

Michiel van Delden  
& Ilse van Ravenstein



met illustraties van

**Fokke &  
Sukke**

# CHANGE MADE SIMPLE

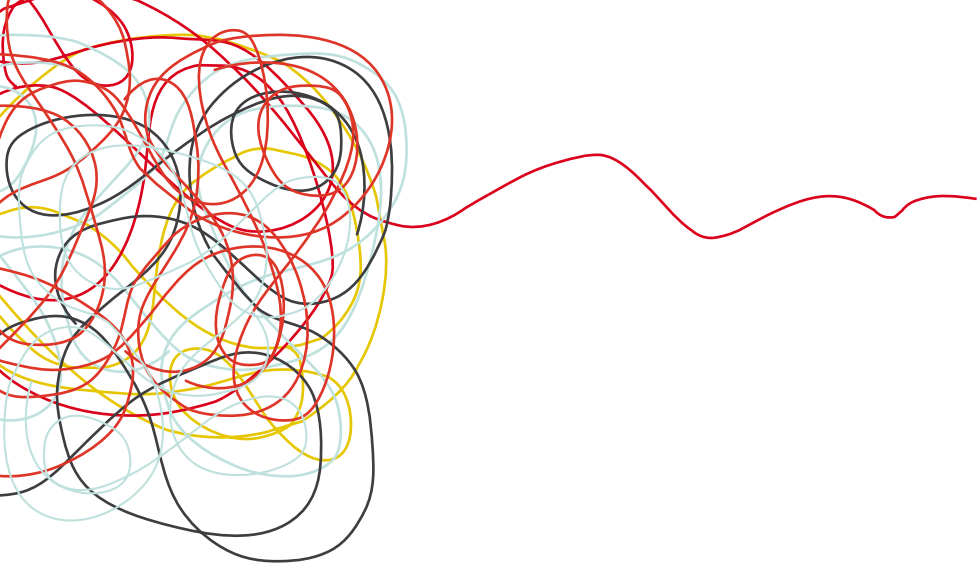
Leidinggeven aan verandering: vier succesfactoren

# CHANGE MADE SIMPLE

Leidinggeven aan verandering:  
vier succesfactoren



Michiel van Delden  
& Ilse van Ravenstein



# INHOUD

Inleiding	4
De 'moet-het-écht' check	9
De kern van veranderen: vier succesfactoren	13
<b>RICHTING</b>	19
<b>RUIMTE</b>	35
<b>ACTUALITEIT</b>	51
<b>MOGELIJKMAKERS</b>	59
Reorganisatie en integratie	74
Vier succesfactoren, vier basale vragen	84
Epiloog	86
Ten slotte: een woord van dank	88
Inspiratiebronnen	92

# INLEIDING

Hoeveel veranderingen heb je al geleid de afgelopen jaren? Wanneer gingen die goed? Soepel, mensen enthousiast mee, het resultaat dat je wilde? Wat deed je toen waardoor het lukte?

Deze vragen stelden wij onszelf ook toen we met dit boek aan de slag gingen. Wat waren de belangrijkste succesfactoren in de honderden veranderingen die wij in de afgelopen 30 jaar in uiteenlopende organisaties mochten meemaken en begeleiden? En welke inzichten uit alle boeken over verandering hebben in de loop der jaren een plekje in onze praktijk gevonden? Kunnen we al die elementen ontwarren en tot de rode draad komen in het daadwerkelijk realiseren van verandering? Dat is wat we met dit boek proberen te doen.

We richten ons hierbij op geplande veranderingen, waarbij organisaties gericht initiatief nemen om een bepaalde beweging te maken. En we kiezen bewust voor een niet-veranderkundige benadering. Dat wil zeggen: we kijken naar het eigenlijke veranderproces zoals je dat als leider of medewerker ervaart, niet naar alle andere aspecten waar je als veranderprofessional naar zou kunnen kijken. Je vindt dus geen beschouwingen over het analyseren van verandervraagstukken en het adresseren van patronen en onderstromen. Geen hoofdstukken over de veranderorganisatie, de opzet van projecten en programma's of de manier waarop stakeholders worden betrokken. Dat zijn zeker belangrijke onderwerpen, maar wij willen het in dit boek over de rode draad hebben: hoe komen mensen in organisaties tot concrete veranderingen in hoe zij werken en samenwerken?

Wat voegt dat toe, nog een boek over verandering? In ieder geval geen nieuw stappenplan. Wat we jou als leider willen aanreiken is een eenvoudig denkkader om veranderprocessen te begrijpen. Wij hebben gemerkt dat zo'n kader je kan helpen om jouw rol goed te vervullen en de juiste keuzes te maken wanneer je leidinggeeft aan een organisatie in verandering. Veranderprocessen voelen vaak complex en moeizaam wanneer je er middenin zit, terwijl het van een afstandje eigenlijk... best simpel is.



De basisgedachte in dit boek is ook simpel: veranderen gaat goed als je er zo snel mogelijk een gemeenschappelijk proces van maakt met iedereen die het aangaat. Hoe sneller je van mooie vergezichten en abstracte veranderdoelen naar kleine en concrete stappen in het dagelijks werk gaat, des te groter de kans op succes. Dat klinkt logisch, maar het is niet de algemene praktijk.

Geplande veranderingen worden vaak naast het werk georganiseerd in programma's en projecten. Met 'veranderaars' en mensen die 'moeten veranderen'. De veranderaars zijn vaak lange tijd bezig met het ontwerpen en voorbereiden van de gewenste toekomstige situatie, terwijl de rest van de organisatie vooral druk is met het werk van alledag. Als de toekomstige situatie voldoende is uitgedacht en voorbereid, staan de veranderaars voor de uitdaging om die te 'implementeren' in het werk van alledag. Om uit te leggen wat er moet veranderen, hoe en waarom, om draagvlak te verwerven en medewerkers in beweging te krijgen. En dat gaat vaak moeizaam. Want mensen laten zich niet veranderen, mensen kunnen alleen zelf veranderen. In dit boek laten wij zien dat het effectiever is om de verandering niet alleen naast het werk te organiseren, maar al in een vroeg stadium onderdeel van het dagelijks werk te maken, met en door de mensen die dat werk doen.

Wat is er nodig om daar te komen waar mensen zelf gaan veranderen? In dit boek beschrijven we vier succesfactoren<sup>1</sup> die hierbij de rode draad vormen: een gemeenschappelijke richting, de ruimte voor alle betrokkenen om een actieve rol te spelen, een goede aansluiting van het veranderproces bij de dagelijkse actualiteit en effectieve ondersteuning door de juiste 'mogelijkmakers'. Na een algemene introductie zullen we elk van de vier factoren toelichten en illustreren aan de hand van praktijkvoorbeelden. Niet om uitputtend en gedetailleerd te zijn, maar om je te helpen de basis in de vingers te krijgen. Bijzondere situaties zoals fusies en reorganisaties laten we in de hoofdstukken grotendeels buiten beschouwing, want het gaat ons om de kern. We bespreken ze wel kort aan het einde van het boek. Je kunt dit boek zien als een soort bouillonblokje: ingedikte inzichten die je kunt oplossen in je eigen veranderproces om zo je eigen intuïtie, ervaring en aanpak te versterken.

<sup>1</sup> Gebaseerd op onze brede ervaring én mede geïnspireerd door vele anderen (zie ook de inspiratielijst achterin dit boek).

Hoeveel veranderingen heb je al geleid de afgelopen jaren? Wanneer gingen die goed? Soepel, mensen enthousiast mee, het resultaat dat je wilde? Wat heb je toen gedaan waardoor het lukte?

Deze vragen stelden auteurs Michiel van Delden en Ilse van Ravenstein zichzelf ook. Ze gingen op zoek naar de succesfactoren bij de honderden veranderingen die zij in de afgelopen 30 jaar in uiteenlopende organisaties mochten meemaken en begeleiden. Die brengen ze in dit boekje terug tot de rode draad, de essentie van change.

In *Change Made Simple* vind je geen nieuwe stappenplannen, theoretische bespiegelingen of wetenschappelijke uiteenzettingen. Wel een eenvoudig denkkader met vier succesfactoren om veranderprocessen beter te begrijpen en effectief te leiden. Want veranderprocessen voelen vaak complex en moeizaam wanneer je er middenin zit, terwijl het van een afstandje eigenlijk... best simpel is.

*“Na het lezen van dit boek krijg je echt zin om meer veranderingen te gaan leiden” – Arjen van der Woude – Director Strategic Sourcing Supply Chain, HEINEKEN*

*“Een lekker leesbaar boek! Voor elke leider of manager van een verandering leerzaam leesvoer om er regelmatig weer eens even bij te pakken.” – Patricia Esveld – Voorzitter Raad van Bestuur, Pro Persona*

*“De charme van dit boek is z'n eenvoud, praktische inslag en beperkte omvang.” – Jan Hol – Voorzitter College van Bestuur, Christelijke Hogeschool Ede*

