

BEST FOR BUSINESS



HOLLAND MANAGEMENT REVIEW

## In de boeken (rubriek)

### **Introductie**

#### **Boekbespreking:**

#### **Boekbespreking:**

Kilian Bennebroek Gravenhorst - Laten we de bovenstroom vooral niet vergeten

#### **Recensie:**

Lotte Hulshof over Veranderversnellers: het afkijkboek

#### **Signalementen:**

Aaron Dignan - Brave New Work - Ben jij klaar om je organisatie opnieuw uit te vinden? (Business Contact)

Karel van Berkel & Anu Manickam - Wicked World - Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken (Noordhoff)

Ralf Knechtmans & Ylva Poelman - Leiderschap in de digitale wereld - Voorbereid zijn op morgen (Vakmedianet)

Katja Staartjes & Menno Boermans - Topteams - Samen bergen verzetten - Inspiratie voor leiders / teamwork (Management Impact)

Jan Vermeiren - The Compassionate Leader - Hoe Ruimte Creëren voor een Inspirerende Vibe (B for BooksdistriBution)

**Titel** : In de boeken (rubriek)

**Auteur** : Redactie HMR

**Verschenen in** : Holland Management Review (HMR 188, november-december 2019)

**Publicatiedatum** : 16-12-2019

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

# IN DE BOEKEN

## RECENSIE - VERANDERVERSNELLERS: HET AFKIJKBOEK

Lotte Hulshof



**In *Veranderversnellers: het afkijkboek* krijgen we tien verander verhalen in hun totaliteit te zien om te verduidelijken hoe je met een goed verhaal verandering daadwerkelijk realiseert. De verander verhalen zijn afkomstig van ervaren bestuurders en hebben betrekking op maatschappelijke organisaties.**

Het belangrijkste doel van het boek, zo zegt auteur Bennebroek Gravenhorst zelf, is dat de inhoud voor de eigen praktijk van de lezer bruikbaar is. De auteur doet er daarom alles aan om je als lezer ruimschoots te faciliteren in zo gericht mogelijk afkijken. Door middel van een zeer gestructureerde opbouw met bovendien een leeswijzer neemt hij je aan de hand mee door de verander verhalen. Tegelijkertijd slaagt hij erin zijn verhaal speels te houden door je de keuze te bieden het boek op verschillende manieren en volgorden te lezen. Door middel van de leeswijzer kun je zelf bepalen welke verhalen voor jou nuttig zijn. Dit op basis van welke verandervraagstukken er spelen in de verhalen, wat voor inspiratie ze bieden, en welke veranderkundige en leiderschapslessen uit de verhalen te halen zijn. Zelf ben ik bijvoorbeeld begonnen met drie verander verhalen die er voor mij uitsprongen: één op basis van het verandervraagstuk (cultuurverandering), één vanwege de aanleiding (verlangen in plaats van noodzaak), en één omdat ik de 'wie-vraag' (wie veranderen?) interessant vond.

Afkijken was dus nog nooit zo gemakkelijk, zou je denken. Bennebroek Gravenhorst benadrukt in zijn boek echter ook dat het realiseren van verandering geen simpel afkijkkunstje is. Verander verhalen kun-

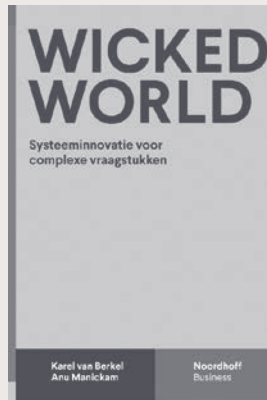
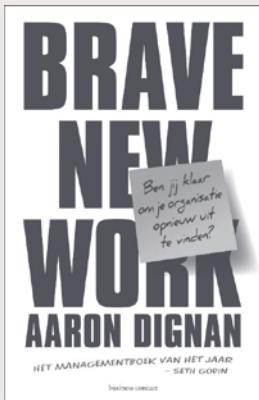
nen inspireren en je kunt er bruikbare lessen uit halen. Maar om er zelf iets mee te kunnen doen, moet je ze eerst eigen maken. De drie vragen die hij daarom consequent bij een verander verhaal stelt om je te helpen de inspiratie te vinden voor je eigen organisatie, vind ik daarom het meest waardevolle onderdeel uit zijn boek.

Als startend adviseur kijk ik regelmatig dingen af. Ik merk daarbij dat het niet alleen een kunst is om te weten wat je moet afkijken, maar zeker ook om dat wat je afkijkt te vertalen naar en te gebruiken in je eigen situatie. In mijn geval misschien nog niet direct met als doel een heel verandertraject op te tuigen, maar op zijn minst om me er bewust van te zijn hoe verander verhalen worden verteld en gerealiseerd binnen de organisaties waar ik kom. Dat zijn overigens, net als in de verander verhalen uit het boek, veelal maatschappelijke organisaties. De complexe vraagstukken die in de voorbeeld verhalen spelen vind ik daardoor erg herkenbaar.

Met de opmerking dat de selectie van verander verhalen wellicht minder interessant is voor 'verandergroentjes' dan ervaren veranderaars doet Bennebroek Gravenhorst zijn boek naar mijn mening dus tekort. Voor dit verandergroentje vormden de kernachtige verhalen in *Veranderversnellers: het afkijkboek* ook zeker een bron van inspiratie.

*Lotte Hulshof is adviseur bij Adviestalent. Adviestalent leidt jonge talentvolle academici op tot breed inzetbare adviseurs en managers. Adviestalent is een initiatief van Twynstra Gudde.*

# IN DE BOEKEN



## STRATEGIE

### BRAVE NEW WORK - BEN JIJ KLAAR OM JE ORGANISATIE OPNIEUW UIT TE VINDEN?

AARON DIGNAN

PAPERBACK, 352 BLZ., NEDERLANDS, BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2019  
9789047012733  
€ 26,99

Aaron Dignan laat bedrijven zien hoe ze de ongewenste bureaucratie echt kunnen elimineren. Door de jaren heen heeft hij vele klanten succesvol geholpen bij de grondige transformatie van hun operating system: de principes en werkvormen die de bedrijfscultuur bepalen. In *Brave New Work* leer je precies hoe je ook jouw bedrijf slimmer, effectiever en gezonder maakt. Niet via top-down-opdrachten, maar door autonomie, vertrouwen en transparantie te mobiliseren. Zodat iedereen weer met plezier, vol energie en ongehinderd door frustraties zijn werk kan uitvoeren en zo meer waarde toevoegt.

## ORGANISATIE

### WICKED WORLD - SYSTEEMINNOVATIE VOOR COMPLEXE VRAAGSTUKKEN

KAREL VAN BERKEL, ANU MANICKAM  
PAPERBACK, 142 BLZ., NEDERLANDS, NOORDHOFF, 1E DRUK, 2019  
9789001826765  
€ 24,95

Managers, professionals en beleidsmakers opereren in een complexe wereld. De instrumenten die tot nu toe voorhanden zijn, bieden echter vaak te weinig soelaas en vergroten niet zelden juist de problemen. De kracht van dit boek is dat er niet wordt ingestoken op losse problemen en daarbij passende oplossingen maar dat systeeminnovatie het uitgangspunt is. Dieper duiken, verbanden en patronen leren zien, ontdekken dat oorzaken niet altijd dichtbij zijn en hoe door het veranderen van kleine dingen grote vernieuwingen kunnen plaatsvinden. Daar draait het om.

## LEIDERSCHAP

### LEIDERSCHAP IN DE DIGITALE WERELD - VOORBEREID ZIJN OP MORGEN

RALF KNEGTMANS, YLVA POELMAN  
PAPERBACK, 215 BLZ., NEDERLANDS, VAKMEDIANET, 1E DRUK, 2019  
9789462156463  
€ 29,95

De wereld verandert razendsnel en wordt steeds complexer door de opkomst van digitale technologie. Dat is een uitspraak die inmiddels bijna tot vervelens toe wordt herhaald. In hun boek *Leiderschap in de digitale wereld* onderzoeken Ralf Knegtmans en Ylva Poelman wat de gevolgen van de digitalisering zijn voor organisaties en de benodigde eigenschappen van hun leiders. Dat doen zij vanuit twee visies die elkaars tegengestelden waren voordat zij aan het boek begonnen. Dat maakt hun boek tot een spannende zoektocht naar een waarheid die in het midden ligt.



## MENSEN

### TOPTEAMS - SAMEN BERGEN VERZETTEN - INSPIRATIE VOOR LEIDERS / TEAMWORK KATJA STAARTJES, MENNO BOERMANS

PAPERBACK, 352 BLZ., NEDERLANDS,  
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2019  
9789462761728  
€ 32,50

Hoe creëer je een topteam? In *Top-teams* dient het bergbeklimmen als spiegel, want hoog in de bergen word je samen tot het uiterste op de proef gesteld. Het is dé test voor leiderschap en teamwork. Twee bergbeklimmers bundelden hun krachten: Katja Staartjes, de eerste Nederlandse vrouw die Mount Everest beklom, beschrijft achttien pijlers die van je team een topteam maken, en Menno Boermans illustreert met zijn foto's indringend hoe je samen bergen verzet.

## VERANDEREN

### THE COMPASSIONATE LEADER - HOE RUIMTE CREËREN VOOR EEN INSPIRERENDE VIBE JAN VERMEIREN

PAPERBACK, 248 BLZ., NEDERLANDS,  
B FOR BOOKSDISTRIBUTION,  
1E DRUK, 2019  
9789082303346  
€ 24,95

Er wordt vaak gezegd dat mensen weerstand hebben tegen verandering. Dat is echter niet zo. Niet iedereen heeft weerstand en voor degenen die weerstand vertonen, gaat het niet om de verandering, maar om de spanningen die gelinkt zijn aan de verandering.

De sleutel tot succesvol samenwerken en het behalen van de doelen van veranderprojecten is om eerst de *vibe* te verhogen in de dagelijkse samenwerking en dan pas over te gaan tot grote of kleine change-projecten. Dit boek geeft er de *tools* voor: 1. Het D.U.E.T.-model

bevat technieken om de verschillende soorten spanning (praktisch, persoonlijk of tussen mensen) op te lossen. Hierdoor stijgt de *vibe* van een individu of team automatisch. 2. Een aanpak voor leiders en coaches om anderen hierbij te begeleiden: via Compassionate Leadership.

Deze leidraden worden voorgesteld aan de hand van praktische situaties bij het fictieve bedrijf Gizmo Objects Inc. met manager Catherine. Haar verhaal laat zien hoe er stap voor stap ruimte kan worden gemaakt voor een inspirerende *vibe* waarbij resultaten en welzijn hand in hand gaan.

# IN DE BOEKEN

## LATEN WE DE BOVENSTROOM VOORAL NIET VERGETEN

Kilian Bennebroek Gravenhorst

**Ik bekijk geregeld de top-50 voor de categorie veranderingmanagement bij een grote online-boekhandel om te zien welke onderwerpen op dat gebied in de belangstelling staan. Al een tijdje blijkt die top-50 voor ruim de helft te gaan over wat er zich ‘onder de waterlinie’ in een organisatie afspeelt. Als je mij vraagt naar de succesfactoren voor verandering, hebben we het ‘zichtbare’ in een organisatie echter even hard nodig. Zonder verbinding met de bovenstroom ga je kopje onder in de onderstroom van emoties, oordelen, aannames en onuitgesproken ervaringen.**

Ik ben al een aantal jaren gefascineerd door de vraag wat er nodig is om bij een verandering de bovenstroom goed op orde te krijgen. Die fascinatie zette mij op het spoor van veranderverhalen. Daarmee bedoel ik een samenhangende gedachtegang waarmee je richting geeft aan een verandering. Zo’n verhaal begint met een aanleiding of vertrekpunt, gaat vooruit naar de toekomst waarin een richting of bedoeling vorm krijgt, en laat vervolgens zien welke aanpassingen er in de huidige organisatie nodig zijn om die gewenste of noodzakelijke beweging te maken.

Naast deze inhoudelijke gedachtegang zien we in de bovenstroom aandacht voor het proces om van heden naar toekomst te komen en wie in de organisatie daarin welke rol vervult. Als je de uitwerking van deze elementen achter elkaar zet, heb je een veranderverhaal. Een kind kan de was doen, als je het zo leest. Niets is minder waar. Zo’n ogenschijnlijk simpele gedachte goed uitwerken is in de praktijk best ingewikkeld.

Veel leiders (en hun adviseurs) overschatten de kwaliteit van hun verhaal. En tegelijk onderschatten ze het belang van een goed verhaal.

De veranderkunde biedt allerlei handzame hulpmiddelen om een veranderverhaal uit te denken. De literatuur over storytelling is uitermate behulpzaam als je wilt weten hoe je zo’n verhaal overbrengt. We weten bijvoorbeeld dat een extern gelegitimeerd vertrekpunt en een link met de buitenwereld of het bestaansrecht gemakkelijker voor beweging zorgt dan een opdracht van een directie. Evengoed is het essentieel om te weten of je vanuit een wens vertrekt of vanuit een noodzaak; dat bepaalt de hele verdere uitwerking in de bovenstroom.

In m’n vorige boek (*De Veranderversneller*) ligt de nadruk op het gebruik van deze hulpmiddelen om je eigen verhaal te maken. Na dit doe-het-zelf-boek is er nu een afkijkboek: *Veranderversnellers – het afkijkboek*. Praktische bruikbaarheid blijft het hoofddoel. In het afkijkboek staan verhalen van bestuurders centraal, want voorbeelden van anderen zijn behulpzaam en inspirerend om in je eigen praktijk te gebruiken. Professionals kijken graag af, leiders kijken af bij andere leiders, maar evengoed is het boek interessant voor adviseurs die meedenken over de vraag hoe je een verandering in een organisatie echt werkend krijgt.

Ik begon dit afkijkboek met het idee om een aantal verhalen te verzamelen. Het zijn er tien geworden en dat ze beschikbaar zijn is al best bijzonder. Vaak circuleren delen van zo’n verhaal wel in een organisatie en zijn ze mooi gemaakt door communicatie. De gedach-



te erachter, vanuit bestuurlijk perspectief en daarmee gericht op een hele organisatie, geeft al een waardevol kijkje in allerlei verschillende keukens. Als auteur leid ik de lezer daarin rond en vertel ik wat er voor moois te zien is, zowel aan de verhalen als geheel als aan de bouwstenen ervan. Vervolgens mogen we ook nog in de bijkeuken kijken, want in een tweede ronde interviews heb ik de bestuurders gevraagd naar het maken en vervolgens levend houden van hun verhalen. Dat leverde interessante leiderschapslessen op. Ook voor mij waren die nieuw, terwijl dit inmiddels m'n tweede boek over dit onderwerp is.

Misschien wel de mooiste les in leiderschap en tevens de overkoepelende conclusie van het boek is dat alle bestuurders zeggen dat zij zonder veranderverhaal geen richting kunnen geven aan de beweging die ze aan het maken zijn met hun organisatie. Kijken we vervolgens preciezer, dan zegt de een bijvoorbeeld dat het verhaal als een soort ijkpunt werkt voor het eigen handelen, terwijl de ander het verhaal veel meer ziet als een communicatiemiddel waarmee je steeds opnieuw met anderen de verbinding kunt leggen. In deze en de andere lessen zie ik steeds de bovenstroom en onderstroom samenkomen.

De verhalen in de bovenstroom geven richting aan de verandering: ze laten zien waar die over gaat, hoe het proces verloopt en wat de betekenis is voor betrokkenen. Zo'n bovenstroom goed uitdenken is al een hele klus. Hoe beter je dat hebt gedaan, hoe steviger je staat in het omgaan met wat er in de onderstroom gebeurt. Je kunt gevoelens beter duiden, tempo bepa-

len, luisteren of juist uitleggen, en al sturend of betekenis gevend versnellen of juist even vertragen. Verschillende bestuurders vertelden mij dat hun verhaal voor henzelf fungeert als een baken. Met zo'n baken kunnen zij navigeren. Zonder zo'n baken kan je je niet verhouden tot de onderstroom.

*Kilian Bennebroek Gravenhorst is oprichter van PlusPulse. Als adviseur helpt hij maatschappelijke organisaties bij het realiseren van strategische veranderingen. Als docent draagt hij het verandervak over aan professionals die hun rol willen versterken, onder andere in [www.verandervierdaagse.nl](http://www.verandervierdaagse.nl). Als auteur schrijft hij over wat er nodig is om veranderambities echt werkend te krijgen. Hij is gelukkig als kostbare veranderenergie duurzaam resultaat oplevert.*

### **VERANDERVERSNELLERS: HET AFKIJKBOEK**

**KILIAN BENNEBROEK GRAVENHORST**  
**GEBONDEN, 200 BLZ., NEDERLANDS,**  
**MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2019**  
**9789462763289**  
**€ 27,50**