

# VERANDER PROGRAMMA'S DIE WERKEN

## HET RITME VAN VERANDEREN IN NEGEN FASEN

HUGO  
MANS

# INHOUD

**Voorwoord** \_ 7

**Het veranderprogramma in één oogopslag** \_ 11

**Oerkrachten bij veranderen** \_ 15

1 Verlangen naar verandering \_ 25

2 Besluiten tot verandering \_ 35

3 Governance van veranderen \_ 43

4 Succesvol mobiliseren \_ 53

5 De smaakmakers in je plan \_ 65

6 Communiceren met resultaat \_ 73

7 Koers houden en bijsturen \_ 81

8 Op naar de kanteling \_ 91

9 We kantelen! \_ 99

**De kern van de zaak** \_ 107

**Epiloog** \_ 125

**Even voorstellen** \_ 127

**Over de auteur** \_ 131

# VOORWOORD

Als de dag van gisteren herinner ik me het moment dat ik voor de eerste keer eindverantwoordelijk werd voor een impactvol veranderprogramma. Wat een uitdaging! Ik had er enorm veel zin in, maar tegelijk voelde ik onrust. Er lagen stevige risico's op de loer en ik zou de medewerking van zoveel mensen nodig hebben dat ik me afvroeg of dat reëel was. Veel betrokkenen geloofden niet dat deze verandering mogelijk zou zijn. En ik kende meer voorbeelden van vergelijkbare programma's die jammerlijk hadden gefaald dan dat er succesverhalen waren. Door toch de eerste stap te zetten en daarna door te gaan – ondertussen mijn neus meerdere malen stotend – kreeg ik de smaak te pakken. Ook leerde ik begrijpen wat werkt en wat niet werkt. Mijn onrust had na een aantal maanden plaatsgemaakt voor plezier in het continu finetunen om het veranderprogramma met resultaat naar de finish te brengen.

## **De bedoeling van dit boek**

Praktische tips, handvatten en inspiratie bij het succesvol managen van een veranderprogramma vormen de insteek van dit praktijkboek over veranderen in organisaties. Ik neem je mee op de reis van prille ideevorming naar het moment dat de organisatie daadwerkelijk transformeert. Die reis duurt doorgaans twee tot drie jaar. Per fase van de verandering bespreek ik wat

in de praktijk de grootste uitdagingen zijn en welke aanpak daarbij werkt. De opbouw volgt als het ware het ritme van de verandering.

### **Voor wie het interessant is**

Dit boek is bedoeld voor iedereen die verantwoordelijk is voor een organisatie in verandering. Ben je intern toezichthouder? Dan kan dit boek je aanknopingspunten bieden om van een afstand doeltreffend de vinger aan de pols te houden en de juiste vragen te stellen. Vanuit overzicht en begrip.

Ben je directielid? Dan kun je uit dit boek bouwstenen voor een succesvol programma destilleren om in verbinding resultaten te boeken.

Ben je een ervaren programmamanager? Dan kun je in dit boek inspiratie opdoen om je aanpak mee te verrijken.

Ben je in een organisatie betrokken bij veranderen als hr-professional, projectmedewerker, or-lid of vanuit welke rol dan ook? Dan kun je met dit boek een beter zicht krijgen op de totale dynamiek van een veranderprogramma.

### **Het begon met een wandeling**

Op een mooie avond in het voorjaar van 2018 liepen mijn vrouw Monica en ik ons ommetje met de hond. Ik vertelde over mijn nieuwe veranderprogramma en over de issues waar ik op dat moment mijn hoofd over brak. 'Ah, dat klinkt bekend', zei ze en vervolgde: 'over twee weken is dat helemaal opgelost.' Ze was heel beslist en wuifde mijn tegenwerping dat deze situatie uniek was resoluut van de hand. Ze vervolgde: 'Je hebt het zelf niet door, maar deze problemen had je de vorige keer net zo en de keer ervoor ook. En telkens zijn ze na een tijdje weer opgelost.'

Volgens mij heb je de essentie van veranderen inmiddels in de vingers. Je zou er een boek over moeten schrijven!’

### **De reden om het boek te schrijven**

Als ik in de media zie dat belangrijke programma’s zijn vastgelopen, mensen worden ontslagen en men elkaar de tent uit vecht, denk ik vaak: Jammer dat het zo is gelopen. Met de juiste aanpak had het programma waarschijnlijk wel kunnen slagen.

Ik heb ervaren dat het tot succes brengen van complexe veranderprogramma’s veel vraagt van maar ook veel geeft aan alle betrokkenen. Daarbij heb ik met vallen en opstaan ontdekt wat werkt en wat niet werkt. Graag deel ik daarom mijn ervaringen, inzichten en aanpak, waarin aandacht voor de mensen en het behalen van resultaten centraal staan. Hoe je met een krachtig moreel kompas kunt veranderen met tempo en impact.

### **Wie bijgedragen hebben**

Ik heb een aantal inspirerende mensen bereid gevonden om hun kijk op veranderen te delen. Omdat zij hun zienswijze zelf het meest treffend kunnen verwoorden, kom je in het boek regelmatig krachtige uitspraken tegen van deze (voormalige) collega’s. Ode aan Roger van Boxtel, Bert Groenewegen, Maurice Unck, Michiel van Roozendaal, Ruud Kok en Michiel Vijverberg.

### **Mijn ervaring met veranderprogramma’s**

Bij NS heb ik sinds 2010 inmiddels een flink aantal complexe veranderprogramma’s mogen leiden, waaronder digitale transformatie, herinrichting van de financiële organisatie en ERP-implementatie bij de technische divisie. Ten tijde van een belangrijk deel van deze programma’s was ik daarnaast als directeur

Financiën bij verschillende divisies verantwoordelijk voor de reguliere business. De combinatie van deze verantwoordelijkheden maakte dat het zoeken naar balans tussen veranderkracht en operationeel realisme bij mij ingebakken zat. Als lezer zul je merken dat ik uit een specifieke context put met mijn ervaringen. Ik ben ervan overtuigd dat de onderliggende krachten bij veranderen universeel zijn, maar raad je aan de vertaling naar je eigen context te maken.

### **Leeswijzer**

Het boek start met de uitwerking van de drie oerkrachten waarmee je in elke fase van je programma rekening moet houden. Daarna volgen de negen fasen van een veranderprogramma. Elke fase leid ik op een gestructureerde wijze in en ik benoem op grond van mijn ervaring en de input van de geïnterviewden de bepalende elementen. Voorbeelden uit de praktijk versterken de tekst.

In het eerste hoofdstuk lees je over de oerkrachten die de dynamiek van elk veranderprogramma bepalen. En in de negen hoofdstukken erna word je door de negen fasen van een veranderprogramma geleid. Ten slotte tref je vanaf pagina 107 een uitgebreide samenvatting aan.

Voor de leesbaarheid gebruik ik telkens hij in plaats van hij of zij.

# **HET VERANDER- PROGRAMMA IN ÉÉN OOGOPSLAG**

## VERLANGEN NAAR VERANDEREN

### FASE 1

Breng een verhaal  
dat klinkt als een klok  
Smeed een winning team  
Houd contact met het  
verleden  
Geef mensen een zetje

Ga voor plan A  
Zet je hoofd en hart in  
Sluit een pact  
Maak er geen onderhandeling van  
Zeg het zoals het is  
Regel control bij onzekerheid  
Zeg ook nee

## BESLUITEN TOT VERANDEREN

### FASE 2

## DE SMAAK- MAAKERS IN JE PLAN

### FASE 5

Koppel je veranderprogramma aan  
een businessproject  
Speel met push en pull  
Verander de context  
Verander op een duurzame manier

## COMMUNI- CEREN MET RESULTAAT

### FASE 6

Weet wat er echt speelt  
Bouw aan je banksaldo  
Deel jouw dilemma's  
Maak persoonlijke veranderpaden  
Maak een web van verbinding

Richt de veranderorganisatie in  
op continu bijsturen  
Breng de scope terug naar de essentie  
Organiseer verfrissende tegenwind  
Neem het besluit dat je nooit wilde nemen

## KOERS HOUDEN EN BIJSTUREN

### FASE 7

OERKRACHTEN ONDER WATER  
DIE IN ELKE FASE SPELEN ▶

Sturen

Gestuurd worden



Vergader om 7.30 uur  
Geef iedereen een rode kaart op zak  
Realiseer focus met governance  
Maak fouten onderdeel van presteren  
Zorg voor de juiste hoofdrolspelers  
Geef de lijn de lead

**FASE 3**

**GOVERNANCE  
VAN  
VERANDEREN**

**SUCCESVOL  
MOBILISEREN**

**FASE 4**

Ga voor het team  
Kies de juiste externe partijen  
Maak het programma van iedereen  
Sluit coalities

**FASE 9**

**WE KANTELEN!**

Organiseer een leger hulptroepen  
Ga door, wat er ook gebeurt  
Vier feest  
Zorg voor blijvende veranderkracht  
Stop het programma op tijd

**FASE 8**

**OP NAAR DE  
KANTELING**

Doe de readiness-check  
Geef vrijstellingen  
Afspraak is afspraak  
Omarm tegenslag

**Veiligheid**

**Gevaar**

**Vertrouwen**

**Wantrouwen**

SUCCESVOL  
VERANDEREN  
IS VOOR  
80 PROCENT  
VOLHOUDEN  
EN DOORGAAN  
WAAR ANDEREN  
STOPPEN.

# OVER DE AUTEUR

**Hugo Mans** is een hands-on financieel directeur bij NS met meer dan tien jaar eindverantwoordelijkheid voor omvangrijke en complexe veranderprogramma's. Zijn carrière als judoka leerde hem als individu over balans, winnen en respect. Als wedstrijdroeier ontdekte hij de dynamiek van teamsport. En als pelotonscommandant leerde hij tijdens zijn diensttijd in extreme stresssituaties leidinggeven aan diverse groepen mensen. Deze ervaringen vanuit sport en leger vormen een belangrijke basis van leren en inspiratie waarvan Hugo gebruikmaakt in de zakelijke context. Met zijn ervaring als directeur op meerdere domeinen – financiën, inkoop en programmamanagement – kent Hugo de brede dynamiek van bedrijfsvoering goed. Zijn academische scholing als econoom, registeraccountant en manager gebruikt hij om praktische oplossingen te realiseren en goed werkende teams in staat te stellen hun doelen te halen. Zijn stijl van besturen is effectief schaken op meerdere borden, samenwerken en doelen bereiken met teams en doorgaan wat er ook gebeurt om de benodigde resultaten te boeken.

# VERANDER PROGRAMMA'S DIE WERKEN

Met een uitgekiende aanpak worden de meest uitdagende veranderprogramma's een succes. Resultaat, verbinding, flexibiliteit, plezier, lef en doorzettingsvermogen: centrale begrippen voor een succesvolle aanpak. Hoe dat werkt? Daar gaat dit boek over.

**Hugo Mans** neemt je mee met kennis en inzichten die zich in de praktijk hebben bewezen. Van alle negen fasen van een veranderprogramma, van start tot finish, worden de kernpunten van een trefzekere aanpak uiteengezet. To the point en eenvoudig toepasbaar. Om jouw veranderaanpak aan te scherpen en te verrijken. Om meer zicht te hebben op hoe een veranderprogramma professioneel bestuurd kan worden. Om doortastend toezicht te houden op een organisatie in verandering.



Hugo Mans is financieel  
directeur bij NS.

