



# Inhoudsopgave

Voorwoord bij de 2e herziene druk 11

## DEEL 1: AARDE 13

### 1 Welkom aan boord! 15

- 1.1 Veranderen: steeds sneller, steeds anders 15
- 1.2 Organisaties in voortdurende schakelmodus 16
- 1.3 De 'anatomie' van een avontuur 18
- 1.4 Verandering als leeravontuur 20
- 1.5 Opzet van dit boek 21  
*Close-up* 23

### 2 Ons universum 27

- 2.1 Diepe en oppervlakkige verandering 27
- 2.2 Ander gedrag als enig verandercriterium: het Tarzanmodel 30  
*Close-up* 33

### 3 Push en pull: noodzaak en verlangen 37

- 3.1 Stabiliteit is de norm, niet verandering 37
- 3.2 Duwen en trekken: noodzaak en passie 38
- 3.3 Wat wordt *ons* leeravontuur? In vier stappen naar je centrale *veranderthema* 40  
*Close-up* 42

## DEEL 2: IN ORBIT 45

### 4 Ons lanceerplatform: het Change Canvas 47

- 4.1 Het Engage!-procesmodel voor veranderavonturen 47
- 4.2 Doel en overzicht van het canvas 50  
*Close-up* 52

### 5 Het verhalenbord 57

- 5.1 Inspiratie en visie 57  
*Close-up* 61

### 6 Het omslagenbord 65

- 6.1 De verandering concreet inbeelden en uitbeelden 65
- 6.2 Een kompas: de eerste veranderbewijzen 67  
*Close-up* 69

### 7 Het actiebord 73

- 7.1 Help elkaar leren 73
- 7.2 Het 'wat' 73  
*Close-up* 78

### 8 De crew 81

- 8.1 De juiste mensen in de juiste rollen 81
- 8.2 De crew tot een hecht collectief smeden 84
- 8.3 Zwaan kleef aan: steeds meer change agents werven 86  
*Close-up* 87

## 9 **Scheepscultuur** 91

- 9.1 Zo zijn onze manieren: waar je organisatiecultuur aan herkent 91
- 9.2 Organisatiecultuur en organisatieverandering 93  
*Close-up* 96

## 10 **Building impulse** 101

- 10.1 Inspireer elkaar! Betrek de omgeving door dialoog en cocreatie 101
- 10.2 Stuur op gedrag: willen, mogen, kunnen en in staat gesteld worden 102  
*Close-up* 105

## 11 **Controlled flight** 111

- 11.1 Organisatieborging van de verandering: maak er een project van 111
- 11.2 Projectmanagement: de basis 111
- 11.3 Inrichting van een veranderproject of veranderprogramma 114  
*Close-up* 117

## DEEL 3: DEEP SPACE 119

## 12 **Momentum** 121

- 12.1 Blijvende beweging: aandacht voor de touchpoints 121
- 12.2 Het oog op de bal houden: organiseer permanente aandacht voor de verandering 122
- 12.3 Voed en vergroot de beweging: spreek innerlijke drijfveren aan 123
- 12.4 Going viral: maak de verandering besmettelijk 125

- 12.5 Verandering niet plannen maar scrummen: maak de leercyclus 'klein' 127  
*Close-up* 129

## 13 **Red alert!** 133

- 13.1 Weerstand is geen red alert 133
- 13.2 Voorbeelden van echte red-alertsignalen 134
- 13.3 Red alerts detecteren en hanteren 135  
*Close-up* 136

## 14 **The void** 139

- 14.1 En toen werd het plotseling stil... 139
- 14.2 Sta stil bij twijfels 140
- 14.3 Wat betekent 'weerstand'? 142
- 14.4 Doe eens... niets! 143  
*Close-up* 145

## 15 **Aye, captain!** 149

- 15.1 Management versus veranderleiderschap 149
- 15.2 Wat goede veranderleiders doen en laten 150
- 15.3 Verbinding met jezelf: authentiek en integer leiding geven 151
- 15.4 Op de zeepkist: hoe vertel ik een goed verbindend verhaal? 153  
*Close-up* 155

## 16 **The dark force** 159

- 16.1 De rol van macht en politiek 159
- 16.2 Politieke vaardigheden bij verandering 160  
*Close-up* 162

**17 Strange new worlds** 167

17.1 Doe op Mars net als de marsbewoners doen 167

17.2 Nationale cultuurverschillen en verandercultuur 169

*Close-up* 171

**18 1, 2, 3... in godsnaam!** 173

18.1 Vertrekkers en achterblijvers: bescherm de kracht van de organisatie 173

18.2 Help medewerkers zich aan te passen 175

*Close-up* 177

## **DEEL 4: MISSION ACCOMPLISHED** 179

**19 Het logboek** 181

19.1 Lessen 'vangen' en opslaan 181

19.2 Lessen verspreiden 182

*Close-up* 183

**20 Groot onderhoud** 187

20.1 De leercultuur als kern van het verandervermogen 187

20.2 Onderhoud van de leercultuur: blijf elkaar inspireren 188

*Close-up* 190

**21 Intussen op de long range scanner...** 195

21.1 Een scherpe blik op de toekomst 195

21.2 *Quo vadis, viator?* Waarheen ga je, reiziger? 196

*Close-up* 198

**Wetenschappelijke verantwoording** 201

**Over de auteurs** 203

**Noten** 205

**Literatuur** 211

**Index** 217

**Namen** 223

# Voorwoord bij de 2e herziene druk

*Engage!* is een reisgids om je te inspireren en ondersteunen bij het aangaan van het veranderavontuur in jouw organisatie. Wij hebben het geschreven op basis van onze eigen ervaringen en wetenschappelijke inzichten op het gebied van diepe organisatieveranderingen. Actie zonder kennis is roekeloos en kennis zonder actie heeft geen impact. Door onze achtergrond in onderzoek en organisatieadvisering is het boek een mengsel van theorie en praktijk, van actie en beschouwing. Precies het mengsel waarvan we denken dat het de avontuurlijke geest rond diepgaande verandering kan voeden en begeleiden.

De tweede druk van dit boek hebben we op basis van onze ervaringen en lezersfeedback verrijkt met verdieping van de achtergronden en een groot aantal nieuwe close-ups. Zo besteden we nu meer aandacht aan het afleiden van het veranderthema en aan de inrichting van de ‘harde’ projectorganisatie rond een verandering. We gaan in op recente ontwikkelingen (bijvoorbeeld rond big data en *nudging*) en we geven meer internationale voorbeelden. Om de reisgids nog praktischer hanteerbaar te maken, hebben we een trefwoordenregister toegevoegd. Tenslotte is het notenapparaat sterk uitgebreid om de verbinding van de tekst met de internationale wetenschappelijke literatuur verder te versterken en te actualiseren.

We zien dit boek slechts als een begin om samen met lezers de inzichten in avontuurlijk veranderen steeds verder te verdiepen en verrijken. We nodigen je daarom heel graag uit om je eigen ideeën, suggesties, praktijkvoorbeelden, dilemma’s en illustraties van de zaken die we in dit boek bespreken met ons en de andere lezers te delen. Zo vormen we een *Engage! learning community*. We hebben daarvoor een website ([www.engagehetboek.com](http://www.engagehetboek.com)) gemaakt met extra materiaal zoals artikelen en filmpjes en een LinkedIn-groep (*Engage! Platform voor mede-avonturiers*) in het leven geroepen, waar we je graag voor uitnodigen. Het is een hulpmiddel om elkaar te inspireren en helpen de inzichten over avontuurlijk veranderen te begrijpen en toe te passen. Om ons wetenschappelijke onderzoek te stimuleren en om het boek weer verder te ontwikkelen. Om samen cocreatief te leren. Doe je ook mee? We rekenen op je!

Woerden/Maastricht, juni 2019

**Woody van Olffen**  
**Raymond Maas**  
**Wouter Visser**



# DEEL I

## EARTH

---

---



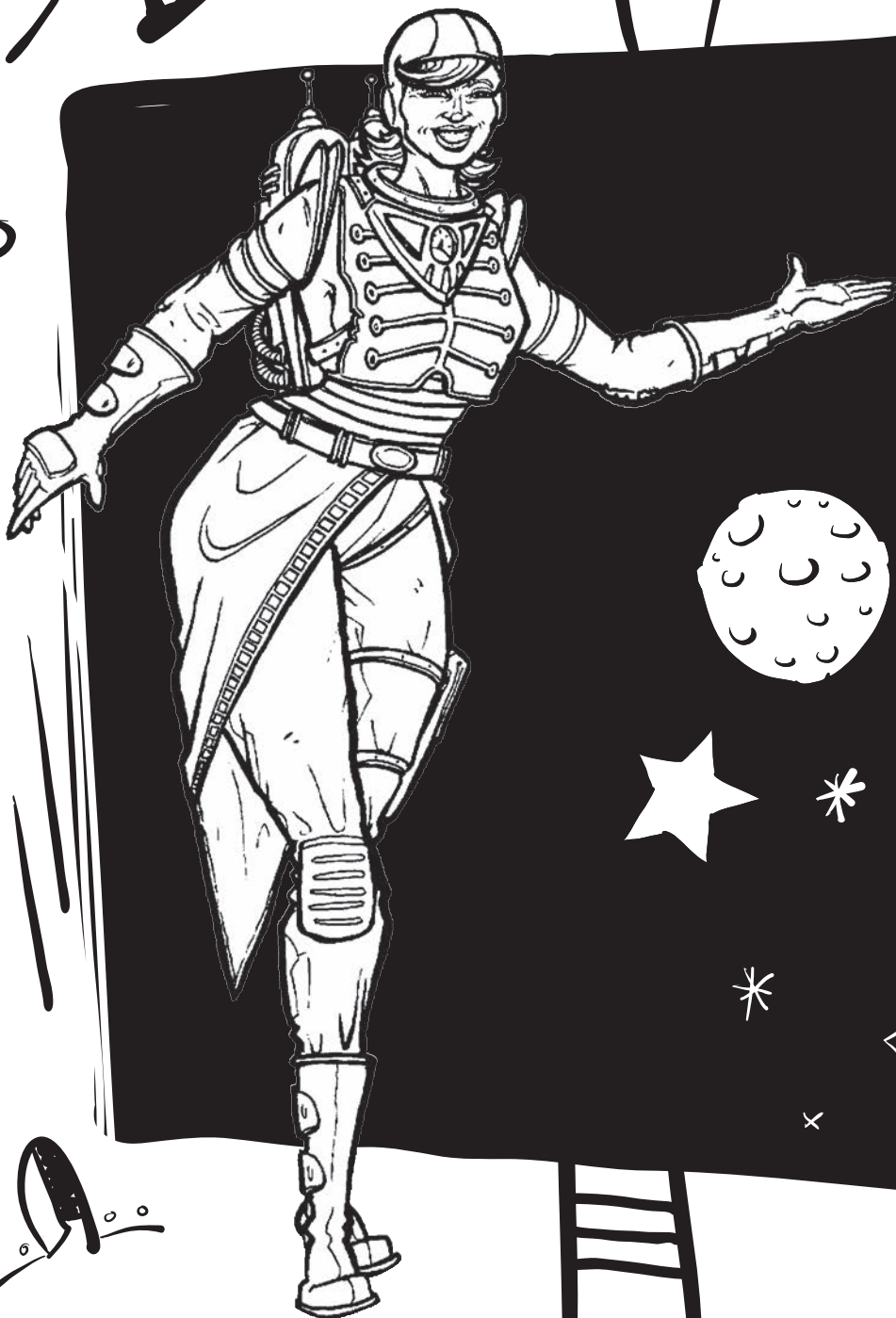
*Wat wordt ons avontuur?*

Welkom  
aan  
Boord

POW VOYAGE!



TO BOLDLY GO WHERE  
NO = ONE  
HAS GONE BEFORE!



DEEP CHANGE



BLIP BLIP





# 1 Welkom aan boord!

*Hoe ieders 'schakelsnelheid' gestaag wordt opgevoerd en wat dat betekent voor avontuurlijk veranderen*

## 1.1 Veranderen: steeds sneller, steeds anders

Waarom moet er tegenwoordig eigenlijk zo veel veranderd en aangepast worden? Was dat vroeger ook zo? Kijk op YouTube eens naar een spelshow of krimi van dertig of veertig jaar geleden. Naar *Derrick*, *Dallas*, de *Wie-kent-kwis* of *Voor de vuist weg*. Wat valt je op? Als je goed oplet, bemerk je bij jezelf misschien opvallende emoties: onrust, ongeduld en na enige tijd zelfs irritatie. Wat een traagheid! Lange dialogen, 'nutteloze' zijsporen, veel stiltes waarin voor ons gevoel niets gebeurt. Even zappen maar!

Vroeger hadden we die onrust kennelijk veel minder. Lange avonden werden doorgebracht met dergelijk 'traag' amusement. Wie nu kinderen heeft zal merken dat ook zij al snel verveeld zijn en zich het liefst bezighouden met spelletjes waarin veel beweging, afwisseling en snelheid zit. Een ouderwets potje ganzenbord wordt zelden uitgespeeld. Wat niet dynamisch, snel en afwisselend is, maakt ons onrustig en ongeduldig. Dus hebben we nu *De Wereld Draait Door* en *Pauw*, met onderwerpen van zes minuten, korte filmpjes, pop-uprestaurants en pop-upmusea. *Instant satisfaction*. We moeten mentaal afstemmen op snelheid en verandering, zelfs als het ons uitput. Ook het herstel na een burn-out moet namelijk vooral snel gaan. Zaken als geduld, rust en bezinning lijken steeds schaarser te worden.

Als we stellen dat ons levenstempo is verhoogd, bedoelen we eigenlijk dat we veel meer verschillende dingen doen in veel kortere tijd. Met andere woorden: we 'schakelen' continu tussen activiteiten. Houd maar eens een dagje bij hoeveel verschillende dingen je doet en hoe vaak je dus schakelt. Terwijl wij bijvoorbeeld aan dit boek werken, werden we zojuist gebeld door een klant over het faciliteren van een strategische sessie met zijn *MT* en hebben we een e-mail beantwoord van een studente met een scriptievraag. Tussendoor ontvangen we whatsappjes van familie en vrienden over de weekendplannen, en had de schilder die hier in ons kantoor aan het werk is ook nog behoefte aan overleg. In een paar uur tijd hebben we vier à vijf keer (gedwongen) tussen rollen en activiteiten geschakeld.

*“Wat niet dynamisch, snel en afwisselend is, maakt ons onrustig en ongeduldig.”*

Wat de last van al dat moderne schakelen nog verder verhoogt, is het feit dat we vaak ook nog eens naar nieuwe activiteiten of denkbeelden moeten schakelen. Dit noodzaakt – te midden van alle turbulentie – tot steeds opnieuw aanpassen en leren. En dat voortaan ‘een leven lang’, zo wordt ons door toekomstverkenners voorgehouden. Ga er maar aanstaan!

## 1.2 Organisaties in voortdurende schakelmodus

Voor organisaties geldt precies hetzelfde. Ook daar wordt tegenwoordig in verhoogd tempo collectief geschakeld, geleerd en afgeleerd. Genoodzaakt door nieuwe concurrenten, technologie, regelgeving, businessmodellen en ga zo maar door. Ook organisaties zijn in vrijwel continue schakelmodus geraakt. Enerzijds volgen zij de veranderingen ‘van buiten’, anderzijds proberen ze die ook zelf vorm te geven.

Bijvoorbeeld door te innoveren, nieuwe producten te lanceren, nieuwe processen toe te passen of op een andere manier hun concurrenten door vernieuwing de loef af te steken. Wie niet kan volgen valt af. ‘Creatieve vernietiging’ noemde de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter dat<sup>1</sup>. Door die vernieuwing worden

oude technologieën en oude manieren van zakendoen en organiseren verdrongen. Zo draagen organisaties dus zelf bij aan het steeds sneller draaien van de carrousel, waardoor anderen gedwongen worden om ook weer ‘een tandje bij te zetten’ om niet achterop te raken. Dit verschijnsel staat wel bekend als het Red Queeneffect, genoemd naar de Rode Koningin uit Alice in Wonderland, die steeds harder moet lopen om op dezelfde plek te blijven (zie close-up 1.2). Het is de dynamiek van een economisch systeem – het kapitalisme – dat we zelf hebben geïnstalleerd, maar dat ons meer en meer is gaan beheersen.

Maar waarin worden wij eigenlijk precies meegezogen? Waardoor wordt die verhoogde schakel- en leersnelheid van organisaties eigenlijk veroorzaakt? Het antwoord zit hem in een reeks ontwikkelingen in onze omgeving. Tabel 1.1 geeft een korte bloemlezing van de veranderbronnen die ons vereiste leeftempo gedurende de laatste drie decennia gestaag hebben opgevoerd.

Het is deze versnellende maatschappelijke ‘maalstroom’ van verandering, vernieuwing en vernietiging die ons en onze organisaties tot

*“Het is deze versnellende maatschappelijke ‘maalstroom’ van verandering, vernieuwing en vernietiging die ons en onze organisaties tot een voortdurende verander- en aanpassingsrace hebben aanzet.”*

| Veranderbronnen           | Voorbeelden                                                                                                                                                                                                   | Effecten voor (mensen in) organisaties                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Technologische innovatie  | Nieuwe producten, kortere productlevens                                                                                                                                                                       | Vaker kennis en vaardigheid vernieuwen, op de hoogte blijven van updates, lagere baanzekerheid                                                                                  |
|                           | Informatisering, digitalisering, robotisering, big data (analytics)                                                                                                                                           | Instant vergelijkingen, transparantie, snelle verspreiding van innovaties waardoor snellere verzadiging                                                                         |
| Sociale innovatie         | Thuiswerken, leren en werken op afstand, sociale media, werken in teams en in (tijdelijke) projecten, netwerken, crowd-sourcing/open innovatie                                                                | 24/7 bereikbaar, vervaging van privé-/werksfeer en privacy, frequente verandering van werkcontext en -inhoud, veel simultane aandacht van en voor veel partijen                 |
| Demografische verandering | Vergrijzing, verhoging opleidingsniveau                                                                                                                                                                       | Noodzaak tot langer (en misschien elders) doorwerken en dus langer up-to-date blijven                                                                                           |
| Sociale veranderingen     | Meervoudige rolopvattingen, multi-ethniciteit, hogere arbeidsparticipatie, verlies van het 'eigene' en 'lokale'                                                                                               | Meer verschillende mensen om mee samen te werken, meerdere banen tegelijk en binnen de loopbaan, werken en zorgen combineren                                                    |
| Culturele verandering     | Verschuiving in waarden en waarderingen, bijv. traag = saai, stilstand = achteruitgang, jong = mooi, oud = lelijk, anders = beter, En de reactie daar weer op: 'slow living' en herwaardering voor het lokale | Culturele druk om continu mee te veranderen, 'jong' te zijn, overal iets van te weten en vinden, iedereen te 'volgen', voorop te lopen. Verwarring over identiteit en eigenheid |
| Economische verandering   | Globalisering, deregulering, liberalisering. De 24-uurseconomie. En de reactie: economisch protectionisme en nationalisme                                                                                     | Toenemende concurrentie- en dus veranderdrukt. Beschermingsconstructies                                                                                                         |
| Ecologische verandering   | Uitputting van natuurlijke hulpbronnen, energie transitie, duurzame ontwikkeling                                                                                                                              | Afvalreductie, recycling, ethisch investeren, gedeelde waarde (co)creatie, corporate social responsibility (CSR)                                                                |

**Tabel 1.1 De aanjagers van de versnellende schakelsamenleving**

een voortdurende verander- en aanpassingsrace hebben aanzet. Dit vereist permanente alertheid op alweer een nieuwe of anders uit te voeren taak. En hierdoor is er ook permanente onzekerheid over of wat je doet wel goed genoeg is en blijft. Die voortstuwing voel je – met name als er echt even rust is. Als je een vrije dag hebt of met een lege agenda op vakantie bent. Als je mobiele telefoon of je internetverbinding uitvalt. Of als je naar zo'n oude tv-serie kijkt.

Het leven in die maastroom heeft vele aantrekkelijke kanten: vernieuwing, kansen op groei en ontwikkeling, beloftes voor de toekomst, inspiratie, creativiteit en opwindend. Maar er zijn ook zeker kritische kanttekeningen te maken bij dit moderne leven – het is niet inherent 'goed' of 'onvermijdelijk'. Tot de keerzijdes van de toegenomen efficiency en welvaart kunnen namelijk ook stress, (baan)onzekerheid, instabiliteit, ongelijkheid en vervreemding behoren. Vervreemding van het lokale en eigene en van andere dan puur eco-

*“In dit boek richten we ons op organisaties die zelf actief hun toekomst willen vormgeven.”*

nomische waarden, zoals vrijheid, vrije tijd, familieleven, rust, bezinning en spiritualiteit. Overigens lijkt er ook wel weer een voorzichtige herwaardering van zulk *slow living* te komen. Er is sprake van een soort pendelbeweging. Hoe dan ook: elke generatie kiest weer opnieuw – via politiek, economie en wetgeving – welke waarden ze wil nastreven en wat voor soort samenleving ze wil vormgeven. En elke organisatie heeft daarbinnen weer de keuze hoe ze zich wil verhouden tot de veranderingen die zich voordoen. In hoeverre ze zich wil aanpassen, laten meedrijven, de veranderingen wil bevechten of ze juist zelf wil introduceren. Tegelijkertijd is de economische realiteit meestal onverbidlijk: wie zich niet op de een of andere manier aanpast, overleeft niet of leidt een marginaal bestaan. In dit boek richten we ons op organisaties die zelf actief hun toekomst willen vormgeven. Hiervoor moeten de bakens soms stevig en herhaaldelijk verzet worden. Dat is altijd weer spannend. Je kunt die aanpassing en verandering dan ook zien als een avontuur. Dit boek gaat over hoe je dergelijke veranderavonturen samen aangaat en hoe jij er als deelnemer leidend in kunt optreden. Hoe je het proces kunt voeden en het positief kunt helpen ontwikkelen.

### 1.3 De ‘anatomie’ van een avontuur

Maar wat kenmerkt nu precies een avontuur? Eén antwoord kunnen we afleiden uit de verhaalstructuur van echte avonturenseries zoals *Game of Thrones*. Die structuur wijkt sterk af

van die van het gebruikelijke ridderepos. Hier dus geen centrale held zoals Frodo of Arthur die van begin tot het glorieuze einde worden gevolgd. Maar het is ook weer geen klassieke tragedie à la Hamlet, waarvan de gedoemde slechte afloop al in het begin voelbaar is. In plaats daarvan bevatten zulke avonturen een kluwen meanderende verhaallijnen waar ambities en keuzes soms succesvol zijn, maar net zo vaak mislukken door tegenwerking en dom toeval. Waar ‘goed’ en ‘fout’ niet scherp te onderscheiden zijn. Waar geen held altijd veilig is, en geen schurk altijd verdoemd. Verhaallijnen stoppen abrupt of groeien onverwacht weer uit. De onvoorspelbaarheid regeert. Avonturenverhalen lijken op ons echte leven, en dat verklaart misschien ook een deel van hun populariteit...

De academische literatuur over organisatieverandering kent ook twee van die extreme ‘verhaaltypen’. Ze gaan terug op diepgewortelde verschillen in opvatting over de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Deze twee verhaaltypen, die we vaak terugzien in casebeschrijvingen en populaire boeken over organisatieverandering, zijn opvallend anders van ‘toon’. Vaak treffen we ze in pure vorm aan, soms in een mengsel. We noemen ze hier even de heldensprookjes en de tragedies.

De ‘heldensprookjes’ zijn ontleend aan de zogenaamde ‘strategic choice-theorie’ (Child, 1972; 1997). Ze beschrijven organisaties als rationele

collectieven die door weldoordachte analyses van hun omgeving en van hun eigen capaciteiten uitgekende strategieën en reacties proberen te ontwerpen. Ze kunnen hierdoor overleven te midden van externe bedreigingen door bijvoorbeeld concurrenten, innovaties of macro-economische tegenwind. Succesvolle managers zijn in deze heldenverhalen als topstrategen de onbetwiste helden. Door slim manoeuvreren, ver vooruit kijken en anticiperen stellen zij de toekomst veilig. Verandering wordt verklaard als een proces van slimme aanpassing. Als dat lukt, is het 'eind goed, al goed' dankzij de grote invloed en doortastendheid (agency) van de helden-managers. Door bestsellers als bijvoorbeeld *Good to Great* van Jim Collins en managementtijdschriften als *Harvard Business Review* zijn zulke heroïsche verandersprookjes erg populair geworden. Men veronderstelt dat je er veel van kunt leren.

Aan de andere kant zijn er de (klassieke) 'verandertragedies', geïnspireerd op de 'populatie-ecologie theorie' (Hannan & Freeman, 1977, 1989). In deze verklaringen figureren organisaties juist als kwetsbare bootjes op de golven van onmetelijke oceanen. Die oceanen staan voor de woeste complexe organisatie-omgevingen, die voor de 'kleine' organisatie volstrekt onvoorspelbaar en onbeheersbaar zijn. Denk aan de ontwikkelingen op het gebied van internationale handelspolitiek, ecologie en technologie. Bootjes die toevallig goed uitgerust vertrokken waren maken misschien een kans de storm te doorstaan, zij overleven door 'natuurlijke selectie': de rest gaat roemloos ten onder. Aanpassing en weerstand zijn futiel; het toeval (een hoge golf of een tijdelijke luwte) bepaalt je lot. In studies van verandertragedies (zoals Polaroid of Nokia) lezen we dan ook beschrij-

vingen van hoe bijvoorbeeld nieuwe technologie of innovaties hele bedrijfstakken wegvagen (creative destruction) en andere juist tot bloei laten komen (drones; robotica). Het zijn – kortom – de veranderende omgeving en het toeval die bepalen wat er gebeurt.

Hoe overzichtelijk dit ook moge klinken, de processen van reële hedendaagse organisatieveranderingen zitten – zoals in *Game of Thrones* – meestal iets ingewikkelder in elkaar. MacKay en Chia (2013) tonen dat fraai aan in een uitgewerkte casebeschrijving van het bedrijf NorthCo Automotive. Ze laten zien dat rond (strategische) verandering heldensprookjes en tragedies diep op elkaar inwerken en elkaar op vele onvoorspelbare manieren beïnvloeden. Het is niet het één of het ander: keuzes (heldensprookjes) en toevalligheden (tragedies) vormen juist een hecht koppel. Zo wordt bijvoorbeeld een fraai plan tenietgedaan door een plotselinge daling van de vraag. Of de baas overlijdt onverwacht en de opvolger gooit de hele strategie het raam uit. De nieuwe strategie vereist een partner en die blijkt opvallend innovatief te zijn, hetgeen weer tot nieuwe afzetmarkten leidt. De niet-gekozen strategie biedt een oude concurrent opeens een kans – en dus tegenwind op de thuismarkt. Et cetera, et cetera.

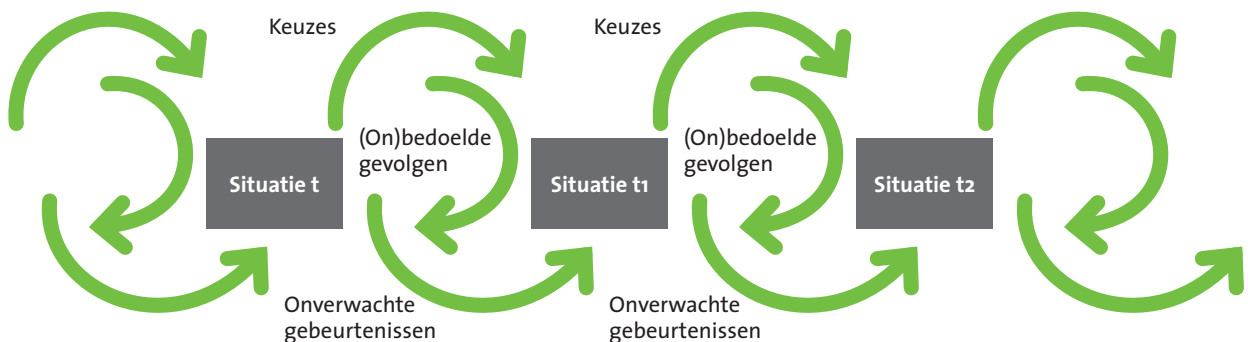
Toeval en geluk (uit de omgeving) beïnvloeden zo dus inhoud, timing en gevolgen van die goedbedoelde keuzes en acties. En die gevolgen vormen omgekeerd weer de nieuwe omgeving waar je aan blootstaat. Elke keuze of actie heeft onbedoelde neveneffecten die je – vaak pas met heel veel vertraging – later weer voor de voeten kunnen lopen. Of die je juist een onverwachte rugwind kunnen geven. Zo kunnen oude keuzes je nog jarenlang achtervolgen.

Alleen al het maken van een keuze *op zichzelf* creëert al een onbedoeld neveneffect, namelijk alle gevolgen van het niet maken van alle alternatieve keuzes! En die effecten voltrekken zich – eenmaal opgewekt – volledig ‘los’ van de organisatie (ze zijn *unowned*), maar ze kunnen haar wel weer – direct of indirect – beïnvloeden. Kijk maar eens naar de Amerikaanse president Donald Trump. Zijn acties roepen allerlei processen en tegenreacties in zijn (directe) omgeving op – van de FBI, van de pers, van zijn eigen partij, van de oppositie en van het publiek – die hij niet meer zelf onder controle heeft. Zo kunnen leiders met dadendrang maar zonder ‘procesbewustzijn’ een onstabiele omgeving rondom zichzelf creëren die hen uiteindelijk zelf kan overrompelen. Of niet. Elke beslissing of elke gebeurtenis brengt ‘het water in beweging’ en kan dus in enige vorm elders weer invloed uitoefenen. Hierdoor heeft elk ‘keuzemoment’ niet slechts één of twee, maar een waaier aan mogelijke uitkomsten tot gevolg. Welke hiervan zich tot realiteit ontwikkelen is weer afhankelijk van incidenten, toeval, keuzes en weer nieuwe neveneffecten. Zo bezien heeft een avontuur dus wel een ‘structuur’ of anatomie, maar alleen op procesniveau, niet op uitkomstenniveau (zie figuur 1.1). Zo’n

diepe ‘procesvisie’ nodigt ons uit verandering niet te zien als een heldensprookje, noch als een gedoemde tragedie, maar als iets dat ontstaat uit de inwerking van die twee op elkaar: als een spannend avontuur dus. Wie een avontuur wil aangaan en overleven combineert gedrevenheid en actie met een scherp besef van de omgeving en de onverwachte effecten van het eigen handelen. Alleen zo kun je jezelf moment voor moment door de onzekerheid heen handelen. Dat geldt voor organisaties maar ook voor ons persoonlijke leven!

#### 1.4 Verandering als leeravontuur

We kiezen er in dit boek dus nadrukkelijk voor om ons te richten op het doorstaan en beleven van echt diepe organisatieveranderingen. Het gaat hier dus niet over oppervlakkige heroriëntaties, reorganisaties of een beetje ‘meer of minder van hetzelfde’. Het gaat niet over cosmetische verbouwingen en aanpassingen. Niet over ‘herformuleringen’. Niet over een ‘tripje langs de kust’. Dergelijke projecten kunnen meestal min of meer planmatig worden uitgetekend en geïmplementeerd. Je kunt er in veel managementboeken handleidingen voor vinden. Diepe verandering, daarentegen, gaat over transformatie, over een (gedeeltelijke) gedaan-



Figuur 1.1 Procesanatomie van een avontuur over de tijd

“Top-down opleggen is geen optie, al was het alleen maar omdat de top ook de invulling of richting (nog) niet (precies) weet.”

teverwisseling. Hierbij moeten oud gedrag en oude vormen worden losgelaten en nieuwe worden aangeleerd. Een nieuwe mentaliteit moet wortel schieten, bij iedereen in de organisatie. Daarom is top-down opleggen geen optie, al is het alleen maar omdat ook de top de invulling of richting (nog) niet (precies) weet. Je moet die juist samen gaan leren vinden en ook ontdekken wat je onderweg nodig hebt. In de woorden van Ray Bradbury: *We have to jump off the cliff and develop our wings on the way down.* Oei! Dat is nogal wat. Het vereist groot vertrouwen in jezelf en je medereizigers! Diepe verandering gaat dus over het bewust en gericht opzoeken van de open ruimte, van *deep space*. Over het aangaan van een écht avontuur, gedreven door noodzaak of door passie. Over beweging dwars door onzekerheid en angst op zoek naar echte vernieuwing, met een kompas dat vaak maar tijdelijk bruikbaar is. Een kompas dat mag en moet worden bijgesteld omdat de koers ook tussentijds moet kunnen worden veranderd. Maar er is wel een stabiele ambitie en een gedeelde visie nodig, een overtuiging en vastberadenheid rondom het gedroomde resultaat van de reis: een betere toekomst. Niet onbesuisd, maar goed uitgerust voor wat te verwachten valt en open voor wat zich aandient. Zo staken ooit de grote pioniers van wal, op de *Niña*, de *Mayflower*, de *Heemskerck* en op

het ruimteschip *Enterprise*. *To boldly go where no one has gone before...*

Hoe heroïsch dit ook klinkt, dat is het niet altijd. Of misschien is het eerlijker om te zeggen: dat is het zelden. Want hoezeer het verlangen naar de betere toekomst ook leeft, de directe consequenties van verandering maken vaak tegenstrijdige gevoelens los. Dit zijn gevoelens van opwindend en hoop, maar ook van onzekerheid, twijfel en angst. Dan heb je vooral elkaar heel hard nodig om stoom af te blazen en om feedback te geven en te ontvangen. Dat brengt ons bij een voor onze benadering kardinaal punt: dat een veranderavontuur boven alles een gezamenlijk leerproces is. Het 'leren samen leren' staat bij diepe verandering centraal. We zullen dat in dit boek dan ook herhaaldelijk benadrukken. Want wie alle turbulentie als een *leerproces* kan zien, kan de pijn en moeite met meer mildheid beschouwen en zelfs (leren) dragen en accepteren. En dat geeft rust en vertrouwen om toch (weer) door te gaan. Samen moedig voorwaarts!

We hopen dat de aanwijzingen en inzichten in dit boek zullen helpen om het veranderavontuur in jouw organisatie succesvol te laten verlopen, en om samen duurzaam nieuwe gedragingen, gedachten en inspiraties vorm te geven en oude los te laten.



## 1.5 Opzet van dit boek

Dit boek is een praktische reisgids voor *change agents* (veranderagenten) zoals jijzelf. Voor iedereen die te midden van alle turbulentie leiding moet (blijven) geven – aan anderen, maar vooral ook: aan zichzelf. We bieden in deze gids een overzicht van de typische onderdelen van de avontuurlijke trekking die diepe organisatieverandering is. Een soort *Lonely Planet* dus voor wie het veranderavontuur wil aangaan en er (ten dele) leiding aan moet zien te geven. In het volgende hoofdstuk gaan we eerst nog iets dieper in op de aard van verandering in organisaties en het belangrijkste succes-criterium: duurzaam ander gedrag. Daarna besteden we een hoofdstuk aan de algemene krachten die organisaties al dan niet in beweging zetten. En dan begint de reis met haar verschillende fases. In deel 2 (In orbit) bespreken we de voorbereidingen voor de reis. We staan onder meer stil bij de juiste ‘bemanning’, cultuur en organisatie om een succesvolle reis te

kunnen maken. We introduceren een uitgebreide ‘paklijst’ – het Change Canvas – voor een gedegen inventarisatie van de benodigdheden. In deel 3 (Deep space) besteden we aandacht aan zaken waar we onderweg tegenaan zullen lopen, zoals leiderschap, politiek, vastlopen, culturele verschillen, pijnlijke beslissingen en ‘rode vlaggen’ in het veranderproces. In deel 4 (Mission accomplished) kijken we hoe we de organisatie zo kunnen inrichten dat we onderweg kunnen blijven en steeds opnieuw klaarstaan voor een nieuw avontuur.

Tot slot kunnen – en willen – we geen garantie geven voor een kalme reis. Wel hopen we dat dit boek bijdraagt aan een behouden aankomst. Op weg dus! Ga het avontuur aan. Of, in de woorden van Star Trek Enterprise-kapitein Jean-Luc Picard, wanneer hij het commando geeft voor alweer een nieuwe sprong in de ruimte-tijd: *Engage!*



# CLOSE-UP

## 1.1 Cook & Kirk: over pioniers die op pad gaan

‘Ik wil niet alleen verder gaan dan alle anderen voor mij, ik wil zo ver gaan als ik denk dat mogelijk is voor een mens.’ De boerenzoon James Cook was zo getalenteerd als kaartenmaker en zeeman dat hij in korte tijd werd gepromoveerd tot commandant bij de Royal Navy. Cooks drie ontdekkingsreizen over de grote oceaan voor de Navy en later de Royal Society tussen 1766 en 1779 spraken zeer tot de verbeelding. Hij verloor relatief weinig van zijn mannen gedurende de reizen, onder andere door het introduceren van zuurkruid tegen scheurbuik. Doordat zuurkruid altijd zichtbaar op de officierstafel als bijgerecht werd geserveerd, dacht de rest van de bemanning dat het een delicatess was. Slim!

Cook heeft nieuwe gebieden in kaart gebracht, is op zoek gegaan naar het mythische Terra Australis (dat overigens niet bestond), heeft bijna Antarctica ontdekt en eindigde uiteindelijk via Maui op Hawaï, waar hij door de lokale bevolking eerst als een god werd gezien, maar daarna door hen om het leven werd gebracht. NASA heeft verschillende spaceshuttles naar de schepen van Cook vernoemd; denk maar aan de Discovery en de Endeavour.

Het Star-Trekpersonage James Tiberius Kirk, kapitein van de USS Enterprise, is gebaseerd op kapitein Cook. Kirk, geboren op 22 maart 2233 in Riverside, Iowa, werd de jongste kapitein ooit in Starfleet en leidde zijn bemanning naar gebieden waar nog geen mens was geweest: *to boldly go where no man has gone before*. Net zoals James Cook, observeerde en beschreef Kirk liever de nieuw ontdekte werelden in plaats van deze

te veroveren, en hebben de logboeken een prominente plek in de tv-serie: ‘*Captain’s log. Star date 1513.8. Star maps reveal no indication of habitable planets nearby.*’

Op pad gaan is niet iets voor bange mensen. Cook en Kirk durfden het aan om op reis te gaan en nieuwe werelden te ontdekken, gedreven door nieuwsgierigheid en ambitie. Anderen durven te volgen en stappen aan boord, omdat zij hun leiders vertrouwen en het doel en de reis ertoe doet.

## 1.2 Opschudding en vernieuwing door (disruptieve) innovatie

Veranderingen in de markt door het spel van actie en reactie onder concurrenten gaan steeds sneller. Stilstand is achteruitgang of zelfs het einde. Vraag dat maar aan vroegere grootheden als Polaroid of Nokia die de boot gemist hebben. Wie een voorsprong wil hebben en houden, moet innovaties introduceren in producten, processen of businessmodellen. Doordat het tempo waarin die innovaties zich aandienen steeds hoger wordt, is alleen hard lopen in deze race niet meer voldoende: je moet vooral harder lopen dan je concurrenten. Dat wordt ‘Red Queenconcurrentie’ genoemd. Een bijzondere soort innovatie is die waarbij een hele nieuwe groep aan de onderkant van de markt toegang krijgt tot een product of dienst die daarvoor alleen toegankelijk was voor een veel kleinere groep met veel geld. Harvard-professor Clayton Christensen (1997, 2015) noemde dit ‘disruptieve’ innovatie. De meestal kleine nieuwkomers veroorzaken hierdoor vaak een slagveld onder grote ondernemingen in gevestigde industrieën. Uber veranderde bijvoor-

beeld de markt van betaald vervoer, tot grote woede van ‘traditionele’ taxichauffeurs. Zij hebben immers vergunningen moeten kopen om als chauffeur deze dienst te mogen leveren. Airbnb zet de hotelbranche op z’n kop, wat vooral in grote, toeristisch aantrekkelijke steden aanzienlijke gevolgen heeft. Niet alleen voor de hotelbranche, maar bijvoorbeeld ook voor de beschikbaarheid van huurwoningen. Steden als Berlijn en Amsterdam zoeken naar manieren om het aanbod van Airbnb te verkleinen, zodat woonruimte beschikbaar en betaalbaar blijft voor lokale bewoners.

Verder maken eBay en Marktplaats eenvoudig ‘webshop-ondernemen’ bijvoorbeeld bereikbaar voor iedereen, en zet het low-costverdienmodel van onder andere easyJet bestaande grote luchtvaartmaatschappijen onder druk. Met name regionale luchthavens ondervinden grote gevolgen van deze prijsvechters, doordat ze shoppen naar de laagste prijs voor landingsrechten en hun terminals gebruiken. De komst van een disruptor in je bedrijfstak maakt dat er bij bestaande organisaties grote veranderingen nodig zijn – of ben jij die disruptor...?

### 1.3 De regels van het avontuur

De Nederlandse organisatieadviseur en projectmanagementexpert Peter Storm beschreef ooit heel scherp waarom we van avontuur houden, maar dat er voor elk avontuur wel een aantal spelregels zijn. Avonturen zijn in zijn ogen ook beproevingen die je met elkaar beleeft en doorleeft. Het loslaten van die regels zorgt ervoor dat een avontuur kan uitmonden in een drama:

*‘De eerste regel van het avontuur is dat je het (tot het einde) wilt meemaken. In onze hedendaagse maatschappij is dat niet meer zo’n vanzelfsprekende zaak. Goed, we zijn allemaal dol op avonturen, maar niet voor het echie. Daarom hebben we elke dag tientallen (honderden?) avonturen op de tv. Bovendien is het in veel gevallen verboden om nog te avonturieren, want daarmee kunnen we anderen onbedoeld te veel schade toebrengen (bijvoorbeeld met auto’s die 250 km per uur halen). De tweede regel van het avontuur is dat je, samen met je kornuiten, onderkent dat het een avontuur is. Het avontuur, de beleving, is een doel op zich.*

*Wat het je oplevert, is niet alleen een foto van jou met een vlag bovenop de Mount Everest, maar ook (en vooral) een hoop inspirerende herinneringen én een aantal wijze lessen, waarvan het de bedoeling is dat je die weer doorgeeft aan jonge avonturiers. De derde regel van het avontuur is dat je voorzichtig bent (vooral met de levens van je kornuiten), maar niet zo voorzichtig dat het avontuur stopt. Het balanceren tussen het gebaande pad en de gapende kloof is waar het steeds op aankomt. De vierde regel van het avontuur is dat je genoeg vindt in het zoeken van de beproeving en verlichting in het ondergaan daarvan. Een vraagstuk daarbij is dat je vaak vooraf niet weet wat de ware beproeving zal inhouden. Dus, als je eerste beproeving voorbij is, moet je niet denken: Dat was het dan en nu snel naar huis! De vijfde regel van het avontuur is, vanzelfsprekend, dat je het samen wilt beleven. Aanspoelen op een onbewoond eiland is al snel geen avontuur meer, maar een sleur. Alleen door middel van de anderen*



*krijgt het avontuur zijn volle betekenis en zonder die anderen kun je geen oplossingen vinden die jij niet kunt bedenken. De zesde regel van het avontuur is dat je, als je muurvast komt te zitten, niets anders kunt doen dan je losmaken. Losmaken betekent hier: boven jezelf uitstijgen en een meer genuanceerde of veelzijdige blik vormen van jezelf, de situatie waarin je je bevindt, het scenario dat zich om je heen voltrekt, de krachten die op jou en de anderen worden uitgeoefend.*



*Dit lijkt allemaal heel eenvoudig en vanzelfsprekend (en dat is het ook). Niettemin worden deze regels met voeten getreden als het erop aankomt. Als de ware beproeving begint, zullen wij er niet zelden voor kiezen om:*

- 1 Er zo snel mogelijk een einde aan te maken.*
- 2 De beleving negatief te waarderen.*
- 3 Ons materiële bezit en ons prestige ten koste van alles, zelfs onze kornuiten, te beschermen.*
- 4 Ons in te graven in een onneembare veste.*

*Dit leidt dan tot een drama.'*

