

*AMI* **////**

01/02

alles blijft anders...

over veranderen, verbeteren en vernieuwen

Raymond Maas

Susan Eggels



# alles blijft anders...

over veranderen, verbeteren en vernieuwen

Raymond Maas  
Susan Eggels



# alles blijft anders...

|  |    |
|--|----|
| Inleiding  | 5  |
| Veranderen, verbeteren, vernieuwen. Wat maakt het uit? | 6  |
| Essenties van een veranderaanpak                       | 12 |
| Essenties van een verbeteraanpak                       | 24 |
| De V van vernieuwen                                    | 32 |
| Wie doet er mee en...wat doet iedereen dan?            | 38 |



# inleiding...

Er zijn heel veel en heel dikke boeken geschreven over veranderingmanagement. Dit is een dun boekje over hetzelfde onderwerp. De ideeën die er in staan gebruiken we zelf in onze praktijk als adviseurs en coaches bij verandertrajecten. We hebben dit boekje kort willen houden, omdat we meer inspiratie halen uit de praktijk dan uit de theorie. Toch hebben wij de theorie van tijd tot tijd óók nodig. Bijvoorbeeld omdat we soms wat vergeten of overslaan. Maar ook omdat de theorie een ideaalbeeld schetst dat ons inspireert. In werkelijkheid gaat het lang niet altijd zo mooi als we het hier vertellen. Jammer, maar daarom hoeven we onze idealen nog niet te vergeten.

AMI

Sneller, goedkoper, beter, nieuwer, anders. Van iedere organisatie wordt gevraagd te voldoen aan de eisen die worden gesteld door de samenleving, de overheid, de markt, de consumenten, de klanten, de eigen werknemers en de aandeelhouders.

# veranderen, verbeteren, vernieuwen: wat maakt het uit?

**Vraagt u zich nooit af wat veranderen nu zo nieuw en anders maakt? Wat zijn de regels van het veranderspel en waarin verschilt dit van verbeteren of vernieuwen? Hoe breng je deze processen op gang (gewoon in je eigen organisatie of afdeling) en hoe zijn ze met elkaar verbonden? Wat maakt veranderen lastig? Kunnen we het allemaal leren?**

Gaat u eens na welke kentering van veranderingen de doorbraak van internet tot gevolg heeft gehad. De snelheid waarmee grote hoeveelheden informatie in een fractie van een seconde de wereld doorkruisen, heeft de samenleving in haar kern beïnvloed. En wat denkt u van het invoeren van de EU regelgeving? In één klap zijn de spelregels voor honderdduizenden ondernemingen op essentiële punten gewijzigd. Al deze turbulentie vergt nogal wat van hedendaagse organisaties. Onvermogen om omslagen te maken naar 'de nieuwe situatie' betekent voor menig bedrijf stilstand of mogelijk verlies. Weet u de energie die vrijkomt bij veranderprocessen niet ten positieve te benutten, dan ontstaat vaak weerstand. Een fenomeen waarbij menig manager op zijn minst eens zorgelijk door zijn haren strijkt. De wetenschap dat veranderingen en vernieuwingen veelal onomkeerbaar zijn doet de druk verder oplopen. Organisaties worden uitgedaagd zich de kunst van het veranderen zo goed mogelijk eigen te maken. Deze vaardigheid is een vast onderdeel van managen geworden.

## **“Alles moet anders...”**

Er wordt niet altijd een onderscheid gemaakt tussen veranderen, vernieuwen en verbeteren. Zo werden we laatst benaderd door een manager van een software organisatie. Tijdens het gesprek werd gesproken over de huidige situatie. “We moeten veranderen en wel zo snel mogelijk”, zegt hij. Een lange monoloog volgde. Over het verleden en de successen. Over de markt die is veranderd. Over gemiste kansen. Over het managementteam waar hij lid van is. Over medewerkers die niet mee willen. Op de vraag wat er dan moet veranderen, bleef het even stil. “Gewoon, alles moet anders....”.

En wat denkt u van het volgende voorbeeld. Een vakbondsbestuurder doet zijn beklag tijdens een feestje. Hij vertelt met verbazing over de huidige gang van zaken binnen zijn organisatie. “Vroeger, toen we nog klein waren, verliep het werk veel gemakkelijker. De communicatielijnen waren kort en als ik wat nodig had wist ik precies wie ik moest benaderen. Nu is het allemaal veel bureaucratischer. Er zijn zes handtekeningen nodig voor beslissingen op allerlei gebied. Daar heb ik geen zin in en gelukkig sta ik mijn mannetje in het informele circuit. Het wordt tijd dat de anderen daar eens wat aan gaan doen. Als het niet snel verandert hier heb ik er geen zin meer in”.

‘Anders’ wordt vaak geassocieerd met ‘veranderen’. Dit lijkt logisch, maar hoe denkt u daarover?

## **Veranderen: wat is dat nu in werkelijkheid?**

In de management literatuur wordt veel aandacht besteed aan het begrip veranderen. Sommige schrijvers (zoals bijvoorbeeld Kotter) hebben uitvoerig geschreven over het veranderproces binnen organisaties. Hierbij wordt veranderen omschreven als een omslag die noodzakelijk is om de continuïteit van de organisatie in de toekomst te waarborgen. Belangrijke thema's binnen deze processen zijn 'sense-of-urgency', leiderschap, visie en draagvlak.

Andere schrijvers (zoals Duck) spreken over het veranderen als iets persoonlijks. Veranderen in een organisatie betekent dat ieder individu anders moet denken, voelen en handelen. Thema's als openheid, onderhandelen, afstemmen en samenwerken worden gezien als cruciale succesfactoren.

In ons werk als implementatie adviseurs helpen wij onze klanten om een veranderproces in gang te zetten en te versnellen. Veranderen is voor ons het realiseren van een andere wijze van handelen (het 'doen') die is gekoppeld aan een omslag van het denken. Dus het beïnvloeden van denken en doen van mensen in organisaties. Een dergelijke verandering is geen doel op zich. Deze omslag in gedrag en mentaliteit moet leiden tot iets anders, iets nieuws of iets beters. Een andere werkwijze bijvoorbeeld zoals het projectmatig werken of het werken in zelfsturende teams. Of een andere mentaliteit. Bijvoorbeeld het vergroten van de klantgerichtheid bij de medewerkers. Of het versnellen van de doorlooptijd in de ontwikkeling van nieuwe producten. Veranderen is dus verbonden met vernieuwen en verbeteren. Het natuurlijke gedrag in organisaties wordt doorbroken om uiteindelijk te komen tot andere, nieuwe of betere resultaten.

## **Wat is dan vernieuwen en verbeteren?**

Vernieuwingen en verbeteringen volgen uit een verandering in het denken en handelen van (mensen in) organisaties. Vernieuwen is gericht op het karakter, het wezen van de diensten en producten die organisaties leveren en de wijze van werken en processen die daarvoor worden gebruikt. De introductie van de lopende band in productieprocessen was een vernieuwing die grote invloed had op de snelheid van produceren, de kwaliteit van het productieproces, de werkwijze (minder ambachtelijk), de kosten van produceren en de mentaliteit van de medewerkers. Begin vorige eeuw was dit een vernieuwing die het karakter van de industrie volledig heeft veranderd.

Bij verbeteren draait het om de wijze waarop we ons werk inrichten. Hierbij worden niet de uitgangspunten en doelstellingen ter discussie gesteld, maar willen we ons vooral richten op de doelmatigheid van wat we doen en hoe we dat doen. Hoe kunnen we sneller, kwalitatief beter werken? Een voorbeeld van verbeteren is de introductie van de open kassa in het casino. Waarbij de kogelvrije glaswand werd verwijderd en het geld door middel van buizenpost van kluis naar balie werd vervoerd. Geldhandelingen werden op deze wijze sneller, accurater, veiliger en vooral klantvriendelijker. Deze verbetering vroeg overigens een grote verandering in het denken van de kassiers. Want het gevoel van onveiligheid (de glaswand was immers weg) maakte dat zij in eerste instantie weinig voelden voor deze ingreep.

## **Wat maakt veranderen nu zo moeilijk?**

Veranderprocessen verlopen vaak moeizaam met grote spanningen en stress. Soms lopen deze processen zelfs vast waardoor een organisatie misschien wel verder van huis is. Denk bijvoorbeeld aan het introduceren van het uniforme Konmar supermarkt concept dat op grote weerstanden (en slechte resultaten) is stukgelopen. Hieraan kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen.

Er is bijvoorbeeld een groot verschil tussen de wijze waarop een individu (ik) tegenover een verandering staat ten opzichte van de hele organisatie (wij). Het lijkt een paradox; mensen hebben spanning, vernieuwing en uitdaging nodig om zich te ontwikkelen, zich 'prettig' te voelen en goed te functioneren. Natuurlijk de een wat meer dan de ander. Een organisatie daarentegen heeft behoefte aan rust, stabiliteit en continuïteit. In veranderprocessen hoor je mensen vaak verzuchten dat zij wel willen, maar dat 'die anderen' het proces blokkeren. Terwijl ze zich door die uitspraak eigenlijk gedragen als een buitenstaander.

Een andere oorzaak van het vastlopen van veranderingen is dat men teveel wil bereiken in een te korte tijd. Te hoge ambities en verwachtingen maken dat er twijfel ontstaat en men terug komt op eerder genomen beslissingen en gekozen richtingen. Waardoor het lijkt dat men de eerste tegenslag niet te boven komt. De verandering stopt en de gewenste vernieuwingen en verbeteringen worden niet tot stand gebracht.

Een derde mogelijke oorzaak is de illusie dat veranderprocessen vooral projectmatig beheerst moeten en kunnen worden. Er wordt veel tijd besteed aan het uitwerken van plannen waarbij het verstand boven intuïtie wordt gesteld.

## Dus?

Veranderen is mensenwerk en juist daarom een heel avontuur. Om een verbetering of vernieuwing te realiseren is een verandering van denken en doen essentieel. Veranderen vraagt vooral om interventies die de noodzakelijke omslagen in gang brengen. Vernieuwing vraagt een doorbraak in denken (buiten de kaders) om tot nieuwe diensten, producten of processen te komen. Verbeteren vraagt discipline en projectmatig werken om stap voor stap de eigen wijze van werken te beïnvloeden.

In de volgende hoofdstukken zullen we dieper ingaan op veranderen, verbeteren en vernieuwen. We willen u als lezer handvatten aanreiken om deze processen zelf in gang te zetten en te beïnvloeden. Mogelijkerwijs inspiratie bieden om veranderen, verbeteren en vernieuwen met een andere bril op te benaderen.

Om in organisaties veranderingen succesvol aan te zetten en te realiseren zijn leiders, trekkers en waarmakers nodig. Leiders die de richting bepalen, trekkers die initiatieven ontplooiën en verantwoordelijkheid nemen en waarmakers die werken aan de realisatie ervan.

## essenties van een veranderaanpak

**De veranderaanpak is een belangrijk stuurinstrument om alle betrokkenen te richten en te mobiliseren. Maar waaraan moet een veranderaanpak voldoen? Wat zijn belangrijke planmatige aspecten van een veranderaanpak? Welke procesmatige aspecten kunnen toegevoegd worden? Wat zijn interventies en op welke wijze spelen deze een rol in de veranderaanpak? Denkt u dat veranderingen te plannen zijn? Of is veranderen gewoon een avontuur?**

### **Veranderen: de grootste valkuilen**

Teveel willen bereiken in een te korte tijd. Plannen maken die logisch zijn maar niet slim. Mensen die anders denken en handelen dan oorspronkelijk was afgesproken. De weg van veranderen is bezaaid met valkuilen. Ook wij hebben ‘lessen’ geleerd die ons aanknopingspunten hebben gegeven voor een succesvolle veranderaanpak.

Een belangrijke oorzaak van het stuklopen van veranderinitiatieven (maar ook vernieuwings- en verbeterinitiatieven) is bijvoorbeeld het gebrek aan ‘*sense-of-urgency*’. Het ontbreken van het gevoel dat een omslag nuttig en noodzakelijk is, kan betekenen dat het proces vastloopt voordat er zelfs echt van een begin kan worden gesproken. Zoals die manager die van mening is dat “alles

anders moet”, maar die niet in staat is om zijn gevoel te verbinden met een heldere observatie en analyse. Een gebrek aan *visie* heeft ook invloed op nut en noodzaak. Het veranderen is niet het doel, maar het middel. Zonder visie zijn doelstellingen en ambities niet duidelijk, moeilijk helder te communiceren en *zichtbaar* te maken. En zonder doelstellingen kunnen veranderingen niet gericht worden.

Een andere oorzaak van moeizaam verlopende veranderprocessen is het gebrek aan *leiderschap*. Zoals een project niet succesvol zal verlopen als er geen opdrachtgever, stuurgroep en projectmanager is, zo geldt dit ook voor een veranderproces. Een succesvolle verandering kan alleen slagen als deze omslag wordt geleid (in woord en in daad) door enkele krachtige supporters. En sterk verbonden met leiderschap is het *draagvlak*, in eerste instantie bij het management maar ook bottom-up. Een gebrek aan draagvlak kan zich op verschillende manieren manifesteren. Passiviteit van medewerkers, afspraken die niet worden nagekomen, het blokkeren van beslissingen of het niet in daad ondersteunen van de omslagen.

Wat we vaak tegenkomen is de situatie dat de eerste tegenslag of weerstand leidt tot twijfel, aanpassingen in doelstellingen en soms zelfs het stoppen van de initiatieven. Terwijl de weg van verandering is bezaaid met obstakels. Deze obstakels worden juist zichtbaar doordat we midden in het veranderproces zitten. Bijvoorbeeld het implementeren van zelfsturende teams in een cultuur waarin medewerkers het gewoon zijn om geen verantwoordelijkheid te nemen. De obstakels niet oppakken betekent dat eigenlijk alles bij het oude blijft en de echte veranderingen uit de weg worden gegaan.

Een andere reden voor het vastlopen van veranderingen is het uitblijven van *resultaten op de korte termijn*. Het gevoel van succes motiveert en brengt versnelling. Het gevoel van falen blokkeert en maakt angstig. De obstakels en het uitblijven van resultaten kunnen leiden tot het stoppen van het project. Toch is het te snel *afhaken* een belangrijke oorzaak van het mislukken van veranderingen.

Tot slot wordt soms nagelaten de veranderresultaten te borgen. Wordt te snel gedacht dat het proces is afgerond. De omslagen in concreet gedrag en werkregels dienen te leiden tot verbetering en vernieuwing (daar is het ons uiteindelijk om te doen). Door het zichtbaar maken van de effecten en ondersteuning in woord en daad worden mensen zich bewust van de omslag en prestaties. Medewerkers feedback geven, het stimuleren dat anderen dat ook doen en managers die zelf het goede voorbeeld geven zijn voorbeelden die het verankeren stimuleren. Dit vraagt voortdurende aandacht van alle betrokkenen, niet alleen de leiders.

Wat hebben wij geleerd uit deze lessen? Bijvoorbeeld dat er verschillende oorzaken kunnen zijn als veranderingen vastlopen. Deze oorzaken kunnen elkaar versterken. Een gebrek aan leiderschap kan bijvoorbeeld leiden tot een afname van draagvlak. Maar ook het ontbreken van een krachtige en zichtbare aanleiding kan leiden tot diezelfde afname. Wat ook opvalt is dat een goed begin een belangrijk effect heeft op het uiteindelijke resultaat. Dit leidt tot versnelling, zichtbaarheid en richting. Tot slot hebben we geleerd dat een succesvolle veranderaanpak een combinatie is van planmatig doordenken, procesmatig aan- en bijsturen en procesinterventies.

## Veranderen op planmatige wijze

Wij starten het planmatig veranderen met het in kaart brengen en afstemmen van de *veranderaanleiding*. Welke ambities spelen een rol, is er onvrede over de huidige gang van zaken, zijn er conflicten of problemen die ten grondslag liggen aan de omslag? Wie nemen het veranderinitiatief en wat is hun rol in het geheel? Wat is de context waarbinnen de onderneming zich beweegt (zoals de historie van het bedrijf en de markt). Welke ervaringen zijn in het verleden opgedaan met veranderen, verbeteren en vernieuwen en welke resultaten zijn er toen bereikt? Wat zijn achterliggende visies, waarden en normen van de organisatie?

---

De rechtelijke macht in Nederland is al een aantal jaren bezig met een omvangrijk veranderproces. Werkprocessen waren verbrokken waardoor afstemming, versnelling en vernieuwing lastig in gang te zetten was. Rechters beschouwden zichzelf als onafhankelijke professionals en niet als managers van een rechtspraak proces. Rechtbanken werkten met verschillende normen waarbij de invulling van bijvoorbeeld kwaliteit, zorgvuldigheid en uniformiteit verschillend werden benaderd. Het “programma versterking rechtelijke organisatie” had als doelstelling de rechtelijke organisatie te ontwikkelen tot een bedrijfsmatige, klantgerichte organisatie met duidelijke samenhang.

---

15

De *veranderaanleiding* beperkt zich volgens ons niet alleen tot waar medewerkers in de organisatie ‘last’ van hebben. In de aanpak zullen we ons ook moeten richten op wat er concreet bereikt moet worden. De uitkomsten van de te maken omslag; *de veranderresultaten*. Wij beantwoorden samen met onze klant de vraag wat we willen bereiken en op welke wijze we kunnen beoordelen of de resultaten zijn bereikt. Bijvoorbeeld door te

omschrijven op welke wijze er met elkaar wordt samengewerkt en welk gedrag hierbij zichtbaar dient te zijn. Welke nieuwe producten en diensten zijn ontwikkeld en welke kennis en competenties hiervoor zijn opgebouwd. Of de manier waarop de organisatie is ingericht en wordt bestuurd.

---

Een afdeling productmanagement wil het projectmatig werken invoeren. Deze ambitie vraagt vernieuwing en verbetering van werkprocessen, maar ook een omslag (een verandering) van de productmanagers. Een belangrijke doelstelling in deze omslag is het ontwikkelen van uniforme normen en spelregels voor projecten. Hieraan verbonden veranderresultaten zijn bijvoorbeeld dat de medewerkers een omslag maken van probleemoplossers naar probleemmanagers en dat normen niet alleen worden vastgesteld, maar dat men elkaar ook aanspreekt op deze normen.

---

Op het moment dat we weten waarom de organisatie wil veranderen en waartoe deze verandering zou moeten leiden, is een belangrijke vervolgstap het in kaart brengen van de doelgroepen en de spelers in het veranderspел. Wie nemen naast de initiators de leiding en wie zullen belangrijke supporters zijn? Wie zijn de leiders, wie zijn de trekkers en wie zijn de waarmakers?

Wij hebben nu de verandersituatie in kaart gebracht. Waarom veranderen? Waarop de verandering te richten? Wat concreet te bereiken en wie te betrekken? In de volgende stap voegen we andere planmatige aspecten van de veranderaanpak toe. Zo stellen we de gewenste of noodzakelijke omslagen in gedrag vast, die uiteindelijk cruciaal zijn om de verbeter- en vernieuwingsresultaten te bereiken. We stellen mijlpalen en tussenresultaten vast voor het hele proces, waarbij een belangrijke leidraad is dat de eerstvolgende mijlpaal concreet en zichtbaar omschreven is.

---

We kiezen een strategie die onder meer wordt bepaald door de veranderbereidheid en het verandervermogen van de mensen in de organisatie. En we stellen een planning op voor de eerstvolgende mijlpaal; het interventieplan. Dit interventieplan is vooral gericht op actie en bestaat uit activiteiten (de interventies) die noodzakelijk zijn om de eerstvolgende resultaten te realiseren. Hierbij is de samenhang en volgorde tussen de interventies cruciaal.

Al deze planmatige elementen van de veranderaanpak geven ons en de medewerkers in de organisatie houvast. We proberen hierbij om vanaf het begin van het traject alle mensen te betrekken en goed te luisteren naar meningen en ideeën die er leven. Maar we weten ook dat alleen de planmatige aanpak ons niet echt veel verder zal brengen. We willen voorkomen dat we veranderprocessen gaan benaderen op de klassieke wijze zoals in een project. Het veranderproces is geen logisch, rationeel geheel van opeenvolgende stappen. Het proces is dynamisch en vraagt voortdurend toetsing en aanpassing in activiteiten. Ook moeten we ons realiseren dat de tussentijdse veranderresultaten niet altijd stabiel zijn (zoals in projecten de tussenmijlpalen wel stabiel zijn). Veranderen vraagt in onze ogen naast een planmatige aanpak ook een procesmatige aanpak.

## Veranderen op procesmatige wijze

Hoe ontwikkelen we draagvlak? Wat gaan we doen aan de onzekerheden en weerstanden die de kop op zullen steken tijdens het verandertraject? Hoe om te gaan met het gevoel van chaos en onduidelijkheid? Op welke wijze maken we de aanpak transparant en inzichtelijk terwijl de weg zeer mistig is? Allemaal belangrijke vragen die samenhangen met verandering en die lastig planmatig zijn te managen. Want dat deze situaties gaan ontstaan, is zeker. Daarom voegen wij elementen van procesmatig werken toe aan de planmatige aanpak. Een verandertraject heeft namelijk alle kenmerken van een proces. Het begin- en eindpunt is niet goed aan te duiden, betrokken actoren en groepen wisselen gedurende de uitvoering, op te pakken problemen en oplossingen verschuiven in de tijd, de voortgang is niet altijd goed te meten en verloopt zeker niet lineair en het succes van het geheel wordt vooral bepaald door de snelheid en het draagvlak.

Laten we het veranderproces eens benaderen als een persoonlijk proces. Wat valt u op als u een collega aanspreekt op het structureel niet nakomen van afspraken? Hoe start u het gesprek? Hoe voelt u zich als deze collega eerst niet naar u wilt luisteren en boos op u wordt? En realiseert u zich dat u in deze situatie in feite een veranderaar bent?

Vaak start een persoonlijk veranderproces met *ontkenning*. Opmerkingen als: “ik doe mijn werk toch goed”, “ik heb geen tijd om een afspraak met je te maken”, “volgens mij zit het probleem bij...” zijn duidelijke voorbeelden van het niet willen of kunnen inzien van een belangrijke omslag. En dergelijk gedrag geeft ook aan dat de veranderbereidheid gering is. De opgave voor ons als

veranderaar is nu om deze persoon de stap te laten maken van ontkenning naar *verzet*. Verzet kan heel expliciet zijn (“ik zie dit helemaal niet zitten, hier heb ik geen zin in”) of geraffineerd (wel toezeggen, maar niets doen). Soms ook impliciet en verborgen (ontwijkgedrag door afspraken niet na te komen of te verzetten, te laat komen op afspraken). Als mensen dit gedrag vertonen, schrikken we niet maar weten we dat we op de goede weg zijn! We proberen vervolgens het proces te leiden naar een situatie van *onderhandelen*. In deze fase gaan mensen vragen stellen, proberen mee te denken, tonen soms initiatief en maken tijd vrij voor ons. Zij zijn bereid om een experiment aan te gaan, iets op een andere wijze op te pakken. Onderhandelen leidt tot *actie*, een experiment waarin ervaringen worden opgedaan. De kans is groot dat het experiment niet geheel slaagt. Dat is niet erg zolang de ervaringen nieuwe *inzichten* opleveren. Inzichten met betrekking tot bijvoorbeeld het eigen gedrag of een nieuwe wijze van werken. En tot slot moeten deze inzichten leiden tot *acceptatie*. En nieuwe acties om meer ervaring op te doen.

De omslag van ontkenning naar acceptatie is een grote kloof die via kleine stapjes wordt overbrugd. Er staat geen vaste termijn of doorlooptijd voor de verschillende fases. Vaak maken we twee stappen vooruit en één achteruit. Het doorlopen van een veranderproces vraagt begeleiding, coaching, houvast en aanmoediging. En vooral een breed gebruik van verschillende interventies die afhankelijk van de fase, het moment en de voortgang worden ingezet.

## Interventies

Alles wat u doet, is een interventie; een handeling of impuls die zowel inhoudelijk als symbolisch een reactie oproept bij anderen. Die reactie kan een bepaalde houding zijn, of gewenst gedrag of een gevoel oproepen. Bijvoorbeeld: u neemt wekelijks deel aan een meeting. De voorzitter (tevens uw manager) maakt er een potje van en komt zelf vaak te laat binnen, heeft zich niet goed voorbereid en grijpt niet in als er weer eens eindeloze discussies worden gevoerd. U merkt dat u zich irriteert. Wat gaat u doen? Tijdens de vergadering nog met de vuist op tafel? Of straks onder vier ogen? En met welke boodschap? In ieder geval zal de geplaatste interventie (of reeks van interventies) moeten bijdragen aan het realiseren van de veranderingen. De lijst met mogelijke interventies lijkt bijna onuitputtelijk. Acht interventies die wij in onze AMI praktijk met regelmaat hanteren staan hieronder omschreven. Mogelijk haalt u hier de inspiratie uit om er zelf een in gang te zetten.

- Inspireren

Bijvoorbeeld door mensen ambities te laten verkennen en te laten delen met elkaar, door een groep een gezamenlijke opgave te geven waar iedereen warm van wordt, door mensen aan te spreken op hun gevoel en hun hart (in plaats van hun ratio of hun wil), door een inspirerende stijl te gebruiken als adviseur of door ze te complimenteren met hun eerste stapje. Deze interventie is gericht op het losmaken van ambities en trots, zowel individueel als in een groep. Het toepassen van deze interventie vraagt het juiste moment (bijvoorbeeld als we even helemaal 'vast' zitten), de juiste stijl (niet stellend of confronterend, maar uitnodigend en warm) en de juiste vervolgvragen (wat zullen we doen met deze ambities?).

- Mobiliseren

Bijvoorbeeld door een opdracht te geven, een kick-off te organiseren of aan te moedigen om te doen (in plaats van te denken). Door de ambitie aan te spreken, de professionaliteit of de wil. Deze interventie passen we toe als het noodzakelijk is om letterlijk in beweging te komen en snelheid te genereren. Of als er een drempel overwonnen moet worden.

- Richten

Bijvoorbeeld door doelstellingen en resultaten vast te stellen, plannen te (laten) maken, door soms letterlijk de weg te wijzen (die kant moet het op!), door suggesties te doen hoe het anders kan (denken in alternatieven), door mensen aan te spreken op leiderschap, door zelf het goede voorbeeld te geven en voorop te lopen (volg mij maar!). Belangrijk bij aanvang van het traject en in periodes van chaos en dynamiek.

- Ondersteunen

Bijvoorbeeld door hulp aan te bieden, een kwaliteit toe te voegen waar een gebrek aan is, door bijvoorbeeld mee te doen in werkgroepen en projectteams, te coachen en te begeleiden, te luisteren of er gewoon te zijn op momenten dat het spannend is. Vooral van belang als er wordt geëxperimenteerd of wordt geleerd. Als er iets nieuws wordt gevraagd dat wordt ervaren als een grote opgave.

- Informeren

Het is voortdurend van belang op alle niveaus, zowel persoonlijk als in groepen. Om het proces transparant te maken en te houden, voortgang zichtbaar te maken en weerstanden boven tafel te krijgen. Mondeling, schriftelijk, verbaal en non-verbaal.

- Experimenteren

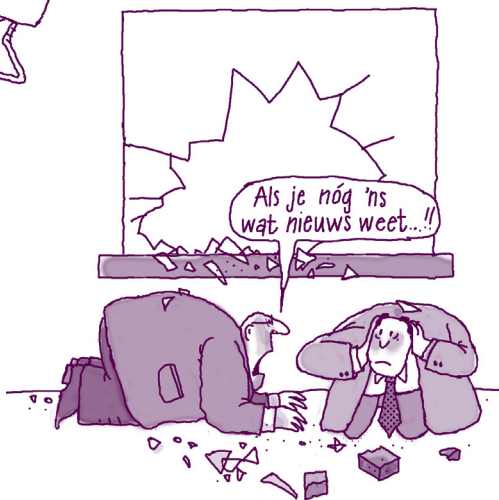
Om ervaringen op te doen, nieuwe kennis te verwerven, ander gedrag te oefenen. Dit vraagt heldere afbakening van het experiment (waar draait het om?; wat moet het opleveren?), regelmatig evalueren (wat hebben we gedaan?; wat hebben we geleerd?; wat hebben we bereikt?; hoe gaan we verder?) en herhalingen van deze cyclus.

- Conditioneren

Voorwaarden scheppen om bijvoorbeeld te starten met het veranderproces, een experiment, een interventie of een fase. Maar ook toetsen of nog aan deze voorwaarden wordt voldaan en signaleren indien de condities zijn gewijzigd.

- Verbinden

Overbruggen van tegenstellingen in zienswijzen, oplossingsrichtingen of meningen. Door goed te luisteren en samen te vatten. Door een sfeer van openheid te creëren. Door ontwikkelingsgericht te denken in plaats van oplossingsgericht. Door inzicht te krijgen in de verschillende (persoonlijke) kwaliteiten en deze in te zetten.



Een veranderproces kent de nodige ups en downs. Maar nu de nieuwe normen gezet zijn en de beoogde methodiek gebruikt wordt, komt het moment dat veranderen overgaat in verbeteren.

## essenties van een verbeteraanpak

**De stap van ‘uniform gebruik’ naar ‘optimale prestatie’ vraagt geen grote omslagen meer. Project evaluaties en feedback van leveranciers of klanten leveren aanknopingspunten op voor verbetering van de nieuwe methodiek.**

---

Een afdelingsmanager Ontwikkeling aan het woord: “een jaar geleden werkten alle projectleiders nog naar eigen inzicht. Plannen, variërend van halve boekwerken tot een half A4tje kreeg ik onder mijn neus. De een schreef een plan in tien minuten. De ander beweerde er drie weken voor nodig te hebben. Daarbij was de norm: een plan is een afrekeninstrument. Ik was dus nooit goed op de hoogte van de voortgang. Het was een zootje.” Hij gaat verder: “Nu werkt Ontwikkeling volgens een standaard projectmethodiek en al onze projecten worden op uniforme wijze aangepakt. Iedere projectleider rapporteert wekelijks in het voortgangsoverleg. Plannen worden weer gebruikt om te sturen en ik heb overzicht. Onze mannen hebben een stap gemaakt naar krachtig projectleiderschap. Maar we zijn er nog niet. We moeten onze plannen nóg realistischer zien te maken. En tegelijkertijd moeten we flexibel kunnen zijn en snel van prioriteit kunnen wisselen zonder dat dit ten koste gaat van het resultaat. Maar hoe krijg ik dat nu weer voor elkaar? Hoe ga ik ervoor zorgen dat mijn mensen hier energie in blijven steken?”

---

## **Van impliciete bezigheid naar collectieve vaardigheid**

Er is altijd ruimte en reden om het in uw organisatie beter te doen. Processen die niet lekker lopen, problemen die keer op keer terugkomen. Ook de ideeën ontbreken vaak niet. Met behulp van externe ondersteuning worden fantastische trajecten uitgestippeld, plannen ontwikkeld, verbeterteams of kringen opgestart.

Helaas zijn al deze ideeën vaak mooier dan de uitvoering ervan. Vaak blijven verbeterprocessen steken op weerstand. We missen de juiste impulsen en de discipline om impasses te doorbreken.

Een verbeterprogramma is pas echt geslaagd als uw mensen u niet meer komen melden dat er problemen zijn, maar als ze u vertellen dat er aan een oplossing gewerkt wordt. Als mensen geïnspireerd zijn en een methode hebben ontwikkeld om problemen die ze tegenkomen op de werkvloer zelf te tackelen. En als verbeteraars de ruimte hebben om zelf deze beslissingen te nemen.

De bereidheid om energie te steken in verbeteren is vaker aanwezig dan veel verbeteravonturen doen vermoeden. Wanneer u goed rondkijkt in uw organisatie, kunt u niet anders concluderen dan dat medewerkers om u heen voortdurend bezig zijn met verbeteren. Alleen zien en noemen ze het niet zo. Het is een impliciete bezigheid, op kleine schaal, gericht op bijvoorbeeld het aangenamer maken van overleg, het handiger inrichten van een ruimte en het sneller doorgeven van telefoonboodschappen aan elkaar. De verbeteraanpak die dan gehanteerd wordt, kenmerkt zich doordat ieder op eigen initiatief en naar eigen inzicht te werk gaat en een (gezamenlijke) werkwijze of structuur ontbreekt.

In deze menselijke drive om de dingen beter te willen doen, zit het geheim van een geslaagd verbeterprogramma. Organisaties die deze initiatieven weten te bundelen en om weten te zetten naar een collectieve vaardigheid, zullen in staat zijn zich zelf te blijven verbeteren en ontwikkelen. En zelfs al is die bereidheid om te verbeteren niet direct zichtbaar aanwezig, wanneer u de juiste condities weet te creëren komt de natuurlijke drang van de mens om het beter te willen doen ook in uw organisatie naar boven.

## Overeenkomsten en verschillen

Voordat we in gaan op de aanpak die verbeteren vraagt, nog enkele contrasten tussen veranderen en verbeteren op een rij. Waar we bij veranderen uitgaan van het leggen van een nieuw fundament, bouwen we bij verbeteren voort op dat wat er is. Binnen de bestaande kaders zoekt u naar wegen om structurele of terugkerende knelpunten op te lossen, de lopende processen slimmer of efficiënter uit te voeren.

Waar veranderen zich afspeelt op het niveau van gedrag, het wegnemen van barrières en realiseren van omslagen in onderliggende normen en waarden, draait verbeteren om het leerproces dat daarna volgt.

Bij verbeteren is het u te doen om het realiseren van kleine en praktische oplossingen die tot een optimaler resultaat kunnen leiden. Mislukt een experiment, dan is de schade beperkt. De weg terug is gemakkelijk en de drempel om een nieuwe poging te ondernemen is laag. Als de ingevoerde wekelijkse voortgangsoverleggen bij de manager Ontwikkeling niet blijken te functioneren, zal het hem in dit stadium weinig moeite kosten zijn projectleiders te motiveren voortaan te rapporteren via e-mail. Het al dan niet op oude voet verder kunnen gaan na een mislukking is een toetssteen om te zien of het om een verander- of verbeterproces gaat.

U denkt misschien wel: dit alles maakt verbeteren zeker ook een stuk eenvoudiger dan veranderen. Waarom verzanden verbeterinitiatieven dan nog zo vaak? Wat is er nodig om dit te voorkomen.

## Verbeteren: wat vraagt het?

Kort door de bocht draait verbeteren om iets oppakken, niet meer loslaten en ervoor zorgen dat het afgerond wordt. Dit vraagt in feite slechts drie dingen: drijfveer, een plan en discipline. In een proces van continue verbetering is de 'plan-do-check-act' cyclus leidend. Op projectmatige wijze wordt stap voor stap, via praktische en eenvoudige oplossingen steeds weer naar een hoger niveau toegewerkt. Maar structuur is niet hetgeen waarvoor u adviseurs in huis haalt. Structuur is ook niet de bottleneck waar menig programma op stuk loopt. De procesmatige elementen blijken veel vaker het struikelblok in de praktijk. Waar sturen wij op bij onze klanten? Hoe krijgen wij verbeterprogramma's van de grond? In de vorm van een aantal uitgangspunten, de essenties op een rij.

- Zelf problemen op leren lossen schept voldoening

De mens is in het algemeen meer geïnspireerd en gemotiveerd om energie te steken in iets waar hij last van heeft of waarde aan hecht, dan iets waarvan een ander bedenkt dat het goed zou zijn. De start voor iedere verbeteractie vormt de vraag: waar heb jij last van?, wat wil jij oppakken? of wat vind jij belangrijk? Geef mensen de ruimte problemen zelf in kaart te brengen en te kiezen. Maak zo veel mogelijk gebruik van de aanwezige kennis. Hoe kunt u dit praktisch aanpakken? Door gezamenlijk problemen in kaart te brengen, uw managers te stimuleren medewerkers op te zoeken en te bevragen, eenvoudige tools aan te reiken voor het in kaart brengen en analyseren van problemen en het verzamelen van feiten en gegevens tot een aantrekkelijke bezigheid te maken.

- **Betrek zoveel mogelijk mensen uit alle lagen**  
Zodat men elkaar gaat bevragen, met elkaar meedenkt en verbeteren iets gezamenlijks wordt. Door in teams of in werkgroepjes met elkaar aan de slag te gaan, stimuleert u niet alleen de onderlinge betrokkenheid bij elkaars problemen. Het helpt de vaak bestaande drempels tussen afdelingen en functies voorkomen en vergroot het actievermogen in alle lagen van de organisatie.
- **Leg beslissingen bij de verbeteraars**  
Keuzes (welk probleem pakken we het eerste aan?, welke oplossing kiezen we?) en beslissingen (zijn we tevreden met het resultaat?, waar moeten we bijstellen?) die te maken hebben met het verbeterproces, horen op het bord te liggen van de probleemeigenaars zelf. De feiten op de werkvloer zijn immers leidend voor deze keuzes en beslissingen. Managers leveren toegevoegde waarde door te sturen op het mobiliseren van het verbeterpotentieel en het scheppen van de juiste randvoorwaarden (garant stellen van bijvoorbeeld diagnose instrumenten, tijd, budget, training en mogelijke andere ondersteuning). Bemoeienis van het management met het verbeterproces zelf vertraagt vaker dan het versnelt, zonder dat het positief effect heeft op de resultaten of goodwill.
- **Besef dat verbeteren tijd kost**  
Tijd die niet direct besteed kan worden aan het primaire proces. Realiseer dit vooraf en stel deze tijd ter beschikking. Twee uur per week, vier uur per week. Maak heldere afspraken en spreek elkaar hierop aan. Stap niet in de valkuil de prioriteit toch steeds weer te verleggen naar het primaire proces. Voor menige

verbeterpoging is dit achteraf de doodsteek gebleken. Geduld is geboden, omdat verbeteren stap voor stap gaat. Hoogdravende verwachtingen zijn bij voorbaat dan ook schadelijk.

- Waardering mobiliseert

Waardeer het feit dat mensen er energie in steken, ook al levert het niet meteen fantastische resultaten op. Spreek hardop uit dat inzet geapprecieerd wordt, schrijf het op, geef complimenten en beloon. Laten zien dat u verbeteren belangrijk vindt en er iets tegenover stelt, is een uiterst simpel doch zeer krachtig middel.

- Weerstand is gezond

Natuurlijk gaat ook verbeteren gepaard met de nodige dosis twijfel. Zodra het een expliciete opgave wordt, krijgt het een lading. Schrik niet terug voor verzet, weet dat het erbij hoort en zoek naar manieren om weerstand om te zetten in actie. Ga praten. Zoek uit waar die weerstand vandaan komt. Tracht het te begrijpen en samen tot een werkbare oplossing te komen.

## Hoe in gang zetten, implementeren en vasthouden?

De essentie: planmatig en cyclisch te werk gaan. Verbeteren start met het in kaart brengen van het hele spectrum aan terugkerende problemen. Dit is de wetenschap dat ook achter iedere ambitie minimaal één maar vaak meerdere problemen schuilen. Dit is een rationeel proces. Deze eerste fase kenmerkt zich dan ook door turven, tellen en het verzamelen van feiten en cijfers.

Tijdens de diagnose die hierop volgt, worden alle mogelijke onderliggende oorzaken geïnterviewd en geanalyseerd. Bij het vaststellen van de verbetermogelijkheid wilt u zich als verbeteraar op de krenten uit de pap focussen. Oftewel de 20% van de oorzaken aanpakken die 80% van de problemen tot gevolg heeft.

Hier ligt meteen de crux van verbeteren: de juiste keuzes maken. Is de keuze eenmaal gemaakt, dan volgt u de gedisciplineerde weg van de verbetercirkel: concrete resultaten definiëren, een actieplan opstellen (met tussentijdse resultaten), uitvoeren en bijstellen. Het evalueren van de resultaten en de conclusies die hier aan verbonden worden, bepalen of de cyclus nogmaals doorlopen wordt. En als het resultaat goed genoeg is, is het tijd om weer iets nieuws op te pakken.

Bij vernieuwing gaat het om zaken die niet op het vlak van doelmatigheid liggen (zoals bij verbeteren), maar betrekking hebben op het karakter of de natuur van de diensten of producten die u aan uw klanten levert en de markten die u aanboort.

## de V van vernieuwen

**In het vaststellen van de noodzaak of richting van de vernieuwing zult u vaak gedreven worden door externe prikkels. Het lot van uw organisatie wordt immers voor een groot deel bepaald door wat de concurrent doet, hoe de markt zich ontwikkelt en waar klanten behoefte aan hebben.**

---

“John, je vertelde net dat we nu een jaar bezig zijn met onze interne verbeteringen. Iedereen heeft er veel tijd en energie ingestoken en de eerste voorzichtige resultaten worden zichtbaar. Toch maak ik me zorgen. De markt is volop in beweging. Gaat het wel goed met onze business? Op de wandelgangen vang ik signalen van onrust op. Ik hoor medewerkers elkaar vragen stellen. Steken we onze energie wel in de juiste dingen? Waar gaan we als bedrijf naar toe? Dit heeft mij als algemeen directeur aan het denken gezet. Wie zijn de klanten van onze toekomst? Welke producten gaan ze kopen? Waar staan we over vijf jaar en hoe ziet onze portfolio er dan uit? Wat hebben we nodig om ons bedrijf verder uit te bouwen? Zouden wij die antwoorden niet zo uit onze mouw moeten kunnen schudden...?”

---

Misschien komen dergelijke zoektochten u bekend voor. Omdat uw producten of diensten hun aantrekkelijkheid in de markt dreigen te verliezen. Omdat de concurrent onlangs op baanbrekende wijze massa's nieuwe klanten wist te winnen. Ook technologische ontwikkelingen, maatschappelijke of demografische tendensen kunnen bronnen van onrust zijn. Waar de twijfel ook vandaan komt, wanneer u serieuze indicaties heeft dat de pijlers waarop uw organisatie rust onvoldoende draagkracht bieden voor de toekomst, staat u impliciet voor de opgave u te verdiepen in vernieuwingsvraagstukken.

Een sector die collectief geconfronteerd werd met deze opgave is de veelbelovende in grote haast opgestarte e-business. Het kerende economische tij, heeft deze ondernemingen gedwongen kritisch te kijken naar de visie die ten grondslag zou moeten liggen aan het verwachte succes. Gedreven door de lokkende gouden beursgangen, is het rappe tempo ongemerkt ten koste gegaan aan het leggen van een gezonde basis voor de organisatie. Veel internetondernemingen stoeien met de vraag wie bereid is om in de buidel te tasten voor hun diensten. Wat de meerwaarde is die zij hun klanten kunnen bieden. Hoe zij zich willen positioneren ten opzichte van de concurrent. Dit is het moment van herbezinning. De bedrijfsvoering valt of staat met het opnieuw vaststellen van basiswaarden en drijfveren, een inspirerende en haalbare strategie en het maken van de vertaalslag naar gezonde structuur, processen, diensten of producten.

---

“John, we hebben ons teveel af laten leiden door de interne strubbelingen,” gaat Janette de algemeen directeur verder. “We redden het niet door onze energie te steken in het verbeteren van de bestaande processen. In stand houden van wat we hebben, lost de fundamentele tekortkomingen waar we tegen aanlopen niet op. We moeten een hele nieuwe wind laten waaien door ons bedrijf. De veranderende omgeving en onzekerheden omvormen tot kansen. Onze klanten aanvoelen, gerichte keuzes maken en ervoor gaan. En volgens mij begint het met het aanscherpen van onze visie.”

---

Naast het investeren in continue verbetering van bedrijfsprocessen is het voor een gezond bedrijf essentieel om van tijd tot tijd een briljant idee te hebben en een doorbraak te realiseren. Om te voorkomen dat John en Janette voor voldongen feiten komen te staan en hun organisatie achter het net vist, is tijdig ingrijpen geboden.

Vernieuwen impliceert het loslaten van bestaande patronen en regels. Dit vraagt een omwenteling in het denken. Vaak zijn innovaties schoksgewijs en revolutionair. Zoals de ontwikkeling van de Renault Espace die een totaal nieuw marktsegment, de Multi Purpose Vehicles, heeft doen ontstaan. Zoals de uitvinding van de container in de zeevaart, de introductie van de pinautomaten of Amazon.com, de eerste boekwinkel op internet. De uitdaging bij vernieuwen ligt erin de juiste paden voor toekomstig succes tijdig te identificeren.

## Een ander karakter...

Daar waar verbeteren altijd meerwaarde oplevert, is vernieuwen meestal een riskantere onderneming. Innoveren is investeren. Een weg terug is er niet of brengt hoge kosten met zich mee. Waar verbeteringen worden gedreven door terugkerende problemen uit het verleden, zijn bij vernieuwingen toekomstbeelden doorslaggevend. De verschillen in karakter tussen verbeteren en vernieuwen vraagt onzes inziens dan ook om een wezenlijk andere benadering en aansturing.

Toch hebben beide processen een overeenkomstigheid. In onze beleving is een vernieuwingsproces, net als verbeteren ook onlosmakelijk verbonden aan veranderen. Ook als voorloper van een vernieuwing staat u voor de opgave anderen hierin mee te nemen. Hoe krijgt u mensen zover dat ze oude patronen loslaten? Hoe krijgt u medewerkers mee die blijven vasthouden aan hun zekerheden? Draagvlak creëren bij mensen die zich geen beeld kunnen vormen bij die toekomst, hen over drempels tillen. Ook vernieuwen begint dus met het 'losmaken, inspireren en meekrijgen' van de organisatie.

Oftewel ook aan de basis van vernieuwen liggen een aantal belangrijke ingrediënten uit de veranderaanpak. Daarnaast zijn innovaties lastig voor elkaar te krijgen zonder aandacht voor de volgende aspecten.

## Vernieuwen...wat vraagt het?

- Vooruitkijken en tijdig beginnen

Evenals bij een ontdekkingsreis gaat een innoverende onderneming op zoek naar de nog onbekende gebieden. Men zal de techniek op de voet blijven volgen, durven voorspellen wat de markt gaat doen, consumenten bevragen over hun nog onvervulde wensen en gaat daarna al deze kennisbrokjes integreren. Men heeft het lef de toekomst uit te tekenen in een 'road map' met daarin de favoriete 'cash cows' en de producten die achter het net gaan vissen en de nieuwe generatie klanten. Een ontwikkelcyclus is relatief lang en de 'real time' economie, waarin alles direct leverbaar of oproepbaar is, komt gestaag dichterbij. Het tijdig maken van keuzes om zodoende op het juiste moment uw nieuwe product of dienst te kunnen introduceren wordt dus steeds bepalender. Snelheid, voorspelbaarheid en timing. Daar draait innoveren om.

- Voorstellingsvermogen

Geniale ideeën genereert u door kennis en creativiteit los te maken. Buiten de bestaande kaders durven denken, fantaseren en kunnen combineren. Dit klinkt voor de hand liggend. De praktijk is weerbarstiger. Een organisatie bestaat immers bij de gratie van haar routines, gewoontes en regels. Onderzoek toont keer op keer aan dat deze ingesleten patronen funest zijn voor 'doorbraak denken'. Taakomschrijvingen en spelregels beroven mensen van hun inventiviteit. Vernieuwen vraagt het wegnemen van deze begrenzingen en het durven aanspreken van het voorstellingsvermogen van uw mensen. U kunt hier zover in gaan als u belieft: functieomschrijvingen afschaffen, processen herstructureren zodat specialisten verder kijken dan hun eigen gebied, ondernemend leiderschap stimuleren, enz.

- Sturen op visie

Innoveren wordt lastig zonder samenhangend beeld van de toekomst. Het creëren van deze visie is een op zich staand proces, gebaseerd op een mengeling van feiten, getallen en creativiteit. Een visie verschaft houvast voor de toekomst. Houvast voor uw medewerkers, maar ook houvast voor uw klanten. Het is de taak van het management om te garanderen dat alle nieuwe producten, diensten of processen passen in deze visie. Dat vraagt om sturing. Als kapitein staat u aan het roer en houdt koers richting de ingezette bestemming. U twijfelt niet om veelbelovende ideeën weer los te laten als deze niet in het toekomstbeeld passen.

- Samenvoegen en samenwerken

“Een organisatie kan alleen innoveren als ze in staat is om experts van verschillende disciplines soepel te laten functioneren in ad hoc projectteams”, stelt Mintzberg. Het zoeken naar combinaties van kennis en vaardigheden die niet eerder in uw organisatie bestonden, is lastiger naarmate uw organisatie veel gestandaardiseerde processen kent en weinig flexibiliteit. Specialististen moeten over elkaars grenzen heen gaan kijken en multidisciplinaire teams gaan vormen. Externe dragers van nieuwe kennis en technologie moeten probleemloos kunnen worden opgenomen door uw organisatie. Aan de samenwerking worden hoge eisen gesteld, gezien de tijdsdruk en risico's.

Veranderen, verbeteren en vernieuwen (VVV) zijn processen die de spelers (de medewerkers) met elkaar opstarten en doorlopen.

## wie doet ermee en... wat doet iedereen dan?

**Werknemers zijn afhankelijk van elkaar en ieder speelt een eigen rol in het geheel. Omdat veranderen samenwerking vraagt door alle lagen van de organisatie heen, is het belangrijk om hiërarchische verschillen los te laten. Hiërarchie belemmert de voortgang en beperkt de mogelijkheden om elkaars kwaliteiten optimaal te benutten.**

We beperken ons tot drie primaire rollen die in iedere organisatie worden ingevuld: managers, professionals en medewerkers. Welke rol spelen zij in de VVV-processen? Wat moeten ze kunnen en wat wordt er van hen gevraagd?

## **Management als management en als leiders**

De manager is niet alleen manager maar ook leider. Als manager draagt hij/zij zorg voor het legitimeren van het veranderproces en het formuleren en uitdragen van de doelstellingen. Als leider bewaakt en bespreekt hij/zij de voortgang in het proces en initieert de veranderingen. En last but not least: de manager geeft leiding. Dit vraagt van de manager het vermogen om kritisch en professioneel de eigen organisatie en het gedrag van collega's onder ogen te zien en te verwoorden. Bespreekbaar maken wat voorheen onbespreekbaar is geweest. De kunde om afwisselend stellend en inspirerend te overbruggen. Moed en lef hebben om de aangegeven doelstellingen vast te houden. Het geven van het juiste voorbeeld. Het opzoeken van medewerkers om de kloof tussen management en de rest te dichten. Actief luisteren en openstaan voor suggesties en feedback van anderen. En vooral een eerlijke en open attitude.

## **Professionals als professionals en als trekker**

De professional in de organisatie is vaak de probleemoplosser. Resultaatgericht, gedreven en geoefend in de analyse en observatie. De grootste opgave voor de professional is het samenwerken met andere professionals. Want het is niet van belang wie de beste analyse of oplossing heeft. Juist het delen van kennis zorgt voor nieuwe inzichten. Ontwikkelingsdenken en samenwerken zijn hierbij belangrijke competenties. Daarnaast zijn de professionals ook de trekkers van het proces. Zij vertalen de doelstellingen en resultaten in concrete acties. Zij mobiliseren en richten de medewerkers en pakken de normen van het management door. Dit vraagt betrokkenheid en toewijding en vooral het nemen van verantwoordelijkheid.

## **Medewerkers als medewerkers en als waarmakers**

De medewerkers in de organisatie zijn de echte waarmakers. Zonder hun betrokkenheid en energie zullen de doelstellingen niet worden gehaald. Ze denken mee in concrete verbetervoorstellen en zijn in staat om experimenten aan te gaan om zo nieuwe ervaringen op te doen. Dit vraagt van de waarmakers dat ze elkaar ondersteunen en aanmoedigen. Maar dat ze elkaar ook aanspreken op andere normen. Daarnaast worden ook vaardigheden aangesproken op het gebied van projectmatig werken. Zoals het maken van plannetjes en deze vervolgens ook uitvoeren. Het goed informeren van de trekkers en de leiders over de voortgang. Het kritisch doordenken voordat er actie wordt ondernomen.

## **Adviseurs als adviseurs en als coaches**

Adviseurs zijn natuurlijk niet altijd nodig. Maar op het moment dat ze worden betrokken, ligt hun kracht in het feit dat ze buitenstaanders zijn. Vanuit deze positie zijn ze in staat om het gehele proces te overzien en waar nodig interventies te plegen. Om te versnellen of even pas op de plaats te maken, de condities te creëren en te bewaken, processen te begeleiden en vooral mensen te coachen. Niet door zelf in de arena te springen en het werk over te nemen. Maar ervoor te zorgen dat leiders, trekkers en waarmakers in staat zijn om zelf de omslag te maken en de successen te boeken. Want echt veranderen doe je per slot van rekening uiteindelijk zelf.



# Literatuur

- 1983 **Structure in fives,**  
H. Mintzberg, Prentice Hal.
- 1993 **Veranderingsmanagement, de kunst van het balanceren,**  
J.D. Duck, Harvard Business Review.
- 1995 **Leidinggeven aan veranderen,**  
J.P. Kotter, Harvard Business Review.
- 1999 **Nederland wordt harder en leuker,**  
A. van den Brand en K. Schwartz, Uitgeverij Nieuwezijds.
- 1999 **Leren veranderen,**  
L. de Caluwé en H. Vermaak, Samsom.
- 2000 **Het avontuur en de beproeving,**  
P. Storm, AML.
- 2000 **Ondernemen binnen de onderneming,**  
M. Weggeman, G. Wijnen en R. Kor, Samsom.
- 2001 **Projectmatig werken,**  
G. Wijnen. W. Renes en P. Storm, Het Spectrum.



# boeken en essays van AMI

## Essays

- 2000 **Het avontuur en de beproeving.**  
Peter Storm.
- 2002 **Strategy in projects.**  
Peter Storm.
- 2003 **Rekenkamers in onderzoek.**  
Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm.
- 2004 **Doorpolderen of doorpakken.**  
Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas.
- 2005 **Wie werkt er nog alleen?**  
Ewout Boogaard, Peter Storm en Chantal Savelsbergh.
- 2006 **Projectmatig werken, procesmatig werken.**  
Raymond Maas en Wouter Visser.
- 2007 **Implementeren is...**  
Raymond Maas.

## Boeken geschreven door AMI-consultants

- 2003 **Resultaatgericht verbeteren.**  
Nicole Thomas en Cecile van Berkum.
- 2006 **Managen voor dertigers.**  
Martijn Jong en Nicole Thomas.

# AMI

**AMI is een professioneel implementatiebureau dat organisaties en medewerkers met raad en daad ondersteunt bij veranderingsprocessen, beleidsontwikkeling, projectmanagement en persoonlijke ontwikkeling.**

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit vestigingen in Maastricht en Den Haag.



# AMI

## **AMI Maastricht**

Burghtstraat 25  
6227 RR Maastricht  
T 043-3251199  
F 043-3259353  
E [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)

## **AMI Den Haag**

Herderstraat 10  
2512 CV Den Haag  
T 070-3629922  
F 070-3629921  
E [info@ami-consultancy.com](mailto:info@ami-consultancy.com)

Uitgever

**AMI** ([www.ami-consultancy.com](http://www.ami-consultancy.com))

Illustraties

**Jan Zandstra, Gouda**

Vormgeving en opmaak

**Sluisdesign, Stramproy**

Drukwerk

**Drukkerij Gijseberg, Eisden-Maasmechelen (B)**

Druk

**Herziene druk, 2007**

ISBN 90-806103-2-1

NUGI: 684801

---

## alles blijft anders...

Veranderen, vernieuwen, verbeteren. Wat maakt het uit? Wat maakt deze processen zo lastig? Hoe zet u verander-, verbeter- en vernieuwingsprocessen in gang? Wat vraagt het van u? Wie doet er mee en...wat doet iedereen dan?

Auteurs Raymond Maas en Susan Eggels zetten op beeldende wijze de verschillen uiteen tussen veranderen, verbeteren en vernieuwen. En wat dit met zich meebrengt bij de implementatie ervan.