

JELGER SPIJKERBOER

**VER
ANDER
KOM
PAS**

Praktijkgids voor veranderaars

Veranderkompas

JELGER SPIJKERBOER



Praktijkgids voor veranderaars

Boom | Management Impact

Vormgeving omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}

Redactie: Rinus Vermeulen

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

ISBN 978 94 6276 3548

ISBN e-book 978 90 2443 6446

NUR 801

Copyright © 2020 Jelger Spijkerboer & Boom uitgevers Amsterdam

www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

Voorwoord 9

Inleiding 13

1 Spanning in de praktijk 17

2 Omgaan met spanningen 23

2.1 Drie paradoxen bij veranderingen 25

2.2 Het veranderkundig perspectief 30

2.3 Aan de slag 32

2.4 Werken in en aan je verandering 35

3 Oriënteren 39

3.1 Wie wil dit? 41

3.2 Wat is de vraag? 50

3.3 Waartoe moet dit leiden? 59

4 Diagnose 69

4.1 Wat neem ik waar? 72

4.2 Waar richt ik mij op? 81

4.3 Hoe neem ik waar? 88

5 Kern 101

5.1 Wat maakt dat het gaat zoals het gaat? 103

5.2 Hoe weet ik dat ik raak zit? 115

6 Strategie 121

6.1 Wat is een kansrijke aanpak? 123

6.2 Wat vertellen mijn antwoorden uit het kompas? 128

6.3 Hoe weeg ik alle factoren? 134

6.4 Hoe verwerf ik steun voor mijn aanpak? 146

7 Interventies 151

7.1 Wat is een zinvolle eerstvolgende stap? 153

7.2 Wie gaan dit doen? 154

7.3 Hoe geven we dit vorm? 161

8 Acties 169

8.1 Wie doet wat, wanneer? 171

8.2 Wat doe ik zelf? 173

9 Regie 179

9.1 Hoe richt ik sturing en reflectie in? 181

9.2 Hoe communiceer ik over en met de verandering? 191

10 Het veranderkompas 195

10.1 De basis van het veranderkompas 197

10.2 Oriënteren 200

10.3 Diagnose 202

10.4 Kern 203

10.5 Strategie 203

10.6 Interventies 204

10.7 Acties 205

10.8 Regie 205

Bijlage 1: Diagnosevragenlijst 209

Bijlage 2: Interviewvragen 214

Bijlage 3: Waarderend interview 215

Bijlage 4: Stakeholderanalyse 217

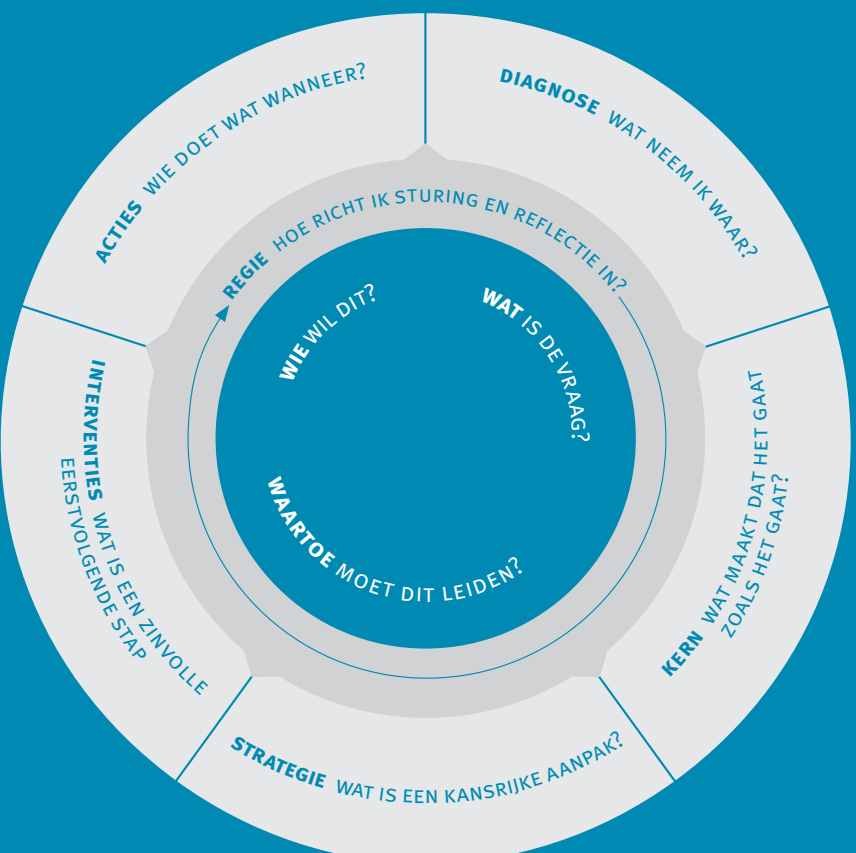
Eindnoten 219

Literatuur 221

Dankwoord 225

Over de auteur 229

Het veranderkompas



Voorwoord

Onlangs keek ik mee bij een onderwijsvernieuwing op een hogeschool. Er waren prachtige ambities over wat de afgestudeerde zich eigen zou leren maken: niet alleen vakinhoudelijke diepgang, maar ook samenwerken met anderen, je kennis vertalen in maatwerk, de leefwereld leidend maken, een morele rug-gengraat vormen en onderzoekend in het vel te zitten. Dat was terugvertaald naar een veranderaanpak en daarin zag je twee valkuilen. De eerste was dat het in alle plannen veel ging over de student, maar nooit over de docent – alsof je onderwijs kunt vernieuwen zonder dat ook docenten van alles moeten af- en aanleren. De tweede valkuil was dat er na een jaar veel dikke plannen lagen en dat de neiging was die nog dikker te maken voor er in de praktijk mee aan de slag te gaan. Het zou nog helderder en preciezer moeten – alsof voorspelbaar is hoe iets vernieuwends eruit gaat zien en alsof je dat niet juist onderweg ontdekt door eraan te werken. Ook leek alles integraal geregeld te moeten worden alsof dat niet haaks staat op de verandering lokaal en op maat tot leven brengen. Vernieuwen leek zo een kwestie van uitrollen over mensen in plaats van experimenten door mensen. Wat de twee valkuilen illustreren is dat de docenten noch object noch subject van verandering leken. Voor je het weet zijn ze noch de doelgroep noch de veroorzakers van verandering.

In zijn boek neemt Jelger hier stelling tegen. Zijn openingszin ‘Elke dag zie ik professionals worstelen met de dilemma’s die je tegenkomt bij verandering’ onderstreept dat hij veranderen als iets voor velen ziet, waarbij zij zelf zowel veroorzakers als (deel van de) doelgroep zijn. Die stellingname is wezenlijk: veranderen is niet het domein van een exclusief clubje adviseurs, het is gedemocratiseerd naar een vak voor velen - net zoals samenwerken, organiseren, reflecteren of ondernemen. De enige manier waarop veranderingen werkbaar worden, is als ze door mensen die er dicht op zitten worden begrepen, vormgegeven en gerealiseerd. Want zij zien wat er gebeurt, maken de aanpak op maat van wat ze zelf aankunnen en sturen al doende bij. ‘Veranderen voor anderen’

is slechts in uitzonderingsgevallen werkbaar. Jelgers tweede zin in dit boek ‘Mijn vraag is: hoe kan ik veranderaars in de praktijk beter leren omgaan met die dilemma’s?’ onderstreept nog iets anders: namelijk dat het helpen van die vele veranderaars om handiger te worden een hoofdtak wordt voor al diegenen die al wat meer ervaring hebben. Daarmee heeft dit boek wat mij betreft een dubbele doelgroep: het is voor veranderaars die nieuw zijn in het vak om actief te lezen en mee te werken, maar het is ook voor meer ervaren veranderaars die zoeken naar taal om mensen te gidsen en te helpen.

Veranderkompas is een dun boek over het omgaan met complexe opgaven. Dat is vragen om problemen, denk ik. Eerlijk gezegd ben ik best een voorstander van dikke boeken en teksten waar je op moet kauwen. Tegelijk snap ik dat dikke boeken het domein van de liefhebber zijn. Dus als je dat (nog) niet bent, dan is een dun boek een beter idee. Maar het risico is wel groot dat je in zo’n boek verandering simplificeert en platslaat. En simpele recepten voor complexe vragen stellen teleur. Dit boek verdient echter een enorm compliment dat het stapels ingewikkeldheid in kort bestek en in gewone mensentaal laat passeren. Wat Jelger vertelt, heeft hij merkbaar doorleefd, je hoort hem spreken als je het leest en de ambachtelijkheid druipt ervan af.

Hij streeft ernaar dat het boek ‘kennis over veranderen praktisch toepasbaar maakt’. Dat lijkt me dan wel weer wat te optimistisch, want ik denk dat jij of wij kennis toepasbaar maken en een boek altijd slechts munitie is. Jelger heeft dat dilemma gelukkig opgepakt door er een ‘werkboek’ van te maken: het staat vol met vragen die je jezelf onderweg kunt stellen, meer dan met antwoorden die je maar te kopiëren hebt. Het is daarmee een methodisch boek geworden waarmee je jezelf en anderen van alles kunt leren. Het onderstreept daarmee terecht dat leren in en rond het dagelijkse werk blijvend nodig is om je dit eigen te maken, ook al staat dat bijna overal en altijd onder druk. Het verlangt dat we met elkaar van onderaf en van bovenaf blijvend terugduwen om daar tijd en ruimte voor te maken.

Het boek kan compact zijn ook doordat het zich beperkt tot veranderkundige fundamenteën: kern dilemma's en kernactiviteiten die in elke verandering een rol spelen. Die inperking gaat tegen de trend in waarin auteurs liever het laatste concept of een trending topic oppakken. Het is een fijne inperking in mijn ogen. Het maakt juist daardoor inzichtelijk hoe ver je met die fundamenteën kunt komen, hoe breed ze toepasbaar zijn, en hoe je er ook na vele jaren in blijft ontwikkelen - juist als je ambachtelijkheid nastreeft. Omdat Jelger en ik uit eenzelfde verandertraditie komen, hebben we hierin denk ik een vergelijkbare beleving. Het doet me denken aan mijn oude Braziliaanse timmerman die met een plastic zakje met wat basisgereedschap mooier en betrouwbaarder werk doet dan een amateur met de laatste gadgets.

Je kunt je natuurlijk altijd afvragen of er niet meer 'te koop is'. Dat is zeker zo, maar dat doet niets af aan de fundamenteën die in dit boek voorbijkomen. Als je die met voeten treedt, bouw je op drijfzand. Het is fijn dat heel wat vervolghema's in het boek al terloops geraakt worden zoals het werken met dilemma's, het verschuiven van eigenaarschap, het omgaan met ongemak, het stellen van morele vragen of de spanning tussen veranderomvang en -diepgang. En ook een voorkeursthema van mij, namelijk dat vernieuwing vaak niet alleen gaat om het opbouwen van iets nieuws, maar ook het afbouwen van het oude – waarbij dat laatste historisch vervlochten kan zijn met politieke belangen, culturele normen en regulatieve structuren. Vernieuwing is daarmee niet alleen verleidelijk, maar ook een bedreiging voor de status quo. Het boek impliceert daarmee ook nu al dat veranderaars niet alleen helpend maar ook strijdvaardig in hun vel mogen zitten. Wat wil een mens nog meer?

Hans Vermaak

Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is bekend als auteur van de boeken *Leren veranderen*, *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* en *Iedereen verandert*.

Inleiding

Elke dag zie ik professionals worstelen met de dilemma's die je tegenkomt bij verandering. Mijn vraag is: hoe kan ik veranderaars in de praktijk beter leren omgaan met die dilemma's? De kennis uit de vele goede boeken die er geschreven zijn over veranderen vindt maar mondjesmaat zijn weg naar de veranderpraktijk. Ik zie vaak het volgende gebeuren: iemand leest een boek over veranderen, raakt geïnspireerd en vertelt er enthousiast over aan collega's. En dan ... knip! gaat ie weer gewoon aan het werk. Het boek leidt wel tot reacties als 'wauw, interessant', of 'echt een goed boek', maar zelden tot betere actie in de praktijk. Dat vind ik echt zonde. Want er is heel veel over bekend, er zijn goede boeken over veranderen geschreven. Ik vraag me af: zou ik kunnen helpen deze kennis en inzichten beter toepasbaar te maken? Dat is voor mij de reden om dit boek te schrijven. Ik geloof dat veranderen beter kan, en ik zie dat veel veranderaars in de praktijk behoefte hebben aan een boek dat de kennis over veranderen praktisch toepasbaar maakt. Dit boek is dan ook een wérkboek. Ik heb liever dat je zelf met dit boek in de hand aan de slag gaat in je eigen praktijk, dan dat je tegen collega's zegt: 'Interessant boek!' Om vervolgens te blijven doen wat je altijd al deed ...

Er is inmiddels een stevige kennisbasis als het gaat om veranderen in organisaties. Door die kennis te ontsluiten, hoop ik bij te dragen aan een betere veranderpraktijk. 'Beter' staat hierin voor mij niet zo zeer voor sneller, meer of vaker, maar eerder voor moreel verantwoord (is dit het goede), voorzichtiger (is het echt nodig) en verstandiger (gaat dit werken). Er wordt namelijk veel onnodig en onverstandig veranderd en dat maakt meer kapot dan ons lief is. Dat kan anders en beter. Door veranderen te benaderen als een vak en er vervolgens mee aan de slag te gaan in de praktijk kun je er beter in worden. Daar hoop ik je met dit boek bij te helpen.

Voor wie?

Dit boek heb ik vooral geschreven voor de veranderaars in de praktijk, voor de mensen met de opgave om anderen en zichzelf in beweging te brengen en gedragsverandering te realiseren. Of dat nu is als uitvoerende professional, projectleider, bestuurder, manager of adviseur, maakt daarbij minder uit. Als jij een ingewikkelde veranderopgave of ‘klus’ te doen hebt waarbij je een grotere groep mensen in beweging wilt krijgen, dan is dit boek voor jou. Ik heb dit boek juist ook voor al die professionals geschreven die proberen verandering tot stand te brengen in het dagelijks werk. Want daar, in het dagelijks werk van de uitvoerende professionals, daar vinden de meest wezenlijke veranderingen plaats. Elke dag proberen professionals zoals jij goede zorg, onderwijs, politiewerk, rechtspraak of gewoon een gezonde organisatie te realiseren door de rol van veranderaar te pakken. Ook al noem je dat wellicht zelf niet zo. Gelukkig is veranderen al lang niet meer alleen het domein van managers en bestuurders.

Natuurlijk is dit boek ook relevant voor iedereen die het vak van verandkunde wil leren kennen of die gewoonweg nieuwsgierig is naar hoe je met negen vragen meer zicht kunt krijgen op je eigen veranderopgave.

Met vragen aan de slag

Door jezelf de goede vragen te stellen, krijg je meer inzicht in wat je nodig hebt om effectief te zijn in je veranderopgave. Ik kies er bewust voor om door het hele boek heen veel vragen te stellen. Met welke vragen ga je aan de slag? En hoe doe je dat? Dat blijkt nogal verschil te maken. Vragen richten namelijk onze aandacht. De vraag waarmee je rondloopt is bepalend voor wat je ziet, voor hoe je dat interpreteert en daarmee voor de keuzes die je maakt. Keuzes die bepalend zijn voor het verloop van je verandering. Je maakt verstandiger keuzes als je werkt aan zinvolle vragen. Daarom werk ik in dit boek een model uit aan de hand van negen verandkundige basisvragen: het veranderkompas. Dit kompas geeft je houvast en dwingt je tegelijkertijd goed te blijven nadenken, zodat je betere keuzes maakt in je verandering.

Het veranderkompas geeft je meer inzicht in waar je nu eigenlijk in beland bent. Wat is er aan de hand? Wat weet je nog niet? Waar zit er spanning in jouw opgave? Wat is een zinvolle eerste stap? Het kompas gaat uit van het motto ‘denk groot, start klein’. Je hebt waarschijnlijk niet de luxe om eerst twee maanden te mogen rondkijken voordat je gaat handelen. Er wordt nú iets van je gevraagd. Tegelijkertijd weten we uit de veranderkunde dat goed blijven kijken nodig is om tot diepgaand inzicht in je eigen situatie te komen. Het is de uitdaging om steeds te blijven balanceren tussen analyse en actie. Daar helpen de vragen uit het kompas je bij. Hoe je dat precies doet? Lees vooral verder.

Dit boek geeft niet alle antwoorden. Elke context, elke opgave en elke veranderaar is anders. Antwoorden op vragen in verandertrajecten zijn per definitie situationeel. Ik geef veel les over het verandervak en deelnemers stellen mij dan vaak vragen als: hoe moet ik dit aanpakken, welke strategie zou hier het best bij passen? Mijn antwoord is dan vrijwel altijd: dat hangt ervan af ... En dat is ook zo. Het vraagt inzicht in de situatie, de spelers, de opgave en nog veel meer om tot een antwoord op zo’n vraag te komen. Hoewel ik erachter sta dat ik zo vaak ‘het hangt ervan af’ zeg, vind ik dit ergens ook onbevredigend. Er is veel veranderkundige kennis en uit goede voorbeelden kunnen we een hoop kennis halen die ons verder kan helpen. Die kennis maak ik toegankelijk voor je en tegelijkertijd geef ik aan waar je zelf werk te doen hebt om verder te komen. Dat doe ik altijd met veel aandacht voor de vraag: hoe dan?

Leeswijzer

Ik raad je aan dit boek te lezen met je eigen veranderopgave in je hoofd. Die opgave stuurt jouw route door het boek. Waar heb je nu vragen over? Start daar en werk van daaruit door de andere delen van het boek. Het veranderkompas is niet voor niets een cyclisch model. Je kunt beginnen waar je nu (mee) zit.

Wil je vooral het veranderkompas begrijpen en ermee aan de slag? Blader dan door naar hoofdstuk 10. Daar staat op pagina 197 het kompas beschreven. De vragen staan er toegelicht en er staan extra vragen per onderdeel. Ga ermee aan de slag en probeer de vragen te beantwoorden. Dit geeft je al meer inzicht.

Heb je volgende week een bijeenkomst en vraag je je af: hoe moet ik het aanpakken? Blader dan door naar hoofdstuk 7 over interventies. Daar vind je op pagina 162 het interventiekompas, dat helpt je om die bijeenkomst beter te ontwerpen. Waarschijnlijk kom je er vervolgens achter dat je op allerlei vragen nog geen stevig antwoord hebt. Dat is dan hopelijk aanleiding om, afhankelijk van waar je grootste vragen zitten, ook andere hoofdstukken te gaan lezen.

Wil je een stevige diagnose maken van waar je nu staat? Dan heb je veel aan hoofdstukken 4 en 5. Werk die hoofdstukken door. Nadat je dat gedaan hebt, kun je je verder verdiepen in de andere hoofdstukken. Het zal vanzelf duidelijk worden welke je nog nodig hebt om verder te komen, omdat je door de diagnosevragen te beantwoorden veel beter inzicht krijgt in je opgave en misschien ook meer zicht op je eigen blinde vlekken.

Wil je stap voor stap beter worden in de praktijk? Lees dit boek dan gewoon van voor naar achteren. Ik heb het niet voor niets in deze volgorde opgeschreven. In hoofdstuk 3 vind je de eerste drie oriëntatievragen. Vervolgens werk ik in ieder hoofdstuk één vraag uit het veranderkompas uit. Startend bij diagnose en eindigend bij regie. Bij de start van ieder hoofdstuk vind je op de blauwe pagina een set vuistregels, die je in de rest van het boek herkent aan het kompasje. De blauwe pagina's samen kun je zien als zeer compacte managementsamenvatting.

Ik formuleer alle vragen die ik je stel in de ik-vorm. Daarmee benadruk ik dat jij als veranderaar zelf je belangrijkste instrument bent. Veranderen gaat dus ook altijd over jouzelf als veranderaar. Dat betekent natuurlijk niet dat alle vragen (alleen) individuele antwoorden verlangen. Veranderen is een team-sport. Ik ga er dus van uit dat je meestal in samenwerking met je collega's tot antwoorden op de vragen in dit boek zult komen.

Omwillen van de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan uiteraard ook 'zij' worden gelezen. Alle namen in dit boek zijn verzonnen vanwege de anonimiteit van de betrokkenen.

1

Spanning in de praktijk

Ik raakte in gesprek met een professional van een grote organisatie uit de gezondheidszorg, Linda. Linda vertelde mij met een opgewekt gezicht dat zij de omslag wilde maken naar een andere manier van werken: *professionals in the lead*. Ze wilde ook een nieuwe structuur om dat te bewerkstelligen. Al snel bleek dat er al drie adviesbureaus bezig waren geweest met diezelfde opdracht. Die hadden geen succes gehad: te veel tekentafel, te weinig verbinding met de mensen in de organisatie. Ik deed mijn best om ook iets te zeggen, maar ik kreeg er de ruimte niet voor.

Ze vertelde gepassioneerd verder. Het was duidelijk dat dit er voor haar echt toe deed. Het ging voor haar over een fundamenteel andere manier van werken. Werken vanuit de bedoeling met een meer leidende rol voor de professionals. De nieuwe structuur zou daarbij moeten helpen. Bovendien moest de productiviteit omhoog. Toen ze dit zei, begon ze zorgelijk te kijken. Als ze heel eerlijk mocht zijn, dan was ze ook wel klaar met dat constante gedoe tussen die professionals in de teams. Waarom konden ze nu niet eens gewoon samenwerken in plaats van elkaar de tent uit te vechten? Ze gaf voorbeelden die inderdaad klonken alsof hier sprake was van een pijnlijk gebrek aan samenwerking.

Maar, er speelde nog meer: oude pijn van een eerder verandertraject, gedoe tussen invloedrijke mensen, kwaliteitsproblemen in de uitvoering. Het werd duidelijk dat Linda het eigenlijk nogal een zware opgave vond ... Ze gaf nog een voorbeeld van wat er niet goed ging en liet daar snel op volgen: 'Maar goed, die nieuwe structuur moet er komen, en ze moet de motor zijn voor een echte organisatieverandering die leidt tot ander gedrag. Een omslag naar *professionals in the lead*, maar dan wel met de nodige kaders ...' Bij die laatste uitspraak keek ze erg streng.

Bij mij gingen allerlei alarmbellen rinkelen en kwamen talloze vragen boven. Waarom moest er een nieuwe structuur ontworpen worden, als dat al drie keer eerder gedaan was? Wat speelde er allemaal bij die professionals die zij afschilderde als 'ingewikkeld en eigenwijs'? Wilden ze in die organisatie wel echt *professionals in the lead*, hadden ze dat goed doordacht? Na een kwar-

tier lukte het me om een vraag te stellen. Er kwam niet echt een antwoord, wel kwamen er nog meer voorbeelden en zorgen. Het lukte bijvoorbeeld steeds maar niet om goede, nieuwe mensen te vinden. Dat werd zo langzamerhand echt een probleem, want ze kregen simpelweg steeds meer vacatures. Hopelijk zou deze beweging ook daarbij helpen. Die zou aantrekkelijk zijn voor toekomstige werknemers, zo hoopte ze. Uiteindelijk verzuchtte ze: waar moet ik beginnen?!

Herkenbaar? Dat er van alles tegelijkertijd speelt en dat je niet weet waar je moet beginnen? Ik voer veel gesprekken met veranderaars over hun opgave. Vaak verlopen die ongeveer zoals hierboven. Er komt een enorme stroom aan woorden in een poging om alles te beschrijven. Vaak duurt het minstens een kwartier voordat ik de kans krijg om iets terug te zeggen. Voor mij staat het symbool voor het gebrek aan overzicht dat velen van ons in de praktijk ervaren. Waar moet je beginnen als er zoveel tegelijkertijd gebeurt?

Ik spreek ook professionals die verandering proberen te realiseren en voortdurend worstelen met de vraag hoe zij nu zinvol kunnen bijdragen. Ze willen graag, maar ze twijfelen ook of hun inspanningen deze keer wel zin hebben, of dat dit de zoveelste pendelbeweging is. Ze willen weten hoe ze de balans kunnen bewaren tussen het reguliere werk dat altijd aandacht vraagt en de verandering, waar ze zo graag aan willen bijdragen, hoe zij collega's kunnen meenemen, hoe ze impact op de verandering kunnen maken terwijl het reguliere werk continu aandacht vraagt. Anderen vertellen mij dat ze wel aanvoelen dat meer van hetzelfde niet werkt (de zoveelste feedbacktraining of nog een project procesoptimalisatie). Vervolgens weten ze niet zo goed wat dan wel. Laat staan dat ze dit 'verkocht' krijgen aan hun omgeving.

Misschien herken je ook wat Freek mij vertelde. Freek was als projectleider al ruim een jaar keihard aan het werk om anderen zover te krijgen dat zij initiatief zouden nemen, maar dat gebeurde nog steeds niet. Ondertussen werden de resultaten er niet echt beter op. Dezelfde discussies leken steeds weer terug te komen, terwijl de mensen wel enthousiast waren over de energie en de acties die hij inbracht. Hij vroeg zich af: hoe zorg ik ervoor dat deze

mensen het zelf gaan doen? Hoe creëer ik draagvlak zonder al te veel tempo te verliezen? Er was een deadline, maar hij wist ook dat hij steun nodig had om het echt voor elkaar te krijgen. Hij maakte zich zorgen dat al dat praten veel te lang duurde ... Als Freek zijn collega's erover aansprak, benoemden zij 'communicatie', 'gebrek aan leiderschap' en 'onduidelijke visie' als de problemen, maar hij voelde aan dat al die dingen niet écht het verschil maakten. Vermoeid stelde hij vast dat meer van hetzelfde niet ging helpen. Hij hield het bovendien zelf ook niet lang meer vol zo.

Het zijn allemaal vragen waar ik veranderaars mee zie worstelen in de praktijk. Die worsteling zou er niet zijn als de vragen eenvoudig te beantwoorden zouden zijn. Maar dat zijn ze niet. We willen toch vooruit en dus zoeken we pragmatische antwoorden op de vragen waar we mee worstelen. Het antwoord op de vraag hoe neem ik mensen mee zonder al te veel tempo te verliezen, wordt dan bijvoorbeeld: Ik ga nog twee maanden nemen om een aantal belangrijke mensen te spreken, maar dan moet het ook maar klaar zijn met dat gepraat. Er moet ook gewoon eens actie ondernomen worden! Telkens blijkt echter dat die simpele antwoorden je niet werkelijk verder helpen. Dat komt omdat het vragen zijn die niet zomaar 'op te lossen' zijn. Het zijn eerder dilemma's of spanningen die je dient te hanteren.

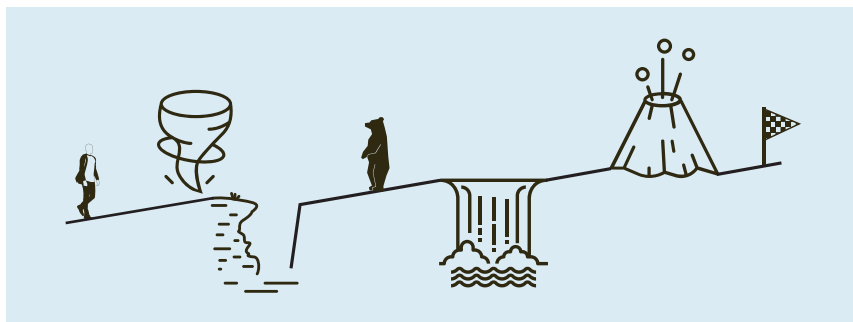
We kijken nog vaak naar verandering met een beeld in ons hoofd dat lijkt op de afbeelding hieronder. Een beeld van verandering zonder dynamiek.

Figuur 1.1. **Plan: verandering zonder dynamiek**



Maar in het plaatje hieronder zie je de werkelijke dynamiek bij verandering, met onvoorspelbare factoren zoals weerstand, nieuwe spelers, afhakende mensen, conflicten, et cetera.

Figuur 1.2. **Praktijk: verandering vol dynamiek.**



Als je kijkt naar verandering vanuit het perspectief van de eerste afbeelding, zijn al die onvoorspelbare factoren in het plaatje eronder 'gedoe' dat je afleidt van het bereiken van je doelen. Als je dit gedoe echter gaat zien als iets wat er nu eenmaal bij hoort, ontstaan er meer mogelijkheden. Ik zou zelfs nog verder willen gaan. Dat gedoe, dat is het werk van een veranderaar. Als je het zo gaat zien, word je een stuk effectiever als veranderaar. En zo wordt dat gedoe misschien nog leuk ook. Ik nodig je van harte uit om in die dynamiek te duiken en te ontdekken hoe je daarin verschil kunt maken.

Over de auteur

Jelger Spijkerboer is zelfstandig adviseur en docent. Zijn missie is om van organisaties plekken te maken waar mensen tot bloei komen. Dat doet hij vanuit zijn bedrijf Veranderkompas. Zie ook: www.veranderkompas.nl.

Jelger studeerde bestuurs- en organisatiewetenschappen aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (UU). Hij leerde het adviesvak in het werk-leertraject bij Adviestalent (nu OpMorgen), onderdeel van Twynstra Gudde. Al snel werd hij onderdeel van de adviesgroep mensen en organisatieontwikkeling van Twynstra Gudde. Daar werkte hij aan opdrachten rond leiderschapsontwikkeling, veranderkunde en gaming. Samen met onder meer Léon de Caluwé, Manon Ruijters en vele anderen. Hij was ook enkele jaren lid van het kernteam gaming van Twynstra Gudde, waar hij spelsimulaties leerde ontwikkelen en begeleiden. Een interventie die hij nog altijd graag inzet.

Na enkele jaren in het adviesvak ging Jelger daarnaast lesgeven. Bij Sioo, Saxion Hogeschool, Radboud Universiteit en op vele andere plekken via in-company-trajecten.

Na zes jaar Twynstra Gudde maakte Jelger de overstap naar Goudsteen & Company (nu Goudvisie). Daar heeft hij samen met Albert Goldsteen en vele anderen vorm gegeven aan de groei van het bureau. De ervaring om meer zelf aan het stuur te staan en vorm en inhoud te geven aan de ontwikkeling van het vak vanuit een bureau hebben hem zeer verrijkt.

Nu richt hij zich met zijn bedrijf Veranderkompas, samen met Petra Kerstens, op het beter, leuker en zinvoller maken van organisaties. Jelger richt zich vanuit Veranderkompas primair op organisaties met een publieke functie, meestal in hoger onderwijs, zorg en overheid. Soms ook daarbuiten. Jelger heeft een

speciale betrokkenheid bij onderwijsinnovatie in het hoger onderwijs. Daar draagt hij in opdrachten regelmatig aan bij, en daar schrijft hij ook over. Onder meer samen met Remco Coppoolse en Sander Toby in het boek *Onderwijsinnovatie – complex mensenwerk*, dat in december 2020 verschijnt.

VERANDER KOMPAS

Wil je wezenlijke veranderingen realiseren? Dan zul je veranderen moeten benaderen als een vak. Een vak waar je beter in wordt door er mee aan de slag te gaan. Dagelijks ziet veranderkundige en adviseur Jelger Spijkerboer professionals worstelen met veranderdilemma's in organisaties. Met dit boek geeft hij houvast in dit complexe proces.

Veranderkompas is een toegankelijk werkboek voor alle professionals met een veranderopgave. Of je nu projectleider, adviseur of manager bent. Het veranderkompas is een praktisch model met negen veranderkundige basisvragen. De vragen geven je houvast en dwingen je tegelijkertijd om goed te blijven nadenken. Ze helpen je te blijven balanceren tussen analyse en actie. Zo krijg je stap voor stap inzicht in je veranderopgave en verzamel je munitie om de juiste keuzes te maken.



Jelger Spijkerboer

“Wat Jelger vertelt, heeft hij merkbaar doorleefd, je hoort hem spreken als je het leest en de ambachtelijkheid druipt ervan af” – **Hans Vermaak**