

Inge van Kooten-Satter

# **MENSEN MAKEN** Hoe je de veranderkracht **OF BREKEN EEN** in je organisatie versterkt **VERANDERING**



**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

**MENSEN MAKEN**  
Hoe je de veranderkracht  
**OF BREKEN EEN**  
in je organisatie versterkt  
**VERANDERING**

**Inge van Kooten-Satter**



Voor Laurens-jan en Amarence  
Mijn kleine verandermachines!

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding 9

**DEEL 1 Mensen maken een verandering** 19

**1 Iedere verandering is uniek** 21

*Zakboekje bij hoofdstuk 1* 34

**2 Mensen maken je verandering** 37

**DEEL 2 Je persoonlijke fundering voor verandering** 63

**3 Andere stappen durven, kunnen en willen zetten** 65

*Zakboekje bij hoofdstuk 3* 93

**4 We hebben toch excellente service?** 97

<b>DEEL 3 Samen het veranderpad aanleggen</b>	119
5 Andere stappen ontdekken, beproeven en evalueren	121
<i>Zakboekje bij hoofdstuk 5</i>	148
6 Hoezo anders zorg verlenen? We doen het al jaren zo!	153
<b>DEEL 4 Van verandering breken naar maken</b>	173
7 Eerste hulp bij verandering	175
<i>Zakboekje bij hoofdstuk 7</i>	190
8 Organisaties met veranderkracht	193
Nawoord	201
Dankwoord	203
Literatuur	205

Somewhere inside of us  
is the power  
to change the world.

- ROALD DAHL (1916-1990) (uit: *Matilda*)



Roald Dahl, Brits schrijver, leert je op een humoristische wijze hoe je anders om kunt gaan met moeilijke thema's zoals dood, vervelende thuissituaties, anders zijn, et cetera.

**DEEL 1**

**MENSEN MAKEN  
EEN VERANDERING**

Out of the box  
is my everyday routine.

- LOESJE (1983-HEDEN)



Loesje is de naam van een fictief meisje dat posters met kritische en humoristische teksten in de openbare ruimte plakt. Zo hoopt ze de wereld een zetje in de goede richting te geven.



# 1 IEDERE VERANDERING IS UNIEK

Vindt verandering altijd plaats op onbekend terrein? Het antwoord op deze vraag ga ik je geven door je eerst nog wat meer vragen te stellen. Deze vragen gaan je veel leren over het onbekende van veranderen. Laten we daarom snel beginnen met de eerste vraag.

**Hoeveel mensen hebben volgens jou leren fietsen in Nederland?**  
Waarschijnlijk hebben alle Nederlanders leren fietsen, maar er zijn geen precieze getallen. Een zoekactie leert mij wel dat iedere Nederlander gemiddeld anderhalve fiets bezit. Veel Nederlanders hebben dus leren fietsen.

**Vind je leren fietsen een verandering?**

Aha. Wellicht is dit een gewetensvraag. De encyclopedie definieert verandering als 'iets dat anders wordt'. Met zekerheid durf ik daarom te zeggen dat leren fietsen een verandering is.

**Waarom noem ik het voorbeeld van leren fietsen in een boek over veranderen in organisaties?**

Leren fietsen is een frequent uitgevoerde verandering die iedere keer weer leidt tot succes: iemand fietst. Aangezien deze verandering zo vaak voorkomt, zou je verwachten dat er een stappenplan voor is. En, is dat er? Nee, niets is minder waar. Ieder mens dat leert fietsen is uniek en er is dus geen kant-en-klaar stappenplan dat je vertelt dat je eerst stap één moet uitvoeren, daarna stap twee, dan

stap drie, alsof daarna bij toverslag de verandering bereikt wordt. Bij veranderingen in organisaties is het net zo. Iedere verandering is uniek en er is dus geen kant-en-klaar stappenplan voor beschikbaar.

### **Er is geen stappenplan voor verandering**

Ik hoor je bijna denken: deze stelling over leren fietsen is niet waar. Want wat dacht je van het gebruik van zijwieltjes om te leren fietsen? Dat is toch een kant-en-klare stap om te leren fietsen? Ja en nee. Zijwieltjes zijn inderdaad een best practice, een idee, een ervaring en dus een mogelijke stap voor de verandering. Maar toch zijn ze geen kant-en-klare stap. Er zijn namelijk genoeg mensen te vinden die hebben leren fietsen zonder zijwieltjes. Zeker sinds de loopfiets zijn intrede heeft gedaan.

Zelf heb ik twee mensen leren fietsen: mijn beide kinderen. Twee keer volgden zij een uniek pad tot verandering. Mijn zoon vond het moeilijk om zijn evenwicht te bewaren. Hij voelde zich erg comfortabel als hij op zijn zijwieltjes kon leunen. Meerennen en vasthouden hielpen niet. Min of meer wanhopig zochten we naar hoe we hem wel konden leren fietsen – op twee in plaats van vier wielen welteverstaan. We stuitten op de handdoekmethode<sup>1</sup> en vroegen ons af of dit idee zou kunnen werken. Ons motto was: laten we het proberen. Baat het niet, dan schaadt het niet. Het was even zoeken hoe we de handdoek om hem heen moesten doen, maar al snel bleek deze methode een gouden greep. Mijn zoon voelde opeens wat ‘evenwicht’ was en fietste kort daarna zelf, zonder zijwieltjes. Bij mijn dochter verliep de verandering anders: zij vond het lastig om de trappers rond te krijgen en te remmen. De handdoekmethode had bij haar geen enkel nut.

---

<sup>1</sup> Bij de handdoekmethode sla je een handdoek om het middel van je kind en houd je hem daaraan vast, waardoor hij evenwicht gaat voelen.

De verandering ‘leren fietsen’ kent dus wel slimme suggesties die kunnen helpen. Maar er is geen gedetailleerd stappenplan dat je precies vertelt hoe je van A naar B komt. En dat terwijl het wel een eeuwenoude en vaak voorkomende verandering is. Bijzonder hè? Leren fietsen is iedere keer weer het ontginnen van onbekend terrein. Hoe komt het dan dat we wel steeds weer een stappenplan willen hebben voor veranderingen in organisaties, terwijl deze veranderingen in vergelijking tot leren fietsen veel minder frequent en vaak veel complexer zijn? Al is het alleen maar door het aantal mensen dat erbij betrokken is. Daarom onthul ik hierbij het eerste grote geheim over veranderen: er is geen stappenplan voor verandering én ik ken geen enkele succesvolle verandering die volgens een vooraf bedacht stappenplan heeft plaatsgevonden.

### **Maar waarom prediken veel consultants en boeken dan dat verandering volgens een stappenplan verloopt?**

Iedereen wil zo graag horen dat er al een pad voor zijn verandering is aangelegd en dat je alleen maar over dat pad hoeft te lopen om verandering te bereiken. Wie wil nou niet zo’n simpel traject? Daarom zijn er zoveel boeken met stappenplannen voor verandering te vinden: het beroemde acht-stappenplan van John Kotter, *Lean*, *Six Sigma*, *Agile*, enzovoort. Maar verandering is een onzeker en complex leerproces. Een deel van wat je deed is niet meer goed; dat voelt als een verlies en misschien zelfs als falen. Je weet nog niet hoe je het anders kunt doen. Met een stappenplan lijkt het net alsof je houvast hebt in deze woelige wereld. Maar zoals ik net heb laten zien, leidt geen enkel stappenplan een-op-een tot verandering. We moeten dus breken met de illusie dat er een toverspreuk is voor verandering en dat je in één stap de gewenste verandering bereikt. Dat een proces dat al een tijd niet lekker loopt, morgen opeens is veranderd. Laten we de illusie dat er stappenplannen zijn voor verandering dus voorgoed opbergen.

## **Veranderen vindt plaats op onbekend terrein**

Veranderen is nieuwe en onzekere stappen zetten, net als bij leren fietsen: Hoe krijg ik die trapper omlaag? En hoe komt die trapper eigenlijk weer omhoog? Hé, wie heeft daar zojuist een auto neergezet!? Moet ik ook nog voor me kijken? Hoe houd ik mijn balans? Hoe stop ik die fiets? Ieder nieuw stapje is een ontdekkingstocht. Zo ontginnen we stap voor stap het onbekende gebied. Niemand kan voorspellen wanneer, maar opeens is de ontdekkingstocht voorbij en is het zover: je fietst! Hoera, je hebt de verandering bereikt!

Ik hoor je denken: 'Oké, leren fietsen is een mooi voorbeeld van een succesvol veranderproces. Maar dit is een verandering bij kinderen. Dat telt niet in de grotmensenwereld. Ik kan met dit voorbeeld echt niet aankomen bij mijn organisatie, mijn manager of mijn collega's! Niemand neemt me serieus met dit verhaal.' Toch is het omgekeerde waar. Dankzij ontwikkelingspsycholoog Peter Gray weten we dat kinderen 'kleine verandermachines' zijn en als volwassenen hebben we die verandermachines nog steeds in ons. De veranderkracht die jou als kind leerde fietsen, kun je dus ook gebruiken om de processen in je organisatie te veranderen.

## **De verandergrens: van houvast naar onbekend terrein**

Het is maar goed dat mensen veranderkracht hebben, want organisaties krijgen continu te maken met zaken die veranderen. Mensen ontwikkelen nieuwe vaardigheden en kennis, de mogelijkheden om processen uit te voeren veranderen, de klanten van de organisatie en hun wensen veranderen, de omgeving wordt anders, enzovoort. Een organisatie moet continu op deze veranderende omstandigheden inspelen. Als zij dat niet doet zal de organisatie steeds minder floreren en uiteindelijk haar bestaansrecht verliezen. Gelukkig heeft een organisatie en haar mensen, net als de natuur, een drang om te overleven en wil zij zich aanpassen (Ashby, 1958).

Organisaties staan dus continu op de verandergrens: de grens tussen hoe het nu is en hoe de toekomst zal worden.

*We staan op de grens  
Van vroeger en later  
Voor ons een ruimte  
Die we nog niet kennen  
Achter ons alles  
Wat we achter moeten laten  
We staan hier met niets meer  
Dan alleen wie we zijn*

– STEF BOS (UIT: *RUÏNES EN SPOKEN*)

Deze woorden zijn een prachtige illustratie van die verandergrens. Voor deze grens ligt het proces dat we goed kennen en waarmee we zo vertrouwd zijn. Dit is onze houvast: het huidige proces dat we uitvoeren met behulp van automatismen en routines. De huidige uitvoering vindt plaats met behulp van ons snelle denksysteem, aldus psycholoog en econoom Daniel Kahneman (2011). Het is heel fijn dat we een snel denksysteem hebben, want anders zouden we veel langer bezig zijn met al onze dagelijkse bezigheden. Handelingen zoals het inchecken van een gast, een patiënt verplegen, een product maken, een klant te woord staan, je mail openen of Excel gebruiken zouden we zonder ons snelle denksysteem iedere dag opnieuw moeten uitvinden. De dagelijkse handelingen zouden dan heel veel tijd kosten en we zouden nooit de huidige prestaties kunnen leveren. Met het snelle denksysteem voelt je huidige proces vertrouwd; het vindt plaats in een stabiele omgeving en is in evenwicht.

Dit evenwicht vinden we niet op het terrein dat achter de verandergrens ligt. Hier ligt het onbekende terrein waar we een veranderpad hopen te vinden naar een veiliger, sneller en/of betrouwbaarder

proces, een betere service, betere zorg, enzovoort. Verandering is het ontginnen en bebouwen van dit onbekende terrein. Hiervoor moeten wij juist schakelen van ons snelle naar ons langzame denksysteem (Kahneman, 2011). Dit langzame denksysteem gebruik je om een complexe of incidentele taak uit te voeren. Met je langzame denksysteem is er alle tijd om na te denken over een stap, je af te vragen waarom je het op deze manier doet, kun je andere mogelijkheden overwegen, is er speelruimte om iets anders te proberen, enzovoort. Het is als leren fietsen, waarbij je in het begin over alles moet nadenken: hoe je je evenwicht bewaart, je stuur recht houdt, je trappers omlaag doet. Als je eenmaal kunt fietsen, zijn al deze handelingen echter automatismen geworden en worden ze dus door ons snelle denksysteem bestuurd.

### **Terug naar je houvast**

Ons langzame denksysteem is de reden dat je aarzelt om onbekend terrein te betreden. Een stap op onbekend terrein verstoort namelijk het snelle denksysteem en daarmee het evenwicht van je organisatie. Dat vinden we niet fijn en we zullen in die situatie sterker vasthouden aan wat we wel kennen: het huidige proces. We zeggen bijvoorbeeld dat deze verandering niet nodig is. Of we ontkennen gewoon dat verandering plaatsvindt op onbekend terrein. ‘Wat nou onbekend? Wat nou nieuw? Er zijn al zoveel organisaties die deze gewenste verandering hebben bereikt. Het is gewoon een stappenplan!’

Je hoort de vragen al om je heen: ‘Hoe kan het dat wij het wiel opnieuw moeten uitvinden voor deze verandering?’ Je adviseurs fluisteren je in dat het inderdaad niet nodig is om opnieuw te beginnen. Je moet ‘gewoon’ best practices knippen en plakken: bewezen werkwijzen afkomstig uit Lean, Agile of een andere trend. Verder hebben ze ook een mooi stappenplan gemaakt waarmee je op een gepland moment je gewenste eindresultaat kunt bereiken. Je

heeft hun advies alleen maar op te volgen en ‘tadaa’: je doel is bereikt. Helaas is dit te mooi om waar te zijn. Zoals in het begin van dit hoofdstuk bleek dat zelfs voor een eeuwenoude en veelvoorkomende verandering als fietsen geen kant-en-klaar stappenplan bestaat, zo is dat er ook niet voor verandering in organisaties. Zoals emeritus-hoogleraar Teun Hardjono zegt: ‘Een bril die de ene persoon laat zien, hoeft voor een ander niet te werken.’<sup>2</sup>

Alsof de bril die voor de één goed werkt,  
de ander ook laat zien!

Ik begrijp dat een stappenplan en best practices veel aantrekkelijker klinken dan je weg vinden op onbekend terrein. Het is een leerproces waarbij ook hoort dat je je onzeker voelt; een weg van vallen en opstaan, waarbij je onderweg regelmatig het gevoel hebt dat het niet lukt. Ik begrijp dat je houvast wilt hebben en dan neigt te luisteren naar dit soort adviezen. Daarbij wil je als manager nu eenmaal weten hoeveel budget er nodig is voor deze verandering, welke mensen er vrijgemaakt moeten worden en voor hoe lang. Als uitvoerende wil je weten wat er van je verwacht wordt, want dan kun je je voorbereiden. En natuurlijk is er iemand die je vraagt welke risico’s er aan deze verandering kleven en hoe je die kunt voorkomen. Het is maar de vraag of jullie zonder houvast überhaupt gaan beginnen, dus natuurlijk vragen jij en alle anderen aan verandercoaches: mag ik alsjeblieft het kant-en-klaarpakket voor verandering?

Ook voor de verandercoach is dit een lastig dilemma. Mensen ontvangen je namelijk niet met gejuich als je geen kant-en-klaar pakket voor verandering hebt. Sterker nog, de mensen die met een

---

<sup>2</sup> Zoals gelezen in het boek *Anders Vasthouden* van Wouter Hart (2017).

stappenplan aankomen zullen de voorkeur krijgen, want dan lijkt de verandering gepland te verlopen. Wat doe je dan als verandercoach? Toch maar een stappenplan geven, terwijl je weet dat dit een wassen neus is? Het antwoord op deze vraag kent twee kanten. Aan de ene kant moet je mensen houvast bieden bij het ontginnen en bebouwen van onbekend terrein. Daarvoor vind je in dit boek zes unieke ingrediënten. Tegelijkertijd weten we dat het recept voor een verandering niet vaststaat. Jij, als verandercoach, bent de kok die ontdekt welke ingrediënten waar, wanneer, in welke vorm en hoeveelheid in de verandering nodig zijn.

### **Veranderen is een leerproces**

Het bijzondere is dat in de wetenschappelijke wereld al lang bekend is dat verandering een leerproces en geen stappenplan is. Professor Shahzad Ansari (2010) doet onderzoek naar innovatie en leert ons dat best practices aangepast moeten worden. Hij geeft hiervoor verschillende redenen in organisaties: mensen en hun vaardigheden verschillen, de stand van de gebruikte technologie varieert, de routines en automatismen zijn anders, de samenwerking tussen mensen verloopt anders, er bestaan andere overtuigingen, de omgeving verschilt, er zijn andere klantwensen, enzovoort. Tussen organisaties, afdelingen en teams heersen dus verschillen in technologie, cultuur en politiek en dat maakt verandering maatwerk: een leerproces.

William Ashby (1958), een pionier op het gebied van besturing van (levende) systemen, noemt verandering daarom een 'black box'. Je weet nog niet hoe je proces op andere stappen of input reageert. Het is niet voor niets onbekend terrein. Door experimenten uit te voeren leer je met welke stappen je onbekend terrein ontgint en bebouwt. Verandering in organisaties is dus een leerproces en organisatie-onderzoekers Van de Ven en Poole (1995) stelden hiervoor de leertheorie op. In formulevorm ziet deze theorie er als volgt uit:



## S1 → R1 → S2 → R2 → S3 → R3

We ontdekken stap S1 en proberen deze uit op het onbekende terrein. Het brengt ons bij resultaat R1. Als dit resultaat ons dichterbij ons doel brengt, vervolgen we dit pad. Maar het kan ook zijn dat de stap mislukt of wisselende resultaten geeft. In dat geval moeten we deze stap aanpassen of iets nieuws ontdekken: stap S2, die leidt tot resultaat R2. Enzovoort. Zo leren we met elkaar welke volgorde van stappen tot de gewenste verandering leidt (Van de Ven en Poole, 1995).

Dit leerproces vormt het hart van het aanleggen van het veranderpad op onbekend terrein. Het aanleggen van een pad van je huidige situatie naar je gewenste doel vindt plaats met de ingrediënten *ontdekken*, *beproeven* en *evalueren* van andere stappen. Ik visualiseer het aanleggen van het veranderpad met een driehoek: een delta, het symbool voor verandering. Zie figuur 1.1 voor de visuele weergave van het aanleggen van het veranderpad met de bijbehorende ingrediënten.



Figuur 1.1: Samen leren hoe je een veranderpad aanlegt op onbekend terrein.

Door een veranderpad aan te leggen, ontgin en bebouw je het onbekende terrein stapje voor stapje. Gelukkig zijn alle processen in organisaties veranderbaar. Processen zijn niets anders dan afspraken, routines en automatismen die in de loop van de tijd zo gemaakt of gegroeid zijn. Het is dus mogelijk om andere stappen te ontdekken, te beproeven en te evalueren. Maar voor het aanleggen van een veranderpad is fundering nodig, want anders blijft je bouwwerk en dus ook je verandering niet overeind staan. Zonder die fundering zullen mensen niet eens beginnen met het aanleggen van een veranderpad en blijven ze bij hun huidige houvast.

Er rest dus nog een aantal belangrijke vragen: Hoe gaat verandering het in vredesnaam winnen van onze hang naar evenwicht en houvast? Waarom zouden we het vertrouwde loslaten? Hoezo is ons huidige proces niet goed? Stel je voor dat ik het nieuwe niet kan uitvoeren? In het huidige proces ben ik de expert, maar ben ik dat straks ook nog? Het antwoord op de vraag hoe verandering het wint van houvast, is: mensen! Mensen zijn degenen die zorgen dat we onbekend terrein opgaan en dus ook degenen die een fundering nodig hebben.

### **Mensen maken een verandering**

Mensen? Maar mensen zijn toch juist degenen die verandering vertragen, tegenhouden of dwarsbomen? Mensen willen toch hun houvast niet kwijt? Ze willen helemaal niet het onbekende terrein op. Laat me je geruststellen: niets is minder waar. Kahneman (2011) geeft aan dat we helemaal geen hekel hebben aan verandering en onzekerheid. Het is het mogelijke verlies waarover mensen zich zorgen maken en dat onze aandacht trekt. Volgens Kahneman voelt een verlies altijd groter dan een winst en probeer je verlies daarom te voorkomen. Verandering gaat echter altijd gepaard met verlies, namelijk het verlies van je houvast. Je bekende en vertrouwde manier voldoet niet helemaal meer en tegelijkertijd weet je nog niet

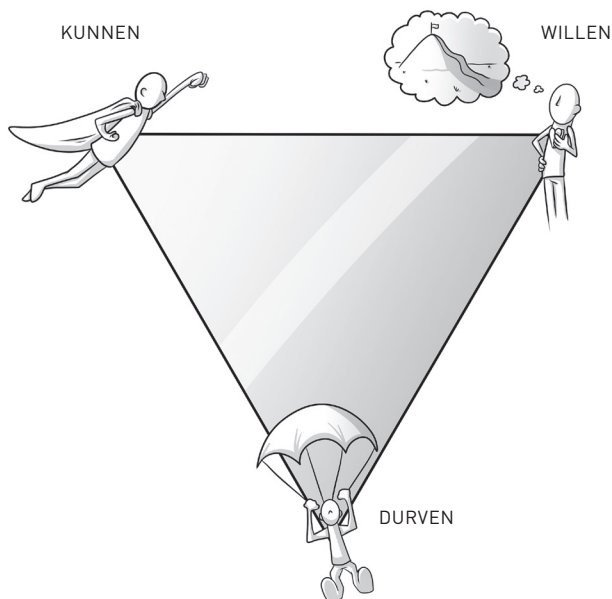
hoe je je proces anders moet uitvoeren. Ergens voel je diep vanbinnen dat die ontdekkingstocht gepaard gaat met vallen en opstaan.

Het gevoel van verlies maakt het je moeilijk om onbekend terrein te betreden. Vreemd genoeg maken mensen deze drempel bij verandering nog hoger. Opdrachtgevers, adviseurs en ook verandercoaches verkondigen dat alles anders moet en hierdoor wordt het gevoel van verlies alleen maar sterker. De kans is echter groot dat veel van het huidige proces te hergebruiken is. Je wilt een ander doel bereiken, en wat ervoor nodig is, weet je nog niet. Stap voor stap zul je het verandepad vinden. Het verlies van houvast is dus telkens beperkt tot één ander stapje. Een zo'n stapje is voor mensen prima te doen. Het is belangrijk dat je dit vertelt, want hiermee wordt het betreden van onbekend terrein een stuk laagdrempeliger.

Kahneman zegt dus dat mensen best willen veranderen. Peter Gray, ontwikkelingspsycholoog, bevestigt dit en geeft aan dat veranderen in onze genen zit. Ik verwees ook al even naar hem in de inleiding. Hij stelt dat wij kleine verandermachines zijn die zich willen ontwikkelen. Hij stelt dat we leren en veranderen door te spelen, te onderzoeken en te observeren. Die verandermachines in ons houden niet op te bestaan naarmate we ouder worden. (Burggraaf et al., 2019). Rudolf Burggraaf heeft in zijn onderzoek laten zien dat je leervermogen niet afhankelijk is van je leeftijd. Hoe oud je ook bent, je hebt nog steeds een verandermachine in je. Maar ze worden stroef of lopen vast als we te veel gestuurd, beschermd, gepamperd, veroordeeld, bekritiseerd, geprezen, beoordeeld of in hokjes geplaatst worden door anderen. Mensen voelen zich in deze situaties minder gesteund en vrij om een stap op onbekend terrein te zetten.

Helaas komen bovenstaande omstandigheden veelvuldig voor in organisaties. Het lijkt dan alsof mensen een verandering breken in plaats van maken. Maar de waarheid is dus dat de fundering voor

de veranderkracht ontbreekt of verzwakt is. Ik noem dit de persoonlijke fundering van mensen voor verandering en deze wordt gevormd door de ingrediënten *durven*, *kunnen* en *willen*. Figuur 1.2 geeft dit onderdeel van de veranderstrategie weer.



Figuur 1.2: Je persoonlijke fundering voor verandering.

Met een stevige persoonlijke fundering loopt je verandermechaniek als een zonnetje en met je heroverde veranderkracht voel je je vrij om iets anders te onderzoeken en te ontdekken. In hoofdstuk 3 ga je leren hoe je bouwt aan deze persoonlijke fundering.

### Soepel lopende verandermachines

Er zijn nog twee essentiële eigenschappen van de verandermachines in mensen die ik je niet wil onthouden. Het zijn ten eerste de wil om te overleven en ten tweede onze nieuwsgierigheid die ervoor zorgen dat we onbekend terrein betreden. De eerste eigenschap is al eerder in dit hoofdstuk aan bod gekomen. Mensen, dieren en organisaties willen overleven en daardoor zoeken zij

manieren om met andere omstandigheden om te gaan. Willen overleven is daarmee een sterke drijfveer om onbekend terrein te betreden. De tweede eigenschap die mensen richting een andere stap drijft is nieuwsgierigheid (Gray en Bjorklund, 2018). Mensen zijn nieuwsgierig zijn naar het onbekende, het nieuwe. Dit wordt *novelty seeking* genoemd. De mate waarin mensen nieuwe dingen willen ontdekken verschilt per individu.

Neuropsychologen Costa et al. (2014) geven aan dat onze hersenen *novelty seeking* een handje helpen. Onze hersenen negeren het bekende, want vanuit evolutionair oogpunt is het niet interessant om energie en tijd aan het bekende te verspillen. Onze hersenen zijn juist op zoek naar nieuwe en onbekende dingen. Als we dat vinden maken de hersenen dopamine vrij. Dit stofje vertelt jou dat je meer hiervan wilt – het heeft een verslavend effect.<sup>3</sup> In het geval van verandering zorgt dopamine ervoor dat je meer nieuwe en onbekende stappen wilt zetten (*novelty seeking*). Als je dus eenmaal de eerste stap van je veranderpad hebt gevonden, wil je verder. Aan het begin van dit hoofdstuk stond het citaat van Loesje: ‘Out of the box is my everyday routine.’ Dat klinkt als een echte verandermachine, waarvan je nu weet dat ieder mens die in zich heeft.

In het volgende hoofdstuk laten verandercoach Amber en trainee David je de veranderstrategie in de praktijk ervaren. Ze nemen je mee naar een succesvolle verandering die zij uitgevoerd hebben. Deze verandering gaat over het opbouwen van een transport-systeem in een distributiecentrum. De wens is om de opbouw sneller te doen. In dit verhaal zul je ervaren hoe je bouwt aan de persoonlijke fundering van mensen, waardoor je met de hervonden veranderkracht het veranderpad kan aanleggen.

---

3 Dopamine speelt ook een rol bij ‘negatieve’ verslavingen, zoals alcohol en drugs. Ook dan werkt het zo dat je er meer van wilt, ook al geeft het al lang geen plezierig effect meer.

## ZAKBOEKJE BIJ HOOFDSTUK 1

In dit hoofdstuk heb je geleerd dat verandering altijd plaatsvindt op onbekend terrein, ook als de door jou gewenste verandering al bereikt is bij verschillende andere organisaties. Het terrein is onbekend, omdat jouw proces wordt uitgevoerd door andere mensen, in een andere context en op een andere wijze. Het feit dat verandering op onbekend terrein plaatsvindt, maakt dat er geen kant-en-klaar stappenplan voor bestaat.

Ansari (2010), Gray en Bjorklund (2018) en Van de Ven en Poole (1995) stellen dat veranderen een leerproces is. Ashby (1958) in Vriens en Achterbergh (2009) voegt hieraan toe dat iedere verandering een black box is: je weet niet hoe je proces gaat reageren op andere stappen. Door experimenten uit te voeren leer je stapsgewijs hoe je onbekend terrein ontgint.

Daniel Kahneman (2011) beschrijft in zijn boek *Thinking Fast and Slow* wat er mentaal gebeurt in verandering. De huidige procesuitvoering wordt geregeld door je snelle denksysteem (Systeem 1). Dit systeem reageert snel en moeiteloos op basis van automatismen, ervaringen en routines. Op het onbekende terrein heb je het langzame denksysteem nodig (Systeem 2). Met dit denksysteem kom je tot het bedenken en het zetten van een andere stap. Het langzame denksysteem kost meer energie, want de andere stap is nog geen routine en de uitkomst is onzeker.

Daarnaast heb je geleerd dat het juist *mensen* zijn die onbekend terrein ontginnen. Dat klinkt bijzonder, omdat vaak gezegd wordt dat mensen de verandering bemoeilijken of zelfs breken. Mensen bezitten echter van nature eigenschappen die hen in staat stellen om verandering te maken.

Ontwikkelingspsycholoog Peter Gray (2013) stelt dat mensen al van kinds af aan verandermachines zijn. Als volwassenen hebben we deze veranderkracht nog steeds in ons (Burggraaf et al., 2019), maar deze wordt verzwakt doordat je je niet veilig voelt. Het is dus zaak om te bouwen aan je persoonlijke fundering voor veranderkracht met de drie ingrediënten: durven, willen, kunnen.

Kahneman (2011) bevestigt dat mensen helemaal geen hekel hebben aan verandering en onzekerheid. Het is enkel het gevoel van verlies van houvast dat mensen terughoudend maakt. Maar in werkelijkheid is het verlies beperkt, omdat je stapsgewijs richting je doel loopt. Mensen worden ook aangetrokken door onbekend terrein vanwege de wil om te overleven (Ashby (1958) in Vriens en Achterbergh (2009)) en hun nieuwsgierigheid, die aanzet tot leren en veranderen. Dit laatste noemen we novelty seeking, wat refereert aan de tendens van mensen om nieuwe en onbekende signalen te verkennen (Bjorklund en Gray, 2018). Door novelty seeking, iets nieuws doen, komt het verslavende stofje dopamine vrij en dit drijft mensen telkens weer richting onbekend terrein (Costa et al., 2014).