

Inhoudsopgave

Als het nieuwe schuurt	6
------------------------------	---

Deel A: Uit je pantser breken is nodig én lastig..... 10

1. Uitbreken om te groeien.....	12
1.1 Verandering van tijdperk - de schuivende panelen.....	12
1.2 Geen klant willen zijn van je eigen organisatie.....	26
1.3 De drie veranderopgaven: Run – Change – Transform	31
2. De vijf hardnekkige tegenkrachten die verandering verstoren	34
2.1 We praten in lange termijn, maar handelen in korte termijn	34
2.2 Het veranderproces is geen planbare reis.....	36
2.3 We blijven terugvallen in ingesleten patronen.....	38
2.4 Je hebt de ander nodig voor de beoogde systeemverandering.....	45
2.5 Ieder heeft zijn eigen waarheid (en belang)	47

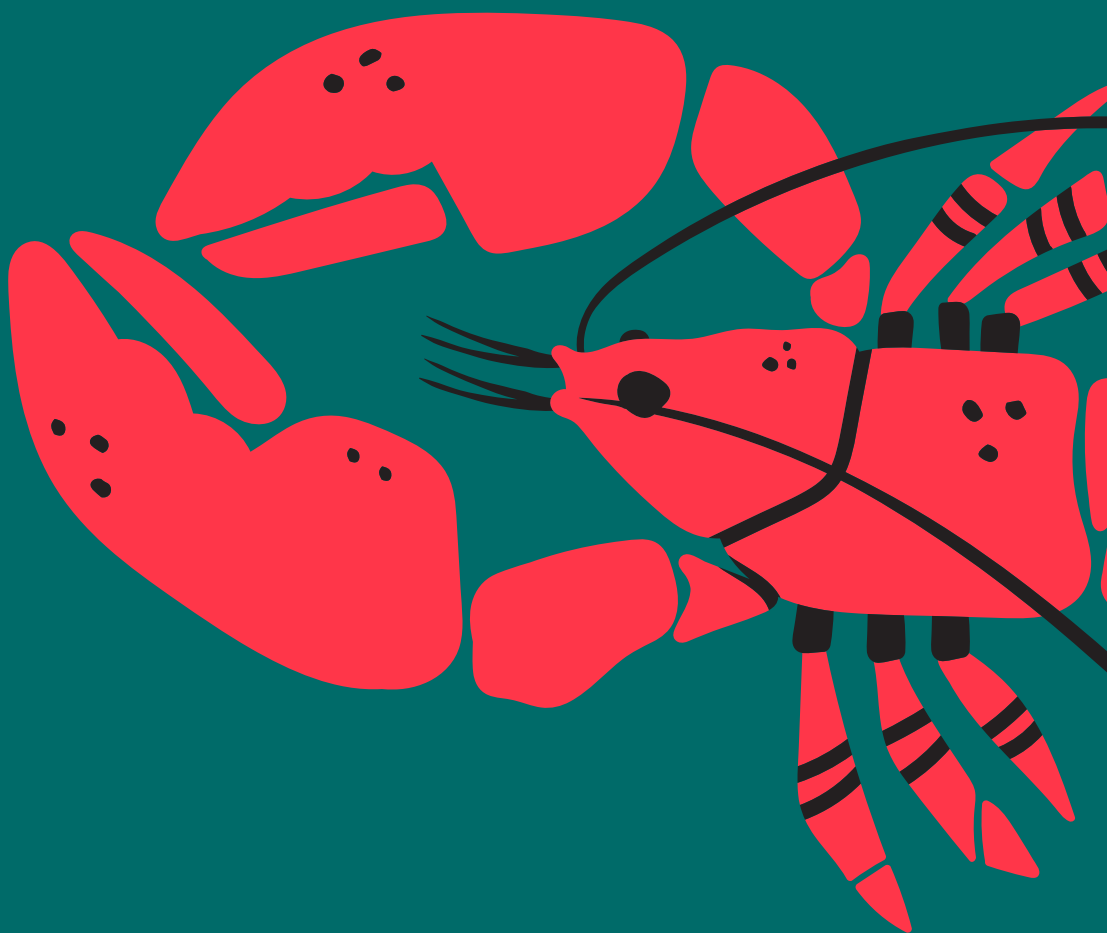
Deel B: Veranderen is een rationele én emotionele achtbaan..... 50

3. De dubbele opgave van veranderen.....	52
3.1 Een kneitergoed plan.....	54
3.2 De uitvoering: met de poten in de klei	69
4. De energie onder de verandering	75
4.1 De onbevreesde organisatie.....	77
4.2 De bezielde organisatie	85
4.3 Het goede gesprek in de bestuurskamer	96

Deel C: Veranderen als tweede natuur vraagt verschil én verbinding..... 104

5. Maak kennis met de vijf onmisbare verandertypes	106
5.1 Mensen met kleur op het gezicht in het veranderproces	106
5.2 De adoptiecurve van verandering: hoe krijg je iedereen mee?.....	111
5.3 De natuurlijke line-up met de vijf verandertypes	117
5.4 Zo doorbreken de verandertypes de vijf tegenkrachten	121

6. De ontdekker – Ontregeld inspireren	130
6.1 Ontmoet De Ontdekker	131
6.2 De unieke waarde van de Ontdekker bij veranderen.....	135
7. De Aanpoter – Gewoon doen.....	142
7.1 Ontmoet de Aanpoter	143
7.2 De unieke waarde van de Aanpoter bij veranderen	148
8. De Bruggenbouwer – Samen dragen.....	154
8.1 Ontmoet de Bruggenbouwer	155
8.2 De unieke waarde van de Ontdekker bij veranderen.....	159
9. De Realist - Irritant analytisch	166
9.1 Ontmoet de Realist	167
9.2 De unieke waarde van de Realist bij veranderen.....	172
10. De Onvermoeibare – Koppig optimisme	178
10.1 Ontmoet de Onvermoeibare	179
10.2 De unieke waarde van de Onvermoeibare bij veranderen.....	184
11. Alleen samen word je een kreeft	190
11.1 Stimuleer mensen in hun natuurlijke kracht.....	190
11.2 Wie is de leider van de verandering?	193
11.3 Zo versterken de verandertypes elkaar	196
11.4 Hoe neem je de rest van de organisatie mee in de verandering?	199
Tot slot: veranderen als tweede natuur	207
 Bronnen.....	 210
Over Lobster Company	213
Over de auteurs.....	214



Als het nieuwe schuurt

Hoe groeit een kreeft? Deze vraag was het vertrekpunt van ons vorige boek *De strategie van de kreeft*. De kreeft, een dier dat al 250 miljoen jaar overleeft, groeit niet door steeds maar groter te worden, maar door periodiek zijn harde pantser af te werpen zodra het hem te krap zit. Dit kwetsbare moment, waarin het nieuwe pantser nog zacht is, markeert het begin van groei. Voor ons werd de kreeft een krachtige metafoor: wie wil groeien, moet zijn beschermende maar belemmerende lagen durven af te werpen.

We merkten dat dit beeld mensen raakt. Regelmatig ontvangen we berichten van deelnemers aan onze sessies of lezers van ons boek die aangeven dat de metafoor van de kreeft het eerste zaadje heeft geplant. Een zaadje dat hen, hun team of organisatie aanzette om daadwerkelijk een nieuwe koers te varen. De kreeft leeft daarmee voort in hun veranderverhaal.

In het eerste boek schreven we dat het gevoel van ongemak omarmen cruciaal is voor echte vernieuwing. Dat ongemak ontstaat als bestaande patronen, structuren of denkkaders niet langer werken. Het nodigt uit om te veranderen. En dat is niet comfortabel. Maar juist in die kwetsbaarheid schuilt de sleutel tot groei.

De afgelopen jaren merkten we keer op keer dat de echte uitdaging zich vaak niet aan het begin van vernieuwing bevindt, maar in de fase daarna: het opschalen. Juist daar, wanneer de frisse pilot van het 'regenwoud' zijn weg moet vinden naar de 'plantage' van de bestaande organisatie, ontstaat wrijving. En daar zien we de verandermoetheid in organisaties ontstaan.

Dit boek is ook een aanklacht tegen de populaire stroming die appelleert aan deze verandermoetheid van mensen in organisaties, en die van mening is dat robuustheid en koers houden het antwoord is op de vragen van vandaag en morgen. Wij (h)erken de verandermoetheid in organisaties wel degelijk, maar komen tegelijkertijd vaak in situaties terecht waar niksdoen gewoon geen optie is. Een gewijzigd speelveld of collega's die geen klant meer willen zijn bij hun eigen organisatie maken verandering noodzakelijk. Wat we in de praktijk zien, is dat vooral de uitvoering van de veranderopgave ronduit beroerd is en dát maakt verandermoe. Dit boek geeft daar inzicht in en reikt handvatten aan hoe je dat beter kunt doen.

Alleen een sterke strategie is volstrekt onvoldoende

Dit boek is het vervolg op *De strategie van de kreeft* en tegelijkertijd zelfstandig te lezen. Waarom een vervolg? De ruim negentig gesprekken die we na het verschijnen van het eerste boek hebben gevoerd in de podcastreeks 'Strategie van de kreeft' gaven ons rijke verdieping. In elk gesprek gaven mensen, ieder vanuit hun eigen praktijk, een nieuwe draai aan het verhaal van de kreeft. Daarnaast lieten de 'Kraak de Kreeft'-sessies op de Hogeschool Arnhem Nijmegen en onze colleges op Nyenrode zien dat er grote behoefte is aan verdieping. Daarbij gaat het niet alleen om de strategische kant van het pantser afwerpen, maar vooral om: hoe word ik zelf de kreeft? En hoe krijg ik mijn collega's en andere samenwerkingspartners daadwerkelijk mee in de verandering? Dat blijkt de *one million dollar question*.

Het is duidelijk: er is behoefte aan een nieuw perspectief, juist in de fase ná het maken van de strategische of beleidsplannen. Een perspectief waarin het menselijke aspect van veranderen centraal staat en waarin veranderen niet langer een kunstje of een project is, maar een tweede natuur wordt. We noemen dat de dubbele opgave van veranderen: een kneitergoed plan maken en dat plan met de poten in de klei uitvoeren.

Van experiment naar het nieuwe normaal

In *De strategie van de kreeft* beschreven we hoe belangrijk het is om ruimte te maken voor het nieuwe. Maar wat volgt er als het nieuwe is ontworpen? Hoe zorg je ervoor dat het wordt omarmd door de rest van de organisatie? Want precies dáár begint het echte werk: als het nieuwe schuurt. Als de frisse pilot zijn weg moet vinden in de bestaande praktijk en het enthousiasme van de startfase botst met bestaande routines, belangen en systemen. Dat is het uitdagende speelveld van dit boek. Veranderen als tweede natuur gaat niet alleen over pionieren, maar vooral over het betrekken van collega's, het doorbreken van patronen en het aanwakkeren van collectieve energie.

Dat vraagt een ander veranderkundig perspectief. Want een innovatie sneuvelt niet omdat het idee slecht is. Het sneuvelt omdat het geen bedding vindt in de organisatie, omdat collega's zich niet herkennen in de verandering. Ze hebben niet het gevoel dat ze zélf aan het stuur zitten. Juist in de overgang van idee naar realisatie wordt zichtbaar wat veranderen werkelijk van je vraagt: moed, samenwerking, vertrouwen – en vooral mensen die in beweging komen.

Niet iedereen hoeft een veranderaar te zijn, maar...

Verandering is mensenwerk. En mensen zijn verschillend. Sommigen bruisen van de nieuwe ideeën, anderen zijn meesters in de uitvoering. Weer anderen stellen kritische vragen of houden vol wanneer het moeilijk wordt. En dat is maar goed ook. In dit boek introduceren we daarom vijf verandertypes, die elk op hun eigen manier onmisbaar zijn in een veranderproces:

- De Ontdekker – Wie anders kijkt, ziet meer.
- De Aanpoter – Niet praten maar doen.
- De Bruggenbouwer – Verbindt mensen, belangen en perspectieven.
- De Realist – Zet idealen om in haalbare praktijk.
- De Onvermoeibare – Houdt vast, juist als het tegenzit.

Deze types zijn geen karikaturen, maar representeren kwaliteiten die onmisbaar zijn in iedere transitie. Als je die kwaliteiten weet te herkennen, erkennen en bundelen, ontstaat er een rijk verandervermogen.

Niet iedereen is een verandertype, en dat hoeft ook niet. De bestaande operatie moet ook zijn doorgang vinden, iets waar volop mensen voor nodig zijn. Tegelijkertijd vraagt de vereiste of gewenste beweging wel om enthousiasme en vertrouwen in de gekozen richting. De veranderaars vervullen daarin een aanjagende rol. Zij zijn het die anderen mede-eigenaar van de verandering maken, de eerste stappen zetten, weerstand ombuigen en het ongemakkelijke gesprek voeren.

De zachte kant is de harde realiteit

In de praktijk stranden verandertrajecten vaak omdat ze te veel leunen op rationele plannen en te weinig aandacht hebben voor de emotionele, sociale dimensie. Daarom besteden we in dit boek veel aandacht aan psychologische veiligheid, bezieling, het voeren van het ongemakkelijke gesprek en het samen dragen van de verandering. Het vraagt lef om te erkennen dat je het niet alleen kunt. Maar juist in die erkenning ligt de kracht van collectief leiderschap. Alleen samen word je een kreeft.

Wat je kunt verwachten

In dit boek bouwen we voort op de inzichten uit *De strategie van de kreeft*, maar kiezen we bewust voor een bredere blik. We verkennen hoe verandering gedragen wordt, hoe je verschillende verandertypes nodig hebt en hoe je de rest van de organisatie weet te verleiden om mee te gaan. We geven geen pasklaar stappenplan, want daar geloven we niet in. Wel bieden we richting en concrete houvast hoe je de route van droom naar daad het slimst bewandelt.

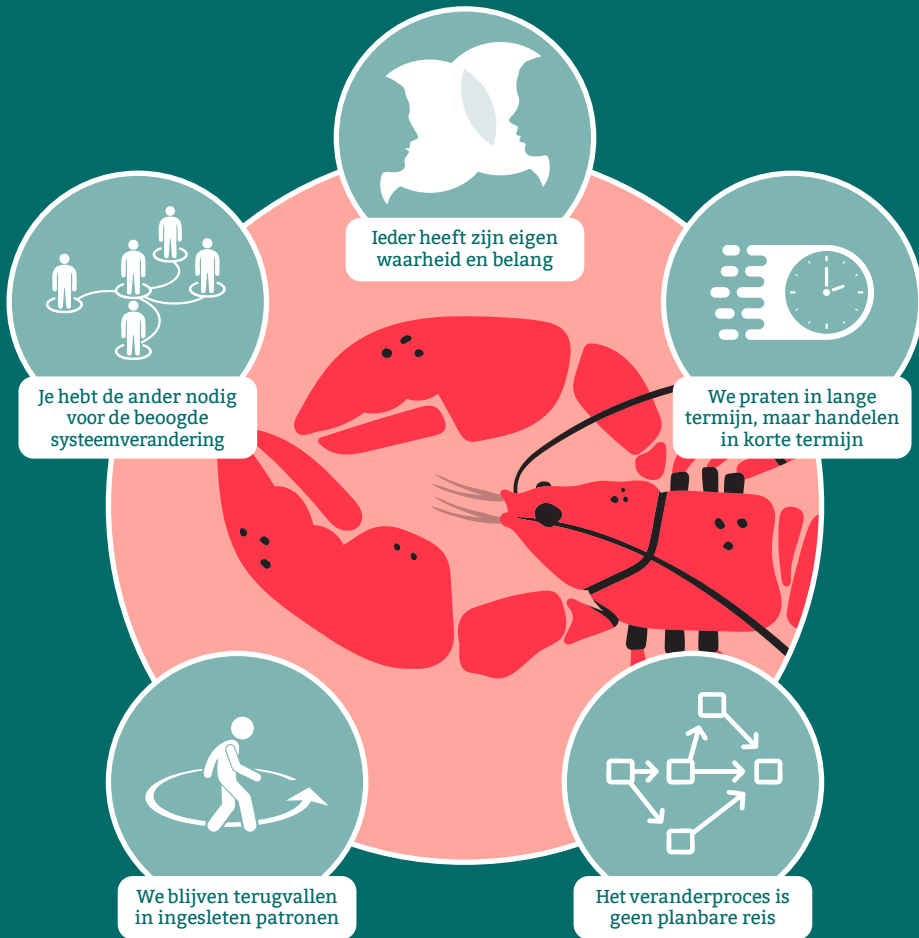
We nodigen je uit om met een open blik te lezen. Om jezelf en je collega's in de verhalen te herkennen. Om stil te staan bij wat schuurt. En vooral: om zélf in beweging te komen – net als de kreeft. Want pas als veranderen een tweede natuur wordt, ontstaat er echt toekomstbestendige verandering.

Dankwoord

Ook dit boek konden we niet alleen schrijven. Een speciaal warm en groot dankwoord aan collega Kris Brees, die onze schrijfsels verder wist aan te scherpen. En uiteraard dank aan alle geïnterviewden van onze Kreeft-podcast voor alle prachtige inzichten en prikkelende voorbeelden. Jullie hebben ons geïnspireerd dit boek te schrijven.

Deel A:

Uit je pantser breken is nodig én lastig



Je voelt het misschien al een tijdje: het knelt. De manier waarop je team of organisatie werkt, voelt niet meer als vanzelfsprekend. De routines die ooit effectief waren, lijken je nu eerder tegen te houden dan vooruit te helpen. Toch is het verleidelijk om vast te houden aan wat je kent, aan het pantser dat je heeft beschermd en gediend. Maar echte groei vraagt iets anders. Het vraagt om loslaten. Om ruimte maken. Om lef.

In dit eerste deel van het boek nodigen we je uit om het pantser waarin jouw organisatie zich al jarenlang comfortabel voelt onder de loep te nemen. Niet omdat het eenvoudig is, maar omdat het noodzakelijk is. We leven in een tijd die fundamentele keuzes verlangt en waarin 'meer van hetzelfde' zelden nog het juiste antwoord is.

In hoofdstuk 1 nemen we je mee in het waarom: waarom zou je je comfortzone verlaten? Waarom is het niet voldoende om gewoon goed te blijven doen wat jullie altijd al deden? We laten je zien dat je niet zomaar in een veranderende tijd leeft, maar midden in een verandering van tijdperk staat. We schetsen de krachten die op organisaties inwerken en dagen je uit om jullie plek daarin te kiezen. Want als je wacht tot de verandering je overkomt, ben je te laat. Maar ook binnen veel organisaties schuurt het. Mensen zijn niet trots op hun eigen organisatie, de resultaten vallen tegen en de werkdynamiek stukt. Dit is geen goede basis voor een florierende toekomst. Voor veel organisaties is alleen optimaliseren niet langer voldoende, echte verandering of zelfs transformatie is nodig.

In hoofdstuk 2 ontdek je waarom veranderen zo verdraaid lastig is, ook al weet je dat het nodig is. We benoemen vijf hardnekkige tegenkrachten die keer op keer de gewenste beweging frustreren. Het zijn geen theoretische constructies, maar herkenbare dynamieken die jou en je team dagelijks belemmeren om echt stappen te zetten.

Deze twee hoofdstukken vormen samen de realistische én hopelijk ook prikkelende aftrap van dit boek. Ze helpen je om eerst de urgentie scherp te zien en tegelijk te begrijpen wat het is dat je telkens weer tegenhoudt. Pas als je die twee kanten erkent, ontstaat er ruimte om uit je pantser te breken.



1 Uitbreken om te groeien

Zeg eens eerlijk: wie vindt er nu niet dat-ie in een dynamische organisatie- of marktomgeving werkt? Keer op keer horen we mensen het volgende roepen: 'Als we op één ding kunnen rekenen, dan is het wel dat morgen alles weer anders kan zijn. Dat alles hier constant verandert.' Stel nu dat dit waar is. Als verandering tegenwoordig blijkbaar de enige constante is, wordt het dan niet eens tijd dat je je veranderen als tweede natuur eigen maakt? Dat is best een uitdaging, want de eerste en dominante natuur van ons mensen is om alles zo lang mogelijk bij het oude te houden. Om zo lang mogelijk voort te borduren op de successen uit het verleden. Ongetwijfeld voortgestuwd door een eeuwenoud instinct om te overleven.

We beginnen met het beantwoorden van de vraag waarom je er ondanks alle complexiteit toch verstandig aan doet om periodiek je pantser af te werpen. In paragraaf 1.1 zoomen we daarbij in op alle turbulentie die zich afspeelt buiten de poorten van jouw organisatie. In paragraaf 1.2 leggen we het vergrootglas op het (veelvoorkomende) gebrek aan de juiste organisatiedynamiek om succesvol te blijven. Externe ontwikkelingen, vaak in combinatie met interne frictie, maken dat veel organisaties niet langer door kunnen op de ingeslagen weg. Herken jij dit in jouw organisatie ook? Veranderen is noodzakelijk. *Running the business* is niet meer voldoende. Organisaties kiezen voor *changing* of zelfs *transforming* – en dus voor het afwerpen van hun pantser.

1.1 Verandering van tijdperk - de schuivende panelen

“ We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.

Met deze uitspraak benadrukt Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde, dat de huidige maatschappelijke en economische transities niet slechts tijdelijke of oppervlakkige veranderingen zijn, maar fundamentele verschuivingen in de manier waarop de wereld functioneert. Dit betekent dat organisaties, overheden en individuen niet simpelweg met kleine aanpassingen kunnen voortbouwen op oude structuren, maar dat ze radicaal anders moeten denken en handelen om relevant te blijven in de toekomst. En dat ze dus door deze fundamentele verschuivingen gedwongen worden om hun pantser te doorbreken.

Je hoort in dit kader ook vaak dat we in een VUCA-wereld leven. Deze term verwijst naar een omgeving die wordt gekenmerkt door Volatility (volatiliteit), Uncertainty (onzekerheid), Complexity (complexiteit) en Ambiguity (ambiguïteit). Het concept vindt zijn oorsprong in het Amerikaanse leger en wordt tegenwoordig breed toegepast in de context van bedrijfsleven en strategisch management.

- *Volatility (volatiliteit)* verwijst naar de snelheid en onvoorspelbaarheid van veranderingen. Markten, technologieën en maatschappelijke trends kunnen plotseling en ingrijpend veranderen, wat vraagt om wendbaarheid en aanpassingsvermogen.
- *Uncertainty (onzekerheid)* duidt op de onvoorspelbaarheid van de toekomst. Organisaties kunnen vaak niet met zekerheid inschatten welke trends en ontwikkelingen bepalend zullen zijn, wat het plannen en nemen van strategische beslissingen bemoeilijkt.
- *Complexity (complexiteit)* betekent dat uitdagingen niet los van elkaar kunnen worden bekeken. Er zijn veel onderlinge afhankelijkheden binnen en tussen systemen, waardoor het moeilijk is om oorzaak-gevolgrelaties te doorgronden en eenvoudig op te lossen.
- *Ambiguity (ambiguïteit)* slaat op het gebrek aan duidelijkheid over wat bepaalde ontwikkelingen precies betekenen. Feiten en data kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd, en er is vaak geen eenduidig antwoord op strategische vraagstukken.

Leiders en organisaties die opereren in een VUCA-wereld moeten flexibel, innovatief en veerkrachtig zijn. Dit vereist nieuwe manieren van denken en handelen, waarbij experimenteren, snel leren en het omarmen van onzekerheid essentieel zijn. Kortom, het is zaak om je veranderen eigen te maken als tweede natuur. En dat is precies waar dit boek over gaat.

Nu werken wij in uiteenlopende branches en sectoren met hun eigen principes en marktmechanismen. Toch komen we gek genoeg elke keer dezelfde grote, complexe marktverschuivingen tegen. Uiteraard elke keer in een iets ander jasje, maar toch. We hebben deze complexe marktverschuivingen omgedoopt in de zes schuivende panelen, die we hierna toelichten, zodat jij voor jezelf kunt bepalen of je hier ook mee te maken hebt. Of denk je misschien nu al: ik weet het niet hoor, ik zit volgens mij in een heel andere film? (Dat mag natuurlijk ook.)



Afbeelding 1: De zes schuivende panelen

Schuivend paneel 1: Digitale transformatie

We schamen ons bijna dat we dit eerste schuivende paneel nog moeten benoemen, maar we doen het toch: digitalisering! Of liever: digitale transformatie. Want bij het woord digitalisering denk je misschien: ja duhh. Digitalisering, dat begon toch al in de vorige eeuw? Wat is daar nog vernieuwend aan? En toch blijft het ook vandaag de dag een van de meest invloedrijke schuivende panelen voor organisaties. Alleen heeft het in de loop der jaren verschillende gezichten gekregen: van de opkomst van internet, mobiele apparaten en sociale media tot aan AR/VR, blockchain en nu natuurlijk de nieuwste troef: generatieve AI. Maar waar het ons hier om gaat, is niet de technologie zelf. Het gaat ons om de diepere consequenties van die technologie: voor hoe mensen werken, hoe ze zich organiseren, hoe ze waarde creëren en met welk businessmodel ze relevant blijven. Daarom is het nuttig om even in te zoomen op een nuance die in het Engels wél wordt gemaakt, maar in het Nederlands meestal niet. In het Engels worden namelijk drie niveaus onderscheiden:

1. Digitization

Dit is het proces van het omzetten van analoge informatie in digitale vorm. Denk aan het scannen van een archief, het digitaliseren van dossiers, het in kaart brengen van klantdata. In de jaren 80 en 90 noemden we dat gewoon 'automatisering'. Je ging van papier naar scherm. En als je op een feestje vroeg: 'Wat doe jij eigenlijk voor werk?', kreeg je vaak als antwoord: 'Ik zit in de automatisering.' Die term hoor je zelden nog, tegenwoordig zit men in de 'IT', 'Tech' of – voor wie echt buzzword-bingo speelt

– ‘digitale transformatie’. Maar vaak blijkt, als je dan doorvraagt, dat het werk nog verdacht veel lijkt op... juist: automatisering.

2. Digitalization

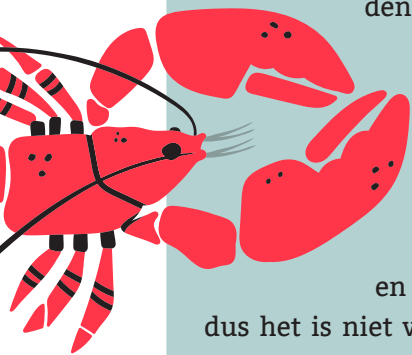
Dit gaat een laag dieper. Het is het proces waarbij digitale technologieën worden ingezet om processen, proposities en verdienmodellen fundamenteel te herzien of te innoveren. Dat begint niet bij de interne efficiëntie, maar bij de buitenwereld: wat vraagt de markt, je klant of de samenleving van jou als organisatie? En wat betekent dat voor je manier van werken, organiseren en waarde leveren? Hier is digitale technologie niet alleen een hulpmiddel, maar een strategische hefboom.

3. Digital Transformation

En dan is er nog het derde niveau: digitale transformatie. Dit is niet zomaar het automatiseren van werkprocessen of het slimmer maken van je dienstverlening. Het gaat hier om een fundamentele herpositionering van de organisatie. Digitale transformatie raakt aan strategie, cultuur, leiderschap en het businessmodel. Het vereist andere vormen van organiseren, besluitvorming en samenwerken. Niet alleen omdat technologie het mogelijk maakt, maar omdat klantverwachtingen, marktdynamiek en maatschappelijke contexten veranderen. Dat is precies waar het schuivende paneel écht begint te bewegen. Marco Derksen spreekt in dit kader ook wel van een *mentale transformatie in een digitale netwerksamenleving*.

Van buiten naar binnen

Digitalisering is voor mij eigenlijk niets anders dan het bestaande optimaliseren, wat we eigenlijk op dit moment al aan het doen zijn. Dus digitale technologie inzetten om het efficiënter, goedkoper of sneller te doen. En dat is wat we de afgelopen 20, 25 jaar hebben gedaan met technologie. Dat heeft ons misschien een klein beetje geholpen, maar als je echt goed kijkt naar de arbeidsproductiviteit, dan is die niet of nauwelijks toegenomen. Dat heeft ermee te maken dat wij de echte slag, de echte transformatie, nog moeten maken. Voor mij is digitale transformatie dan ook het fundamenteel anders organiseren van werk, van onze business, en dan bedenken hoe technologie ons daarin kan helpen. Dus niet van A naar B, maar van A naar anders.



Een digitale transformatie vraagt om van buiten naar binnen te redeneren. Wat is onze opgave die we te doen hebben? Hoe kunnen we dat gaan waarmaken? Stel dat je morgen opnieuw zou mogen beginnen met de zorg. Hoe zou je het dan gaan organiseren? Hoe kan digitale technologie je daarin helpen? Terwijl als je naar digitalisering gaat kijken, dan kijk je naar de bestaande zorg, naar de bestaande zorgprocessen en die optimaliseer je. En dat kan je misschien helpen, dus het is niet verkeerd. Maar de echte fundamentele verandering, die gaat je pas echt helpen.

Interview met Marco Derksen, strateeg en expert op het gebied van digitale transformatie, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #72

We willen trouwens niet suggereren dat automatisering of digitalisering van minder waarde zou zijn dan digitale transformatie. Integendeel: in veel organisaties is het simpelweg noodzakelijk om eerst de digitale basis op orde te brengen voordat je überhaupt aan de slag kunt met een fundamentele herinrichting. Wat is het werkelijke schuivende paneel op het digitale vlak waar je op te bewegen hebt? Sta je aan de knoppen van optimalisatie of zit je aan de vooravond van iets wat wezenlijk anders is? In dat licht zien wij AI niet als een handige tool, maar als een mogelijke *gamechanger*. Als een technologische versneller die niet alleen bestaande processen kan ondersteunen, maar ook deuren opent naar totaal nieuwe vormen van waardecreatie. In deel C gaan we daarom dieper in op de vraag: hoe vergroot AI niet alleen je efficiëntie, maar ook het verandervermogen van je organisatie?

Bij AI gaat het gesprek nu vaak nog over het vervangen van routinematig werk: het automatisch genereren van gespreksverslagen, het plannen van roosters of het verwerken van formulieren. In afbeelding 2 zie je die toepassingen vooral aan de linkerkant: dat is de wereld van automatisering en met wat goede wil digitalisering. Maar mensen kijken nog opvallend weinig naar de andere kant van het spectrum: de nieuwe vormen van waardecreatie die pas mogelijk worden dóór de komst van AI.

Wat AI nu doet:

- Repeterende taken overnemen
- Snelheid verhogen
- Efficiëntie verbeteren

Wat AI ons zou kunnen laten doen:

- Nieuwe diensten mogelijk maken
- Gepersonaliseerde klantoplossingen
- Fundamentele herdefiniering van werk

Afbeelding 2: De impact van AI

Neem de zorg. Wat als AI op basis van miljoenen medische dossiers, realtime patiëntdata en genetische informatie gepersonaliseerde behandelplannen kan opstellen? Behandelplannen die zich dynamisch aanpassen aan het unieke profiel van een individu en zo standaardzorg transformeren tot echte precisiegeneeskunde. Dat is niet 'iets sneller' of 'iets goedkoper', maar een fundamentele herdefiniëring van wat zorg überhaupt kan zijn.

Aan de rechterkant van de afbeelding zie je waar AI pas echt de kickstarter van een digitale transformatie wordt en waarom wij verwachten dat de impact ervan de komende jaren minstens zo ontwrichtend wordt als destijds de introductie van de stoommachine in de industriële revolutie.

Schuivend paneel 2: Maatschappelijk presteren

Als wij aan onze opdrachtgevers de vraag stellen: 'Wat heb jij het afgelopen jaar gedaan op het vlak van duurzaamheid?', wat denk je dat we dan als antwoord krijgen? Je raadt het waarschijnlijk al: zonnepanelen aangeschaft, het wagenpark geëlektrificeerd, ledlampen opgehangen, paperless office (eindelijk) gerealiseerd, herbruikbare koffiebekers geïntroduceerd, et cetera, et cetera. AI heel snel is de duurzaamheids-bingokaart vol. Je kunt hier een beetje lacherig over doen, en dat mag ook, want veel meer dan het duurzaamheidssausje aan de rand van het bord is het niet.

Als jij van mening bent dat binnen jouw sector de huidige golf van duurzaamheid in vijf tot tien jaar gaat uitgroeien tot een ware tsunami, moet je jezelf afvragen: hoe zorg ik ervoor dat duurzaamheid de essentie van mijn toekomstige DNA gaat vormen? Hoe wordt het de kern van mijn businessmodel van morgen? Dan kun je niet stoppen bij de koffiebekers, dan heb je als opgave om in alle bedrijfsprocessen duurzaamheid als uitgangspunt te nemen.

Duurzaamheid is maar een van de thema's waarop een organisatie maatschappelijk kan presteren. Duurzame bedrijfsvoering gaat over de maatschappelijke rol die een organisatie heeft. De verwachtingen en het beeld dat bestaat van de maatschappelijke rol van organisaties zijn, zeker in het bedrijfsleven, sterk aan verandering onderhevig. Daar waar maatschappelijke organisaties dit van oudsher in hun DNA hebben beklonken, zie je dat ook steeds meer bedrijven het belangrijk vinden om maatschappelijk te presteren. Wat maatschappelijk presteren is, is een breed begrip. De *Sustainable Development Goals (SDG's)* zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken; ze dienen als mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en klimaatcrisis. Veel organisaties stellen zich ten doel om actief bij te dragen aan een of meer van deze SDG's. Vandaar dit tweede schuivende paneel.

Over je maatschappelijke taakopvatting kun je jezelf de volgende jip-en-janneke-vraag stellen: 'Wanneer vind ik dat mijn bedrijf het goed doet?' Doet je bedrijf het goed als de bedrijfseconomische targets in de zin van *bottom* en *top line* worden gehaald? Of is dit niet langer afdoende? Of doet je organisatie het pas goed als deze ook weer wat van de gecreëerde waarde teruggeeft aan haar klanten? Of breder: aan de sector, of misschien zelfs wel aan de gehele maatschappij? Een slim doordacht voorbeeld van een brede maatschappelijke taakopvatting lees je in het kader over coöperatie Univé.

De cirkel is rond

Univé is een ledenorganisatie, dus we kijken primair naar de problematiek vanuit het perspectief van onze leden. Zo hebben bij ons verzekerde boeren te maken met de problematiek van asbestdaken. Met asbest gebeurt niets, totdat de boel in de hens gaat. Dan heb je een enorme milieuschade. Asbestdaken zijn daarom straks niet meer te verzekeren. Wat is het probleem van die boeren? Ze kunnen het pand hierdoor bij niemand meer financieren. Dit betekent dat ze uiteindelijk het pand ook niet kunnen overdragen van vader op zoon of kunnen verkopen.

Wij zijn met deze problematiek aan de slag gegaan. Univé heeft hiervoor een model ontwikkeld dat inhoudt dat we de boer nagenoeg om

niet – het hangt een beetje van de rente af – zijn dak laten renoveren. Daarbij laten we het asbest van de daken halen en verwerken. We leggen er zonnepanelen voor terug. De boer verpacht hierbij het dak aan ons. De energie die dit oplevert, leveren wij vervolgens aan Greenchoice. Die opgewekte energie proberen we weer te verkopen aan onze leden. Van de opbrengst daarvan wordt de investering van het nieuwe dak gefinancierd.

Om ervoor te zorgen dat dit model niet langer wordt belemmerd door de in Nederland heersende netcongestie, werken we nu samen met partners, netbeheerders en (lokale) overheden aan slimme, innovatieve oplossingen voor lokale energieopwekking, -opslag en -levering. Hierdoor is het niet langer nodig om het elektriciteitsnet te verzwaren en kunnen we de lokaal opgewekte duurzame energie direct afstemmen op de lokale energiebehoefte. Op deze manier dragen we bij aan een structurele verduurzaming van de regio en blijven we toekomstbestendig. Dat is een cirkel die compleet rond is en dat is nou zo'n prachtig voorbeeld van onze maatschappelijke rol nemen. Ik wou dat ik het zelf bedacht had, want het is een briljant model.



Interview met Ron Bavelaar, voormalig CEO Univé, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #64

Schuivend paneel 3: Ecosystemen

Daar waar we bij het vorige schuivende paneel de vraag stelden: 'Wanneer vind je dat je organisatie het goed doet?', zoomen we bij dit derde schuivende paneel nog wat verder uit. Want het gaat er niet zozeer om wat een organisatie goed doet, maar wat organisaties *samen* goed doen! En dan bedoelen we met 'samen' niet alleen de geijkte ketenpartners: leveranciers en klanten (en eventueel klanten van klanten), maar ook alle andere partijen die nodig zijn om invulling te geven aan de opgaven waar je voor staat.

Als we kijken naar grote bedrijfsmatige en maatschappelijke transformaties, zoals in de energie, de zorg en de bouw, klinkt al heel snel het volgende geluid: 'We willen wel

veranderen of vernieuwen, maar dat kunnen we never nooit alleen voor elkaar krijgen. Daar hebben we echt anderen voor nodig!' En dat is natuurlijk 100% waar. Grotere systeemopgaven overstijgen de grenzen van organisaties. Ze maken het noodzakelijk dat partijen de handen ineenslaan met concurrenten (jaiks!), leveranciers en klanten. Vaak is dat niet eens voldoende. Vaak moet een nieuw, deels digitaal ecosysteem worden opgezet, waarbij verbindingen worden gelegd met andere partijen, zoals start- en scale-ups, kennisinstellingen, brancheverenigingen en de politiek. Anders komt de beoogde vernieuwing niet van de grond.

Dit vraagt denken en handelen buiten bestaande systeembeperkingen. Zoals Marcel Hielkema zegt in Strategie van de Kreeft-podcast #79:

“ Ik denk altijd dat als iets niet klopt of niet functioneert, dan moet het anders. Als het moet, doorbreek je het systeem.

Veel mensen zijn er een meester in om te wijzen naar wat de ander allemaal laat liggen of verkeerd doet. Het begint bij dit schuivende paneel dus met de vraag welke ecosystemen je moet opzetten om relevant te blijven in de toekomst en hoe je je eigen rol hierbinnen ziet. Het is daarbij vaak onontkoombaar dat door deze nieuwe samenwerkingen de huidige grenzen van de organisatie gaan opschuiven. Organisaties gaan bijvoorbeeld bestaande activiteiten afstoten of ze uitbesteden aan partners in het ecosysteem die hier beter voor geëquipeerd zijn. Ook kan het zijn dat ze tijdelijke of vaste samenwerkingen starten, die nodig zijn voor de oplossingen van morgen. En dit is spannend. We zien nogal eens dat grote organisaties, die veel impact kunnen maken in het aanjagen van een ecosysteem, niet vooraan staan om in te stappen. Ze denken het langer alleen te kunnen redden. Misschien wel de grootste uitdagingen in het komende decennium liggen dan ook binnen dit schuivende paneel: hoe slaan partijen slim de handen ineen? Want één ding is zeker: dat dit gaat schuren met het bestaande, is wat ons betreft een no-brainer.

Schuivend paneel 4: War for Talent

Misschien dat je nu denkt: 'Dat is allemaal leuk en aardig, en die eerste drie schuivende panelen herken ik wel enigszins, maar dat is niet hetgeen waar ik 's nachts wakker van lig. Nee, wij hebben hier feitelijk maar één probleem en dat is: we kunnen simpel gezegd de mensen niet vinden die nodig zijn voor onze reguliere bedrijfsvoering, laat staan voor onze veranderopgave!' Dus er is feitelijk maar één echte *challenge*: hoe trek je het juiste talent in de markt aan, en – net zo belangrijk – hoe behoud je de (goede) collega's? Oftewel de *war for talent*. Vroeger noemden

wij dat trouwens de *war on talent*, totdat iemand ons erop wees dat we niet mét het talent in gevecht zijn, maar óm het talent. Dus behoed je voor die taalfout.

Met de naar verwachting aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt in nagenoeg alle sectoren zal dit schuivende paneel nog wel even aanblijven. De vraag die je jezelf hier moet stellen, is de volgende:

“Wat doen wij als organisatie dat zo bijzonder is dat iedereen zegt: ‘Dat lijkt mij een supergave organisatie om voor te werken!’”

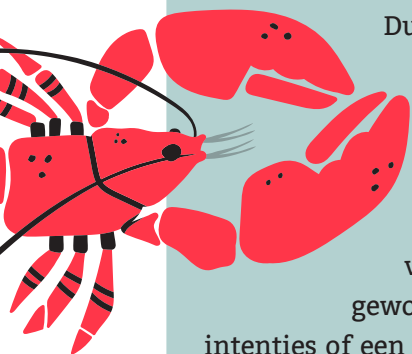
We kunnen dit nog korter samenvatten: #waaromstaanzienietinderij? Als we deze vraag tijdens bijeenkomsten aan de aanwezigen stellen, zie je altijd mensen verschrikt wegduiken. Vaak hebben ze hier geen antwoord op. Komt er wel een antwoord op, dan is dat heel vaak op het vlak van de geboden arbeidsvoorwaarden. Maar dat is natuurlijk ook een eindig pad.

In onze beleving ligt de sleutel tot succes in de *war for talent* bij de ambities die jouw organisatie zich ten doel stelt op de vorige drie schuivende panelen. Dus de *war for talent*-uitdaging wordt des te gemakkelijker als je de lat hoger legt op het vlak van wat jouw team of organisatie allemaal wil bereiken in de digitale transformatie en in duurzaamheid, en als ze in de haarvaten wil zitten van dynamische ecosystemen. We spreken bewust van ‘gemakkelijker’ (en dus niet van ‘gemakkelijk’), want dit blijft ook de komende jaren voor nagenoeg alle sectoren een grote uitdaging. Een voorbeeld van een bedrijf dat gemakkelijker talent aantrekt vanwege zijn grote ambities op het gebied van maatschappelijke impact is Tony’s Chocolonely. In het kader lees je dat dit ook weer tot nieuwe uitdagingen leidt.

Een goed hart is niet voldoende

We hebben in het verleden heel vaak mensen gehad die gewoon graag bij Tony’s Chocolonely wilden werken. Ze straalden uit: ‘Het maakt eigenlijk niet zo veel uit wat ik hier moet komen doen, als ik maar bij dit geweldige bedrijf werk.’ Er is ook een tijd geweest dat we dat eigenlijk wel prima vonden. Het was voldoende dat we cultureel een klik

voelden. Maar we zijn erachter gekomen dat, wil iemand op een goede manier bij ons werken, het er voornamelijk om gaat dat mensen ook kunnen en willen doen wat ze bij ons moeten doen! Het is niet voldoende dat ze alleen maar voor ons bedrijf komen.



Dus we willen in eerste aanleg dat ze voor de baan komen en dan pas voor Tony's Chocolonely. En niet andersom, want datgene wat je iedere dag moet doen, wat je verantwoordelijkheden zijn, dat bepaalt natuurlijk het belangrijkste gedeelte van je werkplezier. En andersom ook. We leggen de lat voortdurend hoger voor onszelf. Dus we hebben ook gewoon mensen nodig die dat goed kunnen. Alleen goede intenties of een goed hart vormen dus een prachtig begin, maar zijn niet meer voldoende. Dat klinkt heel hard als ik dit zo zeg, maar het is wel zo.

Interview met Frits Snel, Country manager Benelux & Beyond bij Tony's Chocolonely, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #75

Schuivend paneel 5: Servitisering

Laten we beginnen om op te biechten dat we servitisering zelf ook een verschrikkelijk lelijk woord vinden, dan hebben we dat meteen uit de weg geruimd. Maar bij gebrek aan een beter woord willen we met servitisering verwijzen naar de transitie waarbij bedrijven hun focus verschuiven van het verkopen van producten naar het aanbieden van diensten: van product naar services dus. Dit betekent dat klanten niet alleen een fysiek product kopen, maar ook aanvullende diensten zoals onderhoud of monitoring, of zelfs een abonnementsmodel waarin het product als dienst wordt geleverd. In de regel zie je dan ook een hele wolk aan additionele dienstverlening ontstaan, die tot doel heeft de klant zo veel mogelijk te 'ontzorgen'. Daarbij is het overigens soms wel de vraag of de klant hier daadwerkelijk op zit te wachten, maar dit terzijde.

Voorbeelden van servitisering zijn:

- Rolls-Royce verkoopt geen vliegtuigmotoren meer, maar biedt *Power by the Hour* aan, waarbij luchtvaartmaatschappijen betalen voor gebruik en onderhoud van motoren.

- Signify (oud-onderdeel van Philips) levert 'licht als een dienst' voor onder meer kantoren en snelwegen. Verlichting gaat automatisch aan als er behoefte aan is en klanten betalen voor de hoeveelheid licht die ze gebruiken in plaats van lampen te kopen.
- Spotify en Netflix laten zien hoe contentbedrijven niet langer muziek of films verkopen, maar toegang tot een catalogus als service aanbieden. Sommigen spreken in dit kader ook wel van de 'Netflixisering' van de maatschappij, waarmee ze bedoelen dat alles in een dienst wordt verpakt.

In veel sectoren zien we een verschuiving naar 'X-as-a-Service' (XaaS)-modellen, waarbij klanten betalen voor functionaliteit in plaats van voor bezit. Dit past in een bredere trend van de circulaire economie en platformbusinessmodellen. En ook hier staan de schuivende panelen niet op zichzelf, maar grijpen ze in elkaar (vandaar de visualisatie van de panelen als puzzelstukjes). Want als jij als producent de overstap maakt van een verdienmodel dat van oudsher bestaat uit het betalen voor bezit naar betalen voor gebruik, dan word je daarmee ook meteen verantwoordelijk voor de circulaire keten. Dan moet je ook oplossingen aanbieden voor het inzamelen en hergebruiken van afgedankte producten (*closing the loop*). En daarmee bevind je je meteen op het (andere) schuivende paneel van duurzaamheid.

Schuivend paneel 6: De nieuwe wereldorde

Er was een tijd waarin je geopolitiek kon samenvatten met één simpele tegenstelling: het Westen versus het Oosten. Democratie versus dictatuur. De NAVO versus het Warschaupact. Maar die simpele tweedeling is inmiddels achterhaald. Waar decennialang werd gedacht in termen van twee dominante wereldmachten, ontstaan nu meerdere zwaartepunten. China is niet alleen meer de fabriek van de wereld, maar ook een digitale supermacht en een sterke wereldwijde machtsfactor op politiek en economisch gebied. India groeit door tot een bepalende speler met een grote, deels heel hoogopgeleide bevolking. Ook blokken als Afrika, Zuid-Amerika en het Midden-Oosten laten zich steeds assertiever horen en kijken niet meer automatisch naar het Westen voor partnerships. De wereldorde verandert van bipolair naar multipolair en wordt in hoog tempo complexer.

Die schuivende wereldorde raakt niet alleen overheden, maar ook bedrijven. Organisaties die dachten dat globalisering een vanzelfsprekend gegeven was, met gestroomlijnde toeleveringsketens, lage importtarieven en voorspelbare partnerschappen, zijn inmiddels wakker geworden in een realiteit van economische blokkades,

sanctielijsten en schaarste aan kritieke grondstoffen. De afhankelijkheid van andere landen voor energie, zeldzame metalen of medicijnen voelt steeds ongemakkelijker, zeker nu deze landen niet meer automatisch naar het Westen kijken voor economische ontwikkeling en samenwerking. En dus wordt er in bestuurskamers opnieuw nagedacht: hoe richten we onze *supply chains* in nu we ze niet alleen op kostprijs, maar ook op robuustheid en flexibiliteit moeten beoordelen, zodat we de continuïteit waarborgen?

Ook het veiligheidsdenken zelf is verschoven. Waar defensie jarenlang het ondergeschoven kindje van de rijksbegroting was, staat veiligheid plots weer bovenaan de politieke prioriteitenlijst. Cyberdreigingen, hybride oorlogsvoering, drones boven olievelden en sabotage van onderzeese datakabels zijn geen filmscenario's meer, maar dagelijkse realiteit. In een wereld waarin de stabiliteit niet langer gegarandeerd is, moeten ook bedrijven zichzelf nieuwe vragen stellen: hoe bereiden wij ons voor als we worden getroffen door hybride oorlogsvoeringen? Hoe beschermen we onze data, systemen en servers? Hoe voorkomen we dat we afhankelijk zijn van landen die we niet kunnen vertrouwen?

Dan is er ook nog het geopolitieke schaakspel om technologische dominantie. Het gaat allang niet meer alleen over fysieke grenzen, maar over invloed via infrastructuur: van wie is het netwerk waarop je data stroomt? Van welk land is de chip in je toestel? De nieuwe wereldorde voltrekt zich niet alleen in het nieuws, maar sluipt stiller je organisatie binnen via bijvoorbeeld je productielijn, je partners en je cloudleverancier.

Kies jouw plek

De vraag is of je een of meer van deze schuivende panelen herkent. Iedere context is natuurlijk anders, maar de afgelopen jaren bleek tijdens nagenoeg alle bijeenkomsten waar we deze zes schuivende panelen introduceerden, dat er een grote mate van herkenning op zit: 'Dit is precies waar wij nu middenin zitten!', hebben we vaak teruggekregen als feedback. En jij, herken je deze schuivende panelen ook?

Maar nogmaals: omdat elke context anders is, kunnen er bij jou ook andere zaken spelen, zoals veranderende of sterk stijgende klantverwachtingen of juridische 'complexisering' van de maatschappij, waarbij je dreigt vast te lopen op compliance-vereisten.

Wat de relevante schuivende panelen in jouw situatie ook mogen zijn, het is in onze ogen absoluut noodzakelijk om met je collega's het gesprek hierover te voeren. Zijn jullie het eens over welke turbulentie zich afspeelt buiten de poorten van de organisatie? Want als jullie binnen het MT of directie hierover van mening verschillen, als jullie niet op dezelfde golflengte zitten, hoe kunnen jullie dan in vredesnaam een gedeelde toekomstvisie voor de organisatie formuleren? De vraag waar we jou en je collega-managers, -bestuurders of -ondernemers toe uitdagen, is dan ook de volgende:

“Zien wij hetzelfde?”

Laat je hierbij vooral ook inspireren door mensen buiten jouw organisatie, die weer een ander perspectief op de wereld hebben. Pas als jullie een gezamenlijke blik op de toekomst hebben weten te creëren, kunnen jullie door naar de volgende, nog veel uitdagendere vraag:

“Op welk schuivend paneel zetten wij maximaal in om daarmee op het podium te staan?”

Als we deze vraag aan onze opdrachtgevers stellen, zien we vaak het ongeloof in hun ogen. Dan wordt de bal snel teruggekaatst in de zin van: ‘Nee, maar dat kan echt niet. Al deze schuivende panelen zijn van belang. En ze hebben allemaal met elkaar te maken. We moeten op allemaal acteren.’ Daar zit een kern van waarheid in. Stilstand is achteruitgang. En de lat komt mettertijd op nagenoeg alle schuivende panelen steeds hoger te liggen. Maar dat is ook niet wat wij vragen. De vraag is: op welk vlak wil je *best in class* zijn? Waar wil je in de markt om bekend staan, wat is jouw *unique selling point*? Waar ben jij nu echt van, wat je bij geen enkele andere aanbieder op zo'n hoog niveau kunt halen? Met welke discipline wil je, kortom, de gouden plak halen?

Wij zijn ervan overtuigd dat de organisaties die uit dit uitdagende gesprek de juiste focus en scherpste weten te halen de winnaars van morgen zijn. Dat dit een uitdagend proces is, moge duidelijk zijn. Vanzelfsprekend heeft iedereen zijn eigen waarheid en zijn eigen te verdedigen belangen. Maar wat ook waar is: stel dat het niet lukt om de juiste scherpste op te zoeken, dat jullie dus niet durven te kiezen, maar alles een beetje doen – het goede oude polderwerk. De consequentie is dan dat jullie de komende jaren niet méér kunnen verwachten dan ‘vooruit millimeteren’. En daar wordt niemand, maar dan ook echt niemand, blij van. Dus ja, het is waar: kiezen is verliezen. Maar niet kiezen is uiteindelijk ook verliezen. In het volgende kader is het cruciale belang van focus nog eens krachtig verwoord.

Choose your battles

Wij worden met enige regelmaat benaderd van: 'Joh, jullie moeten geen suiker meer in jullie chocoladerepen doen, maar stevia, want dat is minder ongezond.' Laten we aannemen dat dit zo is. Over het algemeen worden er dan veel minder repen verkocht, omdat stevia toch net een klein beetje afbreuk doet aan de smaak. En als wij minder chocola verkopen, maken we veel minder impact in de cacaoketen – waarvoor we juist zijn opgericht.



Zeker in de eerste paar jaar dat ik bij Tony's Chocolonely werkte, spraken wij best veel impactbedrijven die toen net in de fast moving waren begonnen. Daar waren veel bedrijven bij die heel veel strijdjes tegelijkertijd voerden, op gezondheid en voedselverspilling. Als je als kleine aanbieder moet concurreren met grote merken, raad ik je aan om te focussen, want anders wordt het wel héél ingewikkeld.

Interview met Frits Snel, Country manager Benelux & Beyond bij Tony's Chocolonely, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #75

1.2 Geen klant willen zijn van je eigen organisatie

Toch is het niet altijd alleen de buitenwereld die het noodzakelijk maakt om te veranderen of te vernieuwen. Dit kan ook het geval zijn wanneer jullie als team of organisatie niet langer meer presteren zoals jullie zouden kunnen of moeten. Jullie halen er dan feitelijk niet uit wat er in theorie wel inzit. Dit uit zich vaak in het negatief beantwoorden van de vraag: 'Zou je zelf klant willen zijn van jouw organisatie?' Je kunt deze vraag heel mooi hanteren om het gewenste prestatieniveau van de organisatie vast te stellen. Zo stellen de opzichters van de Rotterdamse woningcorporatie Havensteder de vraag: 'Zou je deze woning (in de huidige staat) ook aan je moeder aanbieden?' Daarmee vragen ze impliciet: hoe hoog willen we de lat leggen?

We onderscheiden hieronder drie uitingsvormen van onderpresteren, die er alle drie

toe leiden dat mensen liever geen klant (meer) willen zijn van hun eigen organisatie, namelijk: een onbestemd gevoel, stagnerende resultaten en een stokkende werkdynamiek. Deze drie problemen hebben vaak zowel interne als externe oorzaken. Het keer op keer niet goed reageren op externe ontwikkelingen, zoals beschreven in de vorige paragraaf, versterkt interne problemen. Omgekeerd biedt interne onrust weinig ruimte om succesvol in te spelen op ontwikkelingen buiten de organisatie. Waar het uiteindelijk om draait: als je geen klant meer wilt zijn van je eigen organisatie, moet je beseffen dat doorgaan op de ingeslagen weg geen optie meer is. Problemen verdwijnen niet vanzelf, het is tijd om te veranderen.

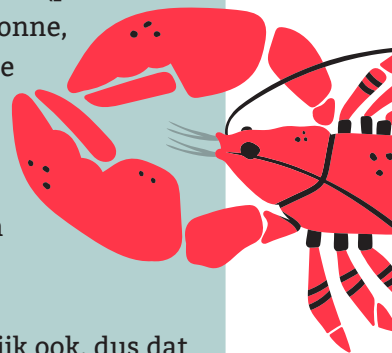
A. Een onbestemd gevoel

We kennen het allemaal wel, zo'n onbestemd gevoel. Je voelt gewoon in al je vezels dat het niet oké (meer) is. Dit gevoel kun je niet altijd relateren aan één concrete oorzaak, vaak is het een optelsom van dingen. Er zit geen energie of schwinging meer in de tent. De vonk is niet langer aanwezig bij jou en je collega's. Hoewel je er vaak niet direct de vinger op kunt leggen waar het dan vooral aan schort, ontbreekt het in de organisatie in ieder geval aan een breed gedragen gevoel van trots. Trots op wie jullie zijn en welke impact jullie met elkaar maken.

Een gevoel van ongemak over bitterballen

Ik zal het nooit vergeten. Het was op dag 3 bij NewForrest (producent van Kwekkeboom snacks). Ik maakte kennis met Yvonne, die bij ons op de kwaliteitsafdeling werkte. Ik stelde me voor en ik vroeg haar: 'Als je nou zelf een verjaardag hebt, welk product van ons neem je dan mee?' Ze zei: 'Tja, ik durf het eigenlijk niet te zeggen. Maar ja, dan koop ik iets anders, want ik vind onze snackproducten eigenlijk helemaal niet zo lekker.'

Wow. Daar schrik je van. Ten eerste vond ik dat eigenlijk ook, dus dat was voor mij een bevestiging. Ik wilde namelijk heel trots vertellen aan vrienden en familie: 'Hé, ik ben begonnen bij Kwekkeboom.' Ik had de producten gekocht en vervolgens at ik die dingen. En ik dacht: dat is niet zo heel lekker. Voorheen werd er hier geredeneerd: een bit-



terbal moet natuurlijk een lekker hapje zijn, maar daar drink je een pintje bij en die doop je in de mosterd. Dus die kwaliteit is wel belangrijk, maar dat regelt iemand anders hier in het bedrijf. En als constant iemand anders het (zogenaamd) 'regelt' in het bedrijf en iedereen dat ook zegt, dan doet dus uiteindelijk niemand wat.

Wij zijn gewoon heel simpel terug naar de tekentafel gegaan. Dit was ook een gezamenlijk belang, want we willen gewoon dat iedere collega op zijn verjaardag de allerlekkerste bitterballen kan eten. En daardoor dus ook trotshouder kan zijn, want trots zorgt voor de echte verandering in een bedrijf.

Interview met Thomas van Hemert, CEO NewForrest, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #61

We merken dat in veel organisaties niet of nauwelijks wordt gesproken over waar je trots op bent, en al helemaal niet waarom je niet trots bent. Doe het eens, vraag eens aan je collega's: 'Waar ben jij trots op? En zijn er ook dingen waarover je je rot voelt?'

B. Stagnerende resultaten

De eerste uitingsvorm van onderpresteren, een onbestemd gevoel, is lang niet altijd concreet aanwijsbaar, er wordt niet over gesproken. Bij de tweede uitingsvorm, ondermaatse prestaties, is dit wel het geval. Het meest aanwijsbaar is uiteraard financiële *underperformance*, hoewel stagnerende resultaten ook niet-financieel van aard kunnen zijn. Denk aan een branchevereniging die moeite heeft om de betrokkenheid van leden op peil te houden en met lede ogen moet aanzien dat ledenvergaderingen steeds slechter worden bezocht. Er wordt weinig gesproken over het ontbreken van trots, maar des te meer over stagnerende resultaten. Alleen, praten jullie er echt over? Ga je ook op zoek naar het waarom van deze dalende cijfers? Of blijft het bij het routinematig bekijken van rapportages en vooral de schuld geven aan de buitenwereld, of elkaar geruststellen dat het een tijdelijk dipje is?

Wanneer een periode van stagnerende resultaten langer aanhoudt, heeft dit onherroepelijk zijn weerslag op het klimaat in de hele organisatie. We zeggen niet voor niets: 'Stilstaand water gaat stinken'. Als iets niet in beweging blijft of niet vernieuwt, gaat het

achteruit of wordt het problematisch. Dit kan slaan op organisaties, processen of zelfs mensen die vast blijven zitten in oude patronen zonder vernieuwing of verandering.

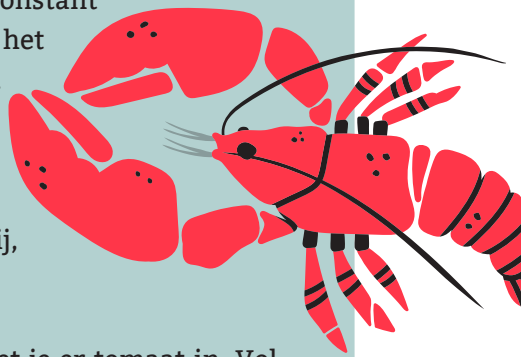
Een bedrijf moet groeien

Ik geloofde nooit zo in mijn vroegere bazen, die riepen dat we moesten groeien. Want genoeg is toch genoeg? Maar ik heb door de jaren heen toch geleerd dat een bedrijf moet groeien. Niet zozeer vanwege de winst, maar vanwege de uitdaging. Je moet constant uitdagingen hebben. Je moet kijken hoe je het anders kunt doen, hoe je het beter kunt doen. En dat doe je eigenlijk alleen maar door te

groeien. Anders blijf je stilstaan en dat is een beetje het probleem van de veehouderij, de akkerbouw en heel veel tuinders.

Je hebt je eigen kas, 2 hectare, en elk jaar zet je er tomaat in. Volgend jaar weer. Soms verander je van ras. Wauw. Joepie. Misschien een nieuw techniekje, maar dat is toch wel een grote investering. Dus je blijft heel lang doorkeutelen op dezelfde manier. Je verdient niet genoeg om daar echt een slag mee te maken en je hebt niet genoeg uitdagingen. Dus op een gegeven moment kak je gewoon een beetje in.

Interview met Rob Baan, CEO Koppert Cress, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #57



C. Stokkende werkdynamiek

De derde en laatste uitingsvorm van onderpresteren is de dynamiek onder collega's, die niet meer is wat die zou moeten zijn. Er is dus een stokkende werkdynamiek, die je terugziet op allerlei plekken in het bedrijf. Zo zijn de scores van het onlangs gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek niet meer wat ze vroeger waren. Of de organisatie heeft tegenwoordig de grootst mogelijke moeite om mensen aan te trekken, te binden en te boeien. De samenwerking tussen collega's wordt onvoldoende opgezocht en uitgenut. Vaak heerst er continu stress in de organisatie, er is

nergens tijd meer voor, en zeker niet voor uitdagende veranderopgaven. Terwijl je eigenlijk geen afdoende antwoord hebt op de complexe vragen die klanten of andere stakeholders je stellen. Deze stokkende werkdynamiek leidt vervolgens weer tot een breed scala aan problematieken in de onderstroom van en tussen teams.

Het bedrijf verhardt

Wat ik veel terughoor, is dat Simac in die zin wel speciaal is, omdat we echt maatschappelijk willen bijdragen. Dat leggen we misschien nog niet altijd even goed uit, maar ik denk dat als mensen hier komen, dat ze

voelen dat het niet alleen maar gaat om maximaliseren van groei of van winst. Dat het echt gaat over andere dingen en daar kunnen veel mensen zich mee identificeren. Dat echt willen helpen van klanten, willen helpen van elkaar en daarmee ook echt een bijdrage leveren aan de maatschappij. Dat zit denk ik diep in ons DNA, waar mensen op aangaan.

We krijgen ook weleens van de collega's terug dat Simac verhardt. Maar het is de vraag of het verharden is of professionaliseren en de volgende ontwikkelingsstap doormaken in Simac als organisatie. Je groeit. Je hebt een aantal ontzettend mooie klanten. Dan moet je in de ontwikkeling ook het tempo van die klanten bijhouden, daarop meebewegen en meeveranderen. Ja, dat vraagt ook om een verander-mindset in je organisatie. Dat doet pijn.



Onze ervaring is dat samen succes boeken ook een minder leuke kant heeft. Je moet daar gewoon keihard voor werken. Je moet daarvoor elkaar durven aanspreken. Ja, je moet die scherpte opzoeken om het maximale eruit te halen. Ik (Maartje) denk ook echt dat dat nodig is om Simac er over twintig jaar nog te laten zijn. Ik bedoel, het gaat niet meer allemaal vanzelf. Ja, ik vind dat zelf als CEO een van de moeilijkste dilemma's, want ergens neem je een stokje over van je vader. En o, Simac was zo'n warm, fijn familiebedrijf. Dat wil je ook

heel graag blijven. En tegelijkertijd voel je dat die professionalisering nodig is om er überhaupt over twintig jaar nog steeds te zijn.

Ik heb dan ook de neiging om daarin dan ook echt mensen op te zoeken, te verbinden en te laten zien van: ja, het is misschien hard, maar het is ook heel menselijk. Dus ik merk dat me dat dan helpt om ook echt contact met de mensen te maken. Tegelijkertijd rationaliseer ik het soms ook gewoon voor mezelf. Dan denk ik: er is maar één belang en dat is uiteindelijk het Simac-belang. Ik kan hier wel heel warm en vriendelijk het oude Simac blijven, maar dan hebben we dadelijk geen Simac meer. En dan is er eigenlijk maar één keuze. Dat maakt het ook wel weer gemakkelijker.

Interview met Maartje van Schagen & Peter Aalbers, CEO en COO Simac, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #63

1.3 De drie veranderopgaven: Run – Change – Transform

Er zijn dus uiteenlopende redenen waarom organisaties moeten veranderen. Veranderen staat ook bij veel organisaties op de agenda. Maar als we de afgelopen jaren iets hebben geleerd, dan is het wel dat collega's in en tussen teams heel snel langs elkaar heen praten ten aanzien van de veranderopgave. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat een gemeenschappelijke taal hiervoor ontbreekt. Wat voor de één een cruciaal veranderpunt voor de organisatie is, is voor de ander niets anders dan achterstallig onderhoud dat met een incrementele verbetering vrij eenvoudig kan worden aangepast.

Is dit dan erg? Ja, toch wel. Deze spraakverwarring is namelijk een sta-in-de-weg in het collectieve besef wat je in essentie te doen staat, waar je als team voor aan de lat staat. En als deze consensus ontbreekt, wordt het ook heel erg lastig om de benodigde collectieve draagkracht voor de veranderopgave te mobiliseren en deze in goede banen te leiden.

Wij verdelen verander- of vernieuwingsopgaven in drie smaken: *Run*, *Change* en *Transform the business*. In ons vorige boek, *De strategie van de kreeft*, gebruikten we hiervoor nog de termen *Renew*, *Redesign* en *Reinvent*. Maar we hebben gemerkt dat de woorden

Run, Change en Transform meer aanspreken en makkelijker worden overgenomen. Dat vinden we belangrijk, want deze driedeling helpt organisaties te bepalen waar ze in hun vernieuwingsproces staan en welke aanpak het best bij hun ambities past.

Run

Run is de minst ingrijpende vorm van vernieuwing en richt zich op incrementele verbeteringen binnen de bestaande structuren van een organisatie. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het verfijnen van processen, het verbeteren van bestaande producten of het optimaliseren van klantinteracties. De kern van Run is dat het geen fundamentele veranderingen in de organisatie vereist; het draait om kleine, beheersbare aanpassingen die de efficiëntie verhogen zonder grote risico's of organisatorische verschuivingen. Omdat deze vorm van vernieuwing zich afspeelt binnen de bestaande kaders, kan ze vaak worden uitgevoerd zonder dat er een aparte vernieuwingsstrategie of veranderaanpak nodig is.

Change

Change gaat een stap verder en betekent een structurele aanpassing van de manier waarop waarde wordt gecreëerd, geleverd en vastgehouden. Dit vereist niet alleen een herziening van het product of de dienst zelf, maar ook van de onderliggende businessmodellen en organisatorische processen. Bedrijven die voor Change kiezen, moeten bereid zijn om bepaalde gevestigde structuren los te laten en nieuwe manieren van werken te omarmen. Dit brengt risico's met zich mee, omdat de organisatie zich niet alleen moet aanpassen, maar mogelijk ook delen van haar bestaande business moet kannibaliseren. Een bekend voorbeeld van Change is Nespresso, dat zich onderscheidde door niet alleen koffie te verkopen, maar ook een geheel nieuw verdienmodel te introduceren met koffiecapsules en bijbehorende machines, wat een fundamentele verschuiving in de markt betekende.

Transform

Transform is de meest ingrijpende en disruptieve vorm van vernieuwing, waarbij een organisatie zichzelf opnieuw uitvindt en mogelijk een volledig nieuwe markt betreedt. Dit vergt een radicaal andere manier van denken en werken, waarbij het oude verdienmodel vaak volledig wordt losgelaten. Transform brengt veel onzekerheid en risico's met zich mee, omdat het bestaande succes niet langer een garantie is voor de toekomst. Toch is het wel deze vorm van vernieuwing die vaak leidt tot de meest baanbrekende transformaties. Een goed voorbeeld hiervan is Netflix, dat zichzelf van een dvd-verhuurdienst transformeerde naar een wereldwijde streaming-gigant. Of

DSM, dat de overstap maakte van een bulkchemiebedrijf naar een speler in hoogwaardige voedingsingrediënten. Organisaties die voor Transform kiezen, moeten zeker bereid zijn kwetsbaarheid te omarmen en het ongemak van transformatie te doorstaan om een nieuwe toekomst voor zichzelf te creëren.

“*Ben je bereid je zekerheden op te offeren voor een toekomst die je nog niet kunt overzien?*”

De schuivende panelen en de onrust die we in veel organisaties zien, maakt dat we steeds vaker vaststellen dat *running the business* niet meer voldoende is. Veel organisaties hebben ambities op het gebied van *changing* en *transforming the business*. En dat is de focus van dit boek. We richten ons op veranderopgaven die het afwerpen van het pantser noodzakelijk maken. Dit betreft zowel de Change- als de Transform-opgaven. Heb jij scherp wat jullie veranderopgave is? En minstens zo belangrijk: zien je collega's dat ook zo?

Run – Change – Transform

Ik onderscheid drie dingen: running the business, changing the business en transforming the business. Het verhaal dat ik bij Transform vertel is: 'Ja, je hebt over drie jaar misschien een oplossing voor jouw opgave. Maar we gaan ook heel veel falen in die drie jaar. Dus of je een oplossing hebt en welke, dat weet ik nu nog niet.' De echte hamvraag is: waar zet jij dan die ene cruciale medewerker op in? Op Run, op Change of op Transform?

Interview met Maartje Brans, directeur Innovatie Alliander, fragment uit Strategie van de Kreeft-podcast #60

