

Inhoudsopgave

Voorwoord 9

1 Welkom aan boord! 11

- 1.1 Veranderen: steeds sneller, steeds anders 11
- 1.2 Organisaties in voortdurende schakelmodus 12
- 1.3 Verandering als leeravontuur 14
Close-up 16

2 Ons universum 21

- 2.1 Diepe en oppervlakkige verandering 21
- 2.2 Ander gedrag als enig verandercriterium: het Tarzanmodel 23
Close-up 26

3 Push en pull: noodzaak en verlangen 29

- 3.1 Stabiliteit is de norm, niet verandering 29
- 3.2 Duwen en trekken: noodzaak en passie 30
Close-up 32

DEEL 1: IN ORBIT

4 Ons lanceerplatform: het Change Canvas 37

- 4.1 Doel en overzicht van het canvas 37

4A Het verhalenbord 41

- 4A Inspiratie en visie bouwen 41

4B Het omslagenbord 45

- 4B1 De verandering concreet inbeelden en uitbeelden 45
- 4B2 Een kompas: de eerste veranderbewijzen 47

4c Het actiebord 49

- 4c1 Help elkaar leren 49
- 4c2 Het 'wat' 49
- 4c3 Het 'wie' 52
Close-up 53

5 De crew 57

- 5.1 De juiste mensen in de juiste rollen 57
- 5.2 De crew tot een hecht collectief smeden 60
- 5.3 Zwaan kleef aan: change agents werven 62
Close-up 63

6 Scheepscultuur 67

- 6.1 Zo zijn onze manieren: waar je organisatiecultuur aan herkent 67
- 6.2 Organizatiecultuur en organisatieverandering 69
Close-up 72

7 Building impulse 77

- 7.1 Inspireer elkaar! Betrek de omgeving door dialoog en cocreatie 77
- 7.2 Stuur op gedrag: willen, mogen, kunnen en in staat gesteld worden 78
Close-up 81

8 Controlled flight 85

- 8.1 Organisatie van de verandering: maak er een project van 85
- 8.2 Opzet en formele organisatie van het veranderproject 86
Close-up 89

DEEL 2: DEEP SPACE

9 Momentum 93

- 9.1 Blijvende beweging: aandacht voor de touchpoints 93
- 9.2 Het oog op de bal houden: organiseer permanente aandacht voor de verandering 94
- 9.3 Voed en vergroot de beweging: spreek innerlijke drijfveren aan 95
- 9.4 *Going viral*: maak de verandering besmettelijk 97
Close-up 99

10 Red alert 101

- 10.1 Weerstand is geen red alert 101
- 10.2 Voorbeelden van echte red-alert-signalen 101
- 10.3 Red alerts detecteren en hanteren 102
Close-up 102

11 The void 107

- 11.1 En toen werd het plotseling stil... 107
- 11.2 Sta stil bij twijfels 108
- 11.3 Doe eens niets! 109
Close-up 111

12 Aye, captain! 113

- 12.1 Management versus verander-leiderschap 113
- 12.2 Verbinding met jezelf: authentiek en integer leiding geven 114
Close-up 116

13 The dark force 119

- 13.1 De rol van macht en politiek 119
- 13.2 Politieke vaardigheden bij verandering 120
Close-up 122

14 Strange new worlds 125

- 14.1 Doe op Mars net als de marsbewoners doen 125
Close-up 127

15 1, 2, 3... in godsnaam! 129

- 15.1 Vertrekkers en achterblijvers: bescherm de kracht van de organisatie 129
- 15.2 Help medewerkers zich aan te passen 130
Close-up 133

DEEL 3: MISSION ACCOMPLISHED

16 Het logboek 137

- 16.1 Lessen 'vangen' en opslaan 137
- 16.2 Lessen verspreiden 138
Close-up 139

17 Groot onderhoud 143

- 17.1 De leercultuur als kern van het verander-vermogen 143
- 17.2 Onderhoud van de leercultuur: blij elkaar inspireren 143

18 Intussen op de long range scanner... 147

- 18.1 Een scherp beeld op de toekomst 147
Close-up 149

Wetenschappelijke verantwoording 151

Over de auteurs 152

Noten 153

Literatuur 156

Iconen van het Change Canvas

Het Change Canvas dat in hoofdstuk 4 wordt geïntroduceerd bestaat uit verschillende thematische ingrediënten, die elk met een specifiek icoon worden gesymboliseerd. Bij elk hoofdstuk vind je een aantal van deze iconen terug: ze geven aan welke thema's in dat hoofdstuk worden besproken. De betekenis van elk icoon vind je hieronder.

-  Waarom
-  Onze inspiratie
-  De pijnlijke noodzaak
-  Veranderverhalen
-  Hoe
-  Stoppen
-  Starten
-  Missie en kernwaarden
-  Businessmodel en waardepropositie
-  Gedrag
-  Symbolenwolk
-  Eerste bewijs
-  Wat
-  Bouwen aan verbinding
-  Hulpstructuren
-  Organisatiemiddelen
-  Wie

“*Engage!* is een zeer goed geschreven boek dat wetenschappelijke kennis en theorie over de weerbarstige praktijk van organisatieverandering vertaalt naar direct toepasbare inzichten en richtlijnen. De auteurs nemen de lezer mee in een levendig betoog over het hoe en waarom van veranderen, waarin visie, co-creatie, leren, sturing, momentum en vooral ‘engagement’ centraal staan. Een aanrader voor elke manager, bestuurder of consultant die met verandervraagstukken bezig is!”

- SJOERD ROMME, *professor of Entrepreneurship & Innovation, Eindhoven University of Technology (TU/e)*

“*Engage!* is een originele reisgids voor veranderaars. Het boek brengt complexe thema’s terug naar praktische aanbevelingen voor veranderingsprocessen.”

- THEO CAMPS, *Bestuursvoorzitter Berenschot Groep BV en hoogleraar organisatie- en bestuurskunde aan TIAS School for Business and Society van Tilburg University.*

“Een zeer toegankelijk en leesbaar boek met goede voorbeelden en praktische tips. Daarbij behoudt het een goede balans tussen de operationele uitvoerbaarheid en de beschouwende achtergrond. Met recht een reisgids waarin voldoende aandacht wordt besteed aan de ‘zachte aspecten’ bij cultuurverandering. Een ideaal boek voor leiders van een veranderavontuur.”

- GERARD DE REUVER, *president DSM Biochemical, voormalig DSM Director Crisis and Change*

“Dit boek is zowel praktisch als diepgaand. De auteurs slagen er goed in door te dringen tot het hart van diepe organisatieverandering: mensenwerk waarbij het vormgeven van een gezamenlijk leerproces en ‘leren samen te leren’ centraal staan. Het boek dient als een reisgids die ervaringen en wetenschappelijke inzichten met betrekking tot diepe organisatieveranderingen combineert. Het Change Canvas werkkader reikt concrete handvaten aan. Dit verfrissende en vernieuwende boek roept reflectie én actie op. Het is een echte aanrader voor iedereen die diepe organisatieverandering meemaakt en er leiding aan geeft. *Engage* zou ik zeggen!”

- FRANK LAMBRECHTS, *professor Organisationeel leren en veranderen, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen, Universiteit Hasselt, België*

“*Engage!* maakt verandermanagement leuk! Met inspirerende voorbeelden laten de auteurs zien wat er zoal komt kijken bij organisatieveranderingen. De inzichten zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en toegankelijk gemaakt voor een breed publiek. Oefeningen maken de lezer bewust van wat er zoals speelt in de eigen organisatie. Ik raad iedereen die met een organisatieverandering te maken heeft aan om dit boek te lezen!”

– MARJOLEIN CANIËLS, *hoogleraar Organizational Learning, Open Universiteit.*

“*Engage!* is een boek naar mijn hart. De schrijvers zijn zich bewust dat een diepgaande verandering zich pas kan voltrekken bij een learning mind en een dialogische benadering. Ze benadrukken dat veranderen bovenal een collectief leerproces is en draait om ‘leren samen te leren’. Hierbij vormt de leercultuur de kern van het verandervermogen van een organisatie. Het boek is een praktische reisgids voortkomend uit een co-creatie van wetenschaps- en praktijkprofessionals. Een meerwaarde want het biedt daardoor wetenschappelijke inzichten en concrete handvatten om deze diepgaande verandering aan te gaan. Helder geschreven, visueel aantrekkelijk en toegelicht met vele praktijkvoorbeelden. Een absolute aanrader!”

– ANNET VAN DE WETERING, *Appreciative Inquiry specialist, Metanoia Consulting*

“Een feest van herkenning, prettig leesbaar en goed toe te passen in de praktijk. Theorie en praktijk zijn uitstekend verweven! Eindelijk een boek over organisatieverandering dat de weerbarstige praktijk herkent en erkent en gelijktijdig handvatten biedt, gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, om de leercyclus die hoort bij organisatieveranderingen bewust en gericht te doorlopen. Zoals de auteurs terecht aangeven is een organisatie nooit ‘af’ of ‘klaar’, maar permanent ‘under construction’. *Engage!* staat boordevol wetenschappelijke inzichten en praktijkvoorbeelden over veranderingen met betrekking tot rol en identiteit van organisaties en hoe je daarin effectief beweging creëert. Een aanrader voor directie en managers ter inspiratie en ondersteuning bij zogenoemde diepe organisatieveranderingen.”

– MARIËLLE DE HULSTER, *Hoofd Personeel en Organisatie, DSW Zorgverzekeraar*

Voorwoord

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 organisatieadviesing 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.

Het schrijven van dit boek was een avontuur op zich. In hoeverre het (nu al) een succes is, is aan jou als lezer. Maar het avontuur is wat ons betreft nog lang niet ten einde. In tegendeel: 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) 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 te helpen de inzichten over avontuurlijk veranderen te begrijpen en toe te passen. Om ons wetenschappelijke onderzoek verder te stimuleren en om het boek weer verder te ontwikkelen. Om samen cocreatief te leren. Doe je ook mee? We rekenen op je!

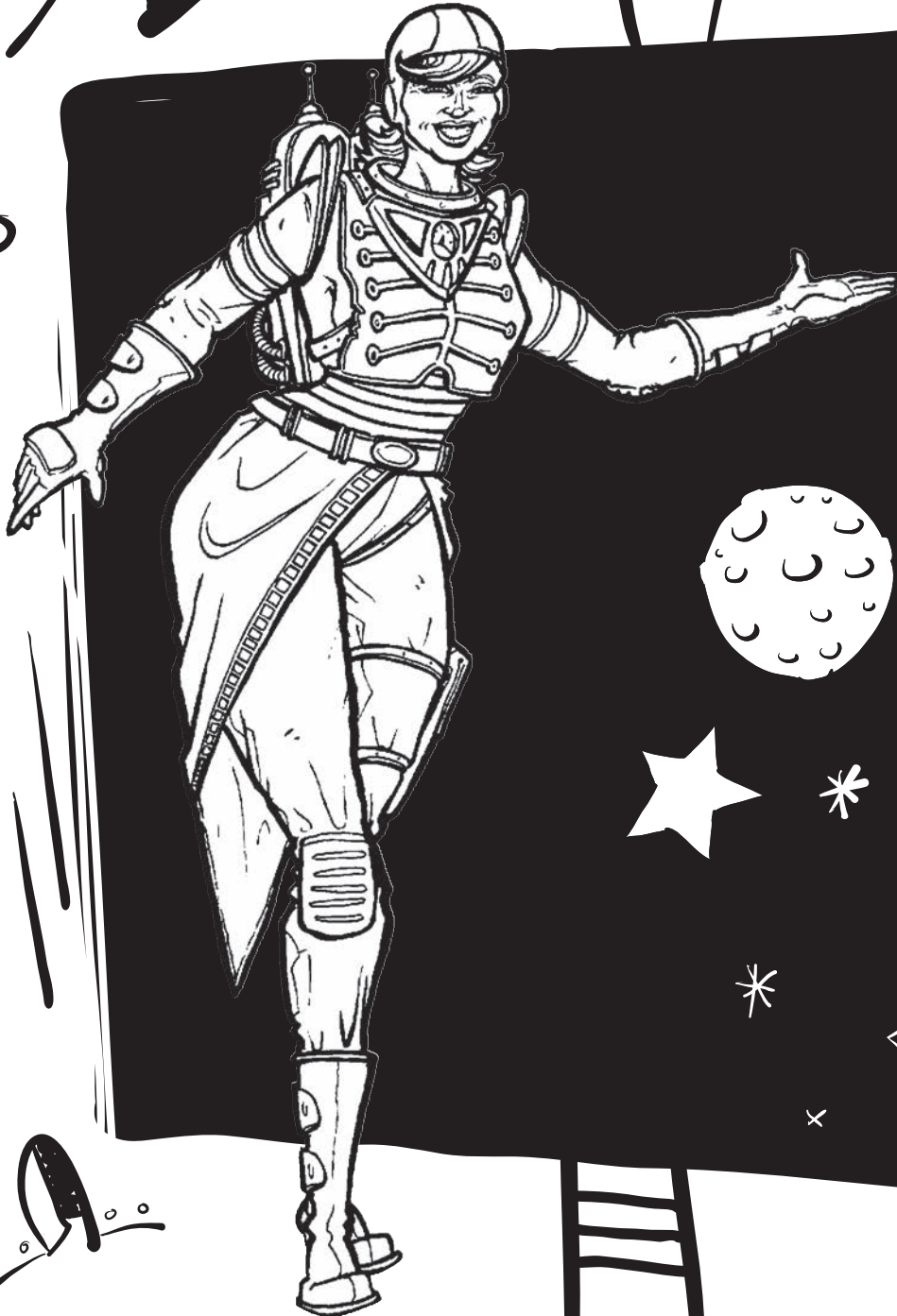
Woerden/Maastricht – juli 2016

Woody van Olffen
Raymond Maas
Wouter Visser

Welkom aan Boord



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 *RTL Late Night*, 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 dat¹. Door die vernieuwing worden

oude technologieën en oude manieren van zakendoen en organiseren verdrongen. Zo dragen 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 Queen effect*, 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 een voortdurende verander- en aanpassingsrace hebben aangezet. Dit vereist

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

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 maalstroom heeft vele aantrekkelijke kanten: vernieuwing, kansen op groei en ontwikkeling, beloftes voor de toekomst, inspiratie, creativiteit en opwinding. 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 andere dan puur economische waarden, zoals vrijheid, vrije tijd, familielevens, 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 samen wil vormgeven. En elke organisatie heeft daarbinnen weer de keuze hoe ze zich wil verhouden

Veranderbronnen	Voorbeelden	Effecten voor (mensen in) organisaties
Technische innovatie	Nieuwe producten, kortere productlevens	Vaker kennis en vaardigheid vernieuwen, op de hoogte blijven van updates, lagere baan-zekerheid
	Informatisering, digitalisering, 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-etniciteit, hogere arbeidsparticipatie	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, et cetera	Culturele druk om continu mee te veranderen, 'jong' te zijn, overal iets van te weten en vinden, iedereen te 'volgen', voorop te lopen
Economische verandering	Globalisering, deregulering, liberalisering	Toenemende concurrentie- en dus veranderdrukk

Tabel 1.1 De aanjagers van de versnellende schakelsamenleving

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

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 onverbiddeijk: 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 voeren en het positief kunt helpen ontwikkelen.

1.3 Verandering als leeravontuur

We kiezen er 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 alle standaard managementboeken handleidingen voor vinden. Diepe verandering, daarentegen, gaat over transformatie, over een (gedeeltelijke)

gedaanteverwisseling. 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. Diepe verandering gaat daarom over het bewust en gericht opzoeken van de open ruimte, van *deep space*. Over het aangaan van een echt 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 enerzijds gevoe-

lens van opwinding en hoop, maar anderzijds 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, gedachtes en inspiraties vorm te geven en oude los te laten.

Dit boek is een praktische reisgids voor *change agents* 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 1 (‘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 behoeftes. In deel 2 (‘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 3 (‘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!*

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

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 officierentafel 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 noemde dit ‘disruptieve’ innovatie. De meestal kleine nieuwkomers veroorzaken hierdoor vaak een slagveld onder grote ondernemingen in gevestigde industrieën. Uber verandert bijvoorbeeld 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 ‘webshopondernemen’ 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

In het boekje *Het avontuur en de beproeving* beschrijft organisatieadviseur en projectmanagementexpert Peter Storm 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:

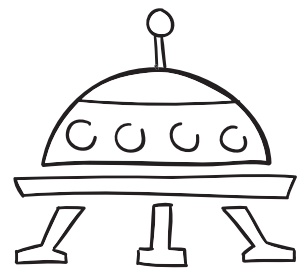
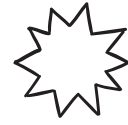
“De eerste regel van het avontuur is dat je het (tot het einde) wilt meemaken. In onze hedendaagse maatschappij is dat niet meer zo’n vanzelfsprekende zaak. Goed, we zijn allemaal dol op avontu-

ren, 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.”



ONS UNIVERSUM



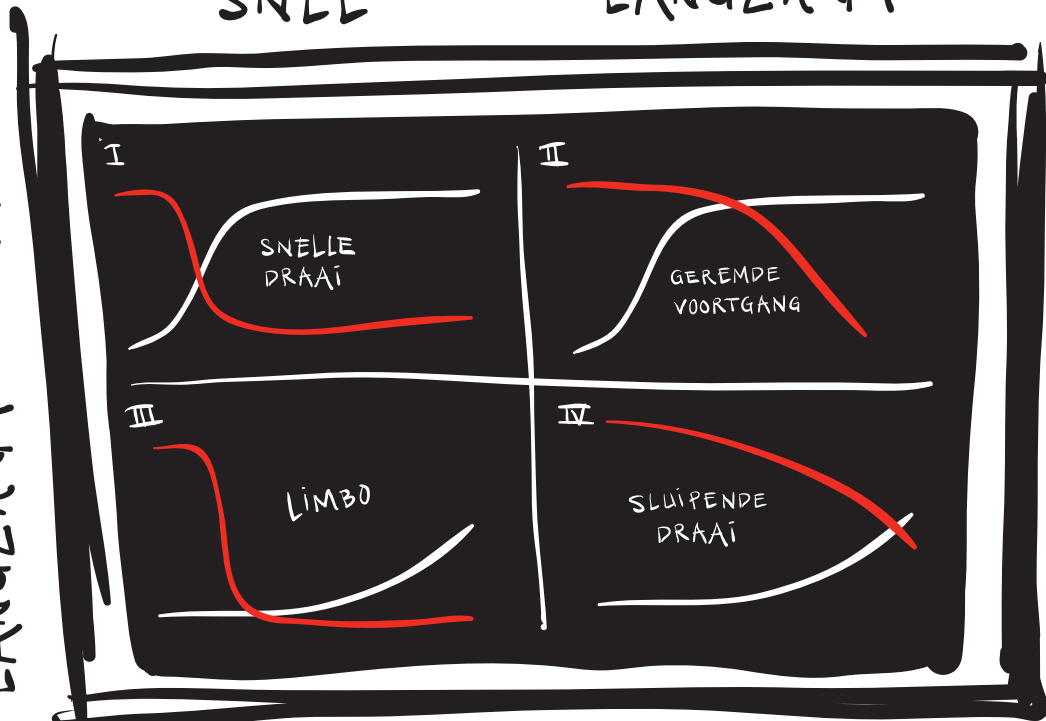
BEEETPAKKEN
TOENAME VAN NIEUW GEDRAG

LOSLATEN
AFNAME VAN **OLD** GEDRAG

SNEL

LANGZAAM

↓
SNEL
LANGZAAM



2 Ons universum



Over weten hoe diep je verandering gaat en de noodzaak om altijd te sturen op gedrag

2.1 Diepe en oppervlakkige verandering

Niet elke verandering is heel diepgaand. Wat wij hier met diepe verandering bedoelen raakt aan de kern van de organisatie: haar waardensysteem (cultuur) en haar identiteit. Managementgoeroe Simon Sinek² heeft dat laatste aspect gepopulariseerd als de 'Why' van de organisatie. Het gaat bij diepe verandering dus niet alleen om een verschuiving van 'wat' de organisatie doet en 'hoe', maar ook om een verandering van wie we denken te zijn, waar we voor willen staan en wat onze rol in de wereld is. Zo ga je bijvoorbeeld van het idee 'wij zijn dienstverleners' naar de opstelling 'wij zijn ondernemers'. Een fundamentele wijziging dus, die verstrekkende gevolgen heeft voor wat er van medewerkers, inclusief het management, wordt verwacht.

Gek genoeg is de veranderkundige literatuur maar zelden expliciet over hoe diep of juist oppervlakkig de beschreven of voorgenomen veranderingen precies zijn. Het juist heel praktisch om daar een helder beeld van te hebben voordat je eraan begint. Om te beginnen geeft figuur 2.1 je een voorstelling van hoe organisaties zijn opgebouwd. Ze bestaan uit een wisselend 'mengsel' van ideeën over hun identiteit en rol, van waarden, overtuigingen en gedragingen.



Figuur 2.1: Model van veranderdiepte (Van Olffen, 2014)

Voor veranderkunde is belangrijk dat deze elementen zoals in figuur 2.1 zijn weer te geven als concentrische cirkels, waarbij dieper gelegen elementen ouder en weerbarstiger zijn dan de meer flexibele buitenste ringen – net als de jaarringen van een boom. Zo worden identiteit en waarden in een organisatie door de jaren heen gevormd, en klinken daar vaak zelfs nog de waarden van de oprichters in door. Deze kern van wat we belangrijk vinden heeft invloed op ons denken over onszelf en onze omgeving. Het beïnvloedt onze overtuigingen over hoe zaken gedaan moeten worden. Over

Gek genoeg is de veranderkundige literatuur maar zelden expliciet over hoe diep of juist oppervlakkig de beschreven of voorgenomen veranderingen precies zijn.

de verhoudingen binnen het bedrijf en met leveranciers en klanten. Over hoe we met elkaar omgaan. Onze overtuigingen bepalen dus ook de informele, ongeschreven regels in de organisatie, die we samen in stand houden omdat we geloven dat ze 'goed' en 'normaal' zijn.

De buitenste ring wordt gevormd door onze dagelijkse gedragingen: hoe we uitdrukking geven aan wat we denken en voelen. Dat gedrag kun je in principe op elk moment veranderen. We improviseren eigenlijk zelfs de hele dag door: zelden doen we iets elke keer op exact dezelfde manier. In die zin is gedrag op korte termijn van alle elementen het meest kneedbaar. Ergens op een andere manier over gaan denken duurt meestal al iets langer. En andere dingen belangrijk gaan vinden of anders naar jezelf en de wereld om je heen gaan kijken (je rol en identiteit) vergt meestal nog meer tijd, moeite en pijn. Organisatieverandering wordt diepgaander naarmate de gewenste verschuiving de dieper gelegen elementen raakt – als naast anders doen (gedrag) dus ook anders denken (overtuigingen) en anders voelen en zijn (waarden/identiteit) nodig zijn om succesvol en duurzaam te veranderen.

Zo'n diepgaande verandering is echter lang niet altijd nodig. Gewenste veranderingen kunnen sterk variëren wat betreft diepte. Zo zijn er oppervlakkige, technische aanpassingen

in het functioneren van de organisatie, zoals de introductie van een nieuw werksysteem, verplaatsing van activiteiten of afstoting van bedrijfsonderdelen, waarbij van medewerkers hooguit een eenvoudige gedragsaanpassing gevraagd wordt. Interventies zijn dan puur gericht op het leren werken met een nieuw softwarepakket of het leren kennen van een nieuwe locatie. Het gedrag verschuift, maar de onderliggende overtuigingen en waarden blijven meestal ongewijzigd. Zo'n oppervlakkige verandering wordt weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2: Een oppervlakkige verandering (kleine gedragsverschuiving)

Hoewel dergelijke veranderingen qua schaal en operatie best heel uitgebreid kunnen zijn, zijn de gewenste duurzame gedragsaanpassingen beperkt en relatief snel door te voeren, omdat je er geen andere dingen voor hoeft te gaan denken, voelen of zijn. Veranderingen op *grote schaal* zijn dus niet noodzakelijk *diepe* veranderingen.

In het andere uiterste, bij echt diepgaande transformatie³ (zie figuur 2.3), verandert zelfs de rol, identiteit en het zelfbeeld van de mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Om duurzaam te zijn vereist zo'n verandering – bijvoorbeeld van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie – een echt andere houding van medewerkers. Hun rol en identiteit verschuift mee. Ook de onderliggende waarden en overtuigingen moeten veranderen om het nieuwe, gewenste gedrag echt duurzaam anders te maken. Ons gedrag, overtuigingen en zelfbeeld (identiteit) staan namelijk niet

los van elkaar. Wanneer ze (tijdelijk) niet goed overeenkomen voelen we meestal een soort emotionele spanning⁴. Het 'zit ons niet lekker' om te handelen in strijd met onze overtuigingen of ons gevoel. We streven er dus naar om die zaken met elkaar in overeenstemming te brengen, bijvoorbeeld door andere dingen belangrijk te gaan vinden, een ander gevoel bij ons handelen te ontwikkelen of door domweg het nieuwe gedrag te staken.

Het is aan de change agents in organisatieverandering – onder wie jij dus! – om dit proces te begeleiden. Door redenen (d.w.z. nieuwe overtuigingen) voor het gewenste gedrag te geven, nieuwe, ondersteunende waarden te formuleren en uit te dragen en door een passend, positief zelfgevoel bij de verschuiving of de nieuwe identiteit over te dragen. Dan hebben we het over echte cultuurverandering. Het onbekende nieuwe gedrag zal slecht wortel schieten als het niet stevig wordt ondersteund door bijpassende nieuwe overtuigingen, waarden en zelfbeelden. In dat geval bestaat het grote gevaar dat de ingezette gedragswijziging binnen korte tijd gewoon weer 'terugrolt' om weer in overeenstemming te raken met oude, onveranderde waarden en overtuigingen. Het resultaat: een mislukt 'cultuurtraject'. Dit boek gaat over het voorkomen hiervan door voortdurend aandacht te blijven besteden aan alle elementen in een collectief leerproces.

2.2 Ander gedrag als enig verander-criterium: het Tarzanmodel

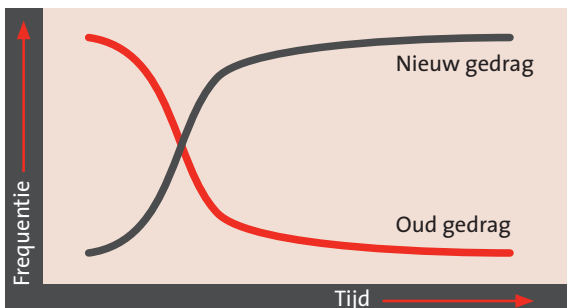
Een oude wijsheid stelt: "weten en (toch) niet doen, is hetzelfde als niet weten". Met andere woorden: als verandering beperkt blijft tot anders denken (overtuigingen) en anders voelen (waarden en identiteit) – hoe belangrijk ook



Figuur 2.3: Een diepgaande verandering (transformatie)

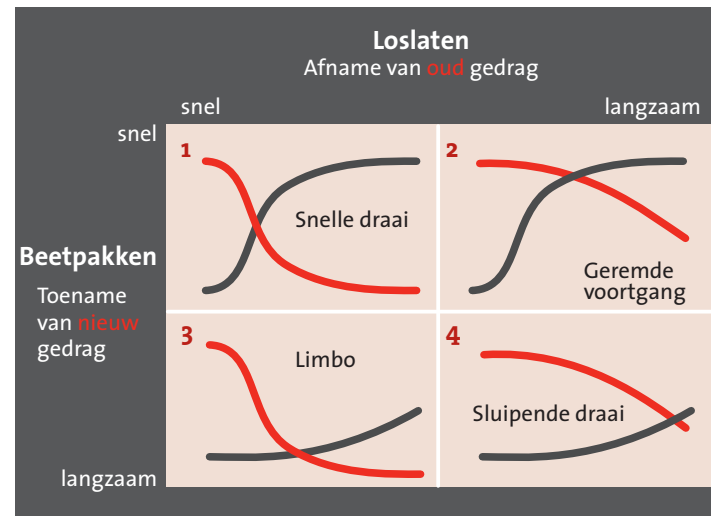
voor de duurzaamheid en de interventiediepte – verandert er voor de organisatie feitelijk *niets*. Onze benadering van organisatieverandering is daarom een heel pragmatische. In onze adviespraktijk dagen we organisaties die verandering overwegen altijd expliciet uit om hun visie over een andere toekomst om te zetten in concrete gedragsomslagen: wat gaan we in de nieuwe visie dan precies meer doen, wat gaan we niet meer doen en wat gaan we anders doen? Doen, doen, doen, dus. Wanneer in een dialoog echte overeenstemming ontstaat over hoe het oude en nieuwe gedrag er precies uitzien, hebben we in principe een heel concreet criterium of ‘meetlat’ om vast te stellen of de voorgenomen verandering daadwerkelijk plaatsvindt of niet: je doet het of je doet het (nog) niet.

Oude ideeën en gewoonten moeten worden afgeleerd (‘losgelaten’) en nieuwe ideeën en gedrag moeten juist worden aangeleerd (‘beetgepakt’). Het is dat loslaten van het ene en het – liefst tegelijk – beetpakken van het andere gedrag dat tot verandering en voortgang leidt. Maar beide zijn vreemd en onwennig: er is moed voor nodig om iets vertrouwds los te laten en met iets nieuws te beginnen. Het lijkt daarom een beetje op de manier waarop Tarzan door de jungle zwierde: slingerend van de ene liaan naar de andere. We kunnen dat proces grafisch weergeven, zoals in figuur 2.4.



Figuur 2.4: Tarzanmodel van verandering⁵

De figuur laat zien hoe de frequentie van oude, ongewenste en nieuwe, gewenste gedragingen na verloop van tijd kan veranderen. In het ideale geval – zoals hier weergegeven – wordt er snel aan- en afgeleerd: het oude gedrag (de rode curve) neemt snel af en het nieuwe gedrag (de grijze curve) bouwt snel op. De organisatie maakt dan een ‘snelle draai’ van oud naar nieuw gedrag. Heel vaak blijken oude gedragingen echter erg weerbarstig en is nieuw gedrag moeilijk aan te leren. De ‘draai’ vertraagt dan of komt zelfs geheel tot stilstand. Je blijft zitten met een onproductieve mix van oud en halfbakken nieuw gedrag. Afhankelijk van de snelheid waarmee oud gedrag afneemt en nieuw gedrag toeneemt, kunnen we vier extremen onderscheiden in de standaard veranderscenario's, zoals weergegeven in figuur 2.5.



Figuur 2.5: Veranderscenario's

Het eerste scenario linksboven is het zojuist beschreven snelledraaiscenario. De reden voor zo'n snelle draai kan zijn dat het oude gedrag al lange tijd duidelijk tekortschiet en dat het alternatief voor velen duidelijk en aantrekkelijk

is. Technische modernisering van werkmethoden, zoals een overgang naar Het Nieuwe Werken, zijn hier een voorbeeld zijn. De meeste oppervlakkige veranderingen vallen ook in deze categorie, simpelweg omdat ze weinig nieuwe ondersteunende overtuigingen en waarden vereisen. Close-up 2.1 geeft een ander voorbeeld van het snelledraaiscenario.

In scenario twee, het geremdevoortgangscenario, wordt het nieuwe gedrag wel snel opgepikt, maar blijkt het oude gedrag tegelijkertijd hardnekkig. Hierdoor kan de vooruitgang volgend op dit nieuwe gedrag worden geremd. Neem bijvoorbeeld een veranderprogramma ten bate van de vergroting van de kennisdeling in een organisatie. Nieuw gedrag zoals het contacteren van andere afdelingen om daar bijvoorbeeld inspiratie op te doen is leuk en leerzaam, maar het loslaten van je eigen neiging om kennis voor jezelf te houden en niet te delen (*knowledge hoarding*) kan een stuk bedreigender zijn. Dat zorgt dan voor een vertraging in de voortgang.

In het derde veranderscenario linksonder wordt oud gedrag snel losgelaten, maar komt juist het nieuwe gedrag moeizaam tot stand. Veel snelle dereguleringsprojecten kunnen bijvoorbeeld in dit scenario terechtkomen wanneer een centrale autoriteit – bijvoorbeeld de overheid – besluit om niet langer sturend op te treden,

zonder dat er op lokaal niveau al voldoende inzicht en vaardigheden bestaan om die sturing effectief over te nemen. De oude vormen en gedragingen zijn dus sneller weg dan dat de nieuwe zich kunnen ontwikkelen. De organisatie kan dan ‘tussen hemel en aarde’ komen te hangen, vandaar de naam limboscenario. Ten slotte kan het zo zijn dat oud gedrag lastig verdwijnt en ook het nieuwe moeilijk tot stand komt. Dit kan gemakkelijk tot een volledige stagnatie van het veranderproces leiden. Vooral bij grote onzekerheid over de gepastheid van het nieuwe gedrag (en de ongepastheid van het oude) kan men grote moeite hebben met de omschakeling. Dergelijke wijdverbreide afwachtendheid is dodelijk voor de voortgang van de gedragsomslag, die dan ook hooguit ‘sluipenderwijs’ plaatsvindt (sluipendedraaiscenario). In het slechtste geval eindigt dit scenario in een impasse. Als inderdaad 70% van de veranderingen mislukt, zoals wel wordt beweerd, bevinden vele daarvan zich waarschijnlijk precies in dit kwadrant.

Weet in welke ‘film’ je je bevindt! Als je begrijpt in welk scenario je met je organisatie bent beland, kun je als change agent gemakkelijker het gesprek erover op gang brengen en naar interventies zoeken die je samen weer een stap verder kunnen brengen. Hierover later veel meer.

“Veranderingen op grote schaal zijn dus niet noodzakelijk diepe veranderingen.”

CLOSE-UP

2.1 Het snelledraaiscenario: van links naar rechts rijden

Een mooi en indrukwekkend voorbeeld van een snelle draai is het Zweedse project 'Dagen Högertrafikomläggningen' (Dagen H) dat op 3 september 1967 plaatsvond: de dag dat in Zweden de omslag werd gemaakt van links rijden naar rechts rijden. Waarom men in Zweden eigenlijk überhaupt aan de linkerzijde reed is niet duidelijk te achterhalen. Het is geen Engelse kolonie geweest en Napoleon, die bekend staat als een leider met een voorkeur voor duidelijke en uniforme bestuurlijke kaders, heeft het nooit tot Zweden gered. Links rijden was wel geborgd in de wet en de inwoners waren er erg aan verknocht – 'Zo doen we dat in Zweden!'. Een referendum in 1955 over deze kwestie leidde dan ook tot een enorme overwinning voor de 'lefties'; meer dan 80% was tegen een wijziging. Maar de druk om zich aan te passen aan de in Europa gangbare norm werd groter. Buurland Finland reed bijvoorbeeld rechts, maar in de buurt van de grens was het niet altijd duidelijk of men nu in Zweden of Finland was. Gevaarlijke boel dus. Ook hadden alle Zweedse personenauto's het stuurwiel aan de linkerkant, wat inhalen toch een stuk minder overzichtelijk maakte. Uiteindelijk besloot de regering in 1963 te switchen en starten de voorbereidingen, met onder andere een onderwijsprogramma, speciale informatie- en reclamecampagnes en zelfs een songfestival over deze verandering!

Op 2 september 1967 werd in de grote steden het verkeer stilgelegd, alle kruisingen aangepast en bushaltes omgelegd. Door het hele land werden

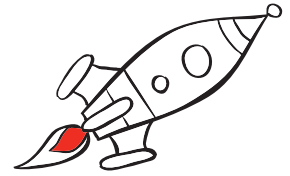
in de nacht van 2 op 3 september 360.000 verkeersborden verplaatst of vervangen. En op 3 september om 04.50 uur moest iedere auto stoppen en langzaam naar de rechterzijde rijden. Om 05.00 uur mocht er weer gereden worden, maar nu aan de andere kant. Bovendien werd er voor het eerst een snelheidslimiet van 30 km/uur ingesteld in de bebouwde kom en van 50 km/uur erbuiten. Deze limiet is later nog wel naar boven aangepast, maar nooit meer verdwenen.

Het aantal ongelukken tijdens deze switch viel erg mee. Mensen reden voorzichtiger en de statistieken laten zien dat er een significante (maar uiteindelijk toch tijdelijke) afname van het aantal ongevallen was. Een laatste interessant weetje: de treinen in Zweden rijden op een dubbelspoor nog steeds aan de linkerzijde. Het spoor ook nog omwisselen was blijkbaar toch te duur en niet echt noodzakelijk.

2.2 Over volhouden: de lastige 'dip' in de nieuwe leercurve

Seth Godin is een originele en interessante ondernemer, blogger en ook een beetje een moderne filosoof. Een van de boekjes die hij heeft geschreven heet *The Dip*. Hij schrijft het volgende: "Bijna alles in het leven dat de moeite waard is om te doen, wordt beheerst door de Dip. Aan iets nieuws beginnen is altijd leuk en interessant. De eerste periode leer je steeds meer en is het gemakkelijk om ermee bezig te blijven. En dan is er opeens de Dip."

De Dip gaat over leren, over de inspanning die nodig is om een doel te bereiken en hoe je omgaat met de momenten waarbij je inspan-



ning ogenschijnlijk niet meer leidt tot meer resultaat. Je loopt dus vast en wilt opgeven. Het is volgens Godin moeilijk om iets te worden en gemakkelijk om iets te zijn. Arts, CEO of succesvol ondernemer worden kost heel veel zweet en tranen. Godin koppelt dit doorzettingsvermogen ook aan de uiteindelijke schaarste van een product, een dienst, een talent of succes in het algemeen. Omdat de meeste mensen de Dip niet doorkomen en opgeven, zijn er maar weinigen die tot iets bijzonders komen. Godin: “Als iets echt de moeite waard is, kun je een dip verwachten. Maar het overwinnen van de Dip is de kortste weg naar succes.”

James Dyson is innovator en ondernemer, en gelooft in volhouden en leren van mislukkingen. Het verhaal gaat dat hij in vijf jaar tijd 5126 prototypes heeft gemaakt van zijn stofzuigerzakloze cycloonstofzuiger, die uiteindelijk in 1993 onder zijn eigen merk op de markt kwam. Hij zat diep in de schulden, maar bleef geloven in zijn oplossing en volhardde in zijn avontuur. Hij heeft de Dip overwonnen. Nu heeft hij een zeer succesvol

en vooral zeer bijzonder bedrijf opgebouwd, dat buitengewoon innovatief blijft. Hij heeft veel jonge ingenieurs en ontwerpers in dienst genomen, die hij inspireert om bijzondere oplossingen te vinden voor – eigenlijk wat suffe – huishoudelijke apparaten zoals handdrogers, ventilators en wasmachines. Dysons producten staan geëta-leerd in designmusea over de hele wereld en zijn organisatie heeft een bijzondere cultuur opgebouwd waarin creativiteit, leren, innovatie en kwaliteit centraal staan. Denk anders, durf fouten te maken, neem initiatief, neem de moeilijke route. *Wrong thinking is a good thing!* Bij diepe verandering in een organisatie zul je, als die verandering de moeite waard is, tegen de Dip aanlopen. Want veranderen gaat uiteindelijk over leren, en het wordt pas een avontuur als je samen die moeilijke momenten overwint en niet opgeeft. Als we er bij tegenslag maar mee ophouden, gaat het hele avontuur niet door. Zoals een indiaans spreekwoord zegt: “Ieder verhaal heeft een goed eind. Als het nog niet goed is, is het verhaal nog niet afgelopen.”