

VAART IN VERANDERING

VERAN

MAAIKE THIECKE

VAAART

**5 knoppen om
onnodig gelazer in
organisatieverandering
te voorkomen**

IN

DERING

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoudsopgave

WAT LEZERS ZEGGEN	8
DE VAART ERIN!	10
VIJF KNOPPEN OM VERANDEREN MAKKELIJKER TE MAKEN	14
Vijf knoppen: je kunt het nooit niet meer zien	17
Routeplanner door dit boek	19
KNOP 1: DE KLUS	21
Droomveranderingen gaan ook niet vanzelf	23
En wat blijft er eigenlijk hetzelfde ...?	25
Focusfocusfocus	26
Knop-1-anti-vaartsценario	27
Typische knop-1-kwalen	28
Lekker knop-1-vaart-erin-lijstje	31
KNOP 2: HET PAPIER	32
Knop-2-anti-vaartsценario	34
1 Overdaad aan oud papier	35
2 Te weinig nieuw papier	37
3 Papier voor de sier	39
Typische knop-2-kwalen	42
Lekker knop-2-vaart-erin-lijstje	44
KNOP 3: HET GEDRAG	47
Het gaat niet vanzelf. Logisch	49
Fase 1: Urgentie	50
Rust in de tent? Jammer zeg!	51
Urgentie-anti-vaartsценario	53
Handig in de urgentiefase	55

Fase 2: Loslaten	56
Maar we hebben toch draagvlak ...?	56
Loslaat-anti-vaartsценario	57
Handig in de loslaatfase	61
Fase 3: Niet-weten-fase	62
De pleuris breekt uit: logisch	63
Jouw eigen ergste nachtmerrie	66
Niet-weten-anti-vaartsценario	67
Handig in de niet-weten-fase	68
Fase 4: Creatie	69
Doe maar inside the box	70
Creatie-anti-vaartsценario	71
Handig in de creatiefase	71
Fase 5: Nieuw begin	72
Supersaai moet	72
Nieuw-begin-anti-vaartsценario	74
Wrap-up transitiefasen	75
Lekker knop-3-vaart-erin-lijstje	77

KNOP 4: DE PATRONEN	79
Herhaling van irritante patronen: logisch onlogisch	81
Drie soorten patronen in de vloerbedekking	82
Patroon 1: hardnekkig ordeningsgedoe	84
Vorrang in soorten en maten	85
Typische ordeningskwalen	87
Hardnekkige voorrangspatronen in verandering	88
Jonge mensen willen geen bazen, hoor!	90
Knop-4-oplossing voor een verstoord ordeningspatroon	91
Dwingend of dienend?	94
Patroon 2: hardnekkig bindingsgedoe	96
Typische bindingskwalen	97
Hardnekkige bindingspatronen in verandering	99
Knop-4-oplossing voor een verstoord bindingspatroon	99

Patroon 3: hardnekkig uitwisselingsgedoe	102
Typische uitwisselingskwalen	102
‘Ik wil een kerstpakket, maar niet deze!’	105
Hardnekkige uitwisselingspatronen in verandering	107
Oeh, eng ...	107
Knop-4-oplossing voor een verstoord uitwisselingspatroon	108
Wrap-up van drie patronen	111
Lekker knop-4-vaart-erin-lijstje	112
Overzicht drie patronen	113
 KNOP 5: DE CONTEXT	 115
Spelers in de context	116
Ontwikkelingen in de context	116
Beetje blind voor context: logisch	117
Meewind of tegenwind?	118
Wie treft welke wind?	122
Onnodige tegenwind voorkomen: eitje	123
Knop-5-anti-vaartscenario	124
Lekker knop-5-vaart-erin-lijstje	125
 EN WAT NU?	 126
 KORTE VERSIE VOOR MANAGERS MET WEINIG TIJD	 130
 ULTRA-KORTE VERSIE	 133
 Dank	 135
Over de auteur	139
Leesvoer van Maaïke	142
Leesvoer van anderen	143

Wat lezers zeggen

‘Wat een handig boekje, dat kan ik mooi gebruiken om de verandering beter doorgevoerd te krijgen. Het is een soort handleiding, die handvatten geeft. De voorbeelden vanuit de praktijk zijn helpend en herkenbaar.’

VERA WEMER, *unitmanager RDW*

‘Een leuk en gemakkelijk te lezen boek, waarbij woorden worden gegeven aan soms ondefinieerbare tegenwerking die wordt ervaren bij de meeste veranderingen. Doordat het zo nadrukkelijk benoemd wordt, kan veel vertraging en onnodige weerstand worden voorkomen.’

MARKO WEVER, *Manager Marine Claims, Aon*

‘Toegankelijk, realistisch, praktisch en met humor geschreven.’

HAN SCHMIDT, *manager ProRail*

‘Ik word hier heul blij van!!! Al Maaikes naar de praktijk vertaalde wijsheid over verandering samengepakt in één handzame zakgids! Een regelrechte must read voor iedereen die veranderen makkelijker wil maken.’

HARMEN WIMMENHOVE, *regiodirecteur en adviseur Melior Advies*

‘Als je als manager echt verandering wil brengen in je organisatie; lees dit boek van kaft tot kaft!’

ZELIHA AKDAN, *adviseur leren en ontwikkelen gemeente Zwolle, transcultureel systemisch coach*

‘Dit is een toegankelijk, scherp en zeer herkenbaar boek over organisatieverandering. Ik vind het bijzonder knap hoe Maaïke normale woorden geeft aan veranderdynamiek die in veel organisaties als mistig en ongrijpbaar en soms onbegrijpelijk voelt, maar het succes van organisaties in hoge mate bepaalt. De vijf knoppen vormen een helder gestructureerd model dat echte verduidelijking in het fenomeen veranderen oplevert. Dat maakt het geheel niet alleen leesbaar, maar ook direct bruikbaar voor mensen die dagelijks met verandering te maken hebben.’

RONALD SCHUILING, *programma- en interimmanager Schuiling Management Consultancy*

‘Ik zou dit boek zo willen geven aan mensen in mijn omgeving die tegen de waanzin in verandering aanlopen maar niet zien hoe ze dat moeten aanpakken.’

ERWIN VAN DER LINDEN, *ondernemer en eigenaar van Daroema*

‘Hoera! Weer een écht Maaïke Thiecke boek. Dit boek beschrijft in heldere taal de knoppen waaraan niet adviseurs maar leiders zelf moeten draaien bij organisatieveranderingen. Inclusief handige lijstjes, scherpe en soms hilarische taal en zelfs een ultrakorte managementsamenvatting.’

MARIJE VAN PIJKEREN, *adviseur leiderschapsontwikkeling Belastingdienst*

‘Feest van herkenning en lekker beknopt.’

ROB SMULDERS, *leiderschapstrainer en partner LearningWaves*

‘Een compact (management)boek, makkelijk leesbaar. Lekker direct taalgebruik, to-the-point zeggen waar het op staat. Praktisch en toepasbaar voor iedereen die een kleine of grote verandering op zakelijk of prive-gebied wilt doorgronden.’

JOLANDA STEVENS, *CIO Meijburg&Co*

De vaart erin!

'Het gaat altijd wel traag, dat veranderen ...'

'Ik dacht dat we alles hadden gedaan om de verandering deze keer moeiteloos te laten verlopen, maar we kregen toch weer onverwacht vertraging en weerstand

...'

'Hoe houden we hier in hemelsnaam de vaart erin ...?'

'Wij gaan niet veranderen hoor, dat duurt allemaal veel te lang ...!'

'Ik ben niet tegen verandering, maar dat gedoe en gelazer, daar krijg ik wel een punthoofd van, kan dat nou niet anders ...?'

'Moeten we die vertraging bij elke verandering gewoon maar uitzitten of kunnen we zelf ook iets doen om het allemaal wat sneller te laten lopen ...?'

Het is de nummer-1-verzuchting van managers en leiders in bijna elke organisatie in verandering: kan dit ook met wat meer tempo ...? Kan de vaart er ook in? Die vraag wordt soms hardop gesteld maar net zo vaak binnensmonds en met ingehouden frustratie. Soms met rode kop en soms met serieuze kopzorgen. En soms beschaamd. Alsof je met je wens om vaart in je verandering direct een mega-ongeduldige 'hup-hup-hup-schiet-nou-eens-op'-leider bent die iedereen in beweging wil hebben maar zelf voor geen meter beweegt.

Veel leiders begrijpen juist heus wel dat veranderen tijd kost. Dat je daar aandacht aan moet besteden en energie voor moet hebben. Maar dan nog; de vaart erin, kan dat ook ...?

Ik vind die vraag van leiders in verandering niet alleen vrij logisch maar vooral vrij noodzakelijk. Veranderen wordt namelijk makkelijker door de vaart erin te houden. Van weten waar je kunt versnellen én waar je moet vertragen. Van een aanpak waarmee het structurele verandervermogen van jouw organisatie toeneemt, in plaats van afneemt.

Natuurlijk is veranderen nooit drie keer links, twee keer rechts; dat hoeft ik jou niet uit te leggen. Tegelijkertijd zit er wel logica in dat proces van veranderen. Waarmee een hoop

van wat op het eerste gezicht chaotisch, onlogisch en gek lijkt in verandering, ineens voorspelbaar, logisch en heel normaal blijkt te zijn.

En dáár gaat dit boek over. Over veranderlogica. Over structuur in de chaos. Over grip op de gekte. En over jouw invloed als leider op vaart en voortgang in onzekere tijden. En doen wat nodig is zonder dat je onnodige chaos en gekte krijgt.

‘Dit is een method in the madness.’

Het waren de woorden van een manager die ik vertelde over de vijf knoppen om veranderen makkelijker te maken. Hij keek mij peinzend aan. ‘Wat jij mij nu vertelt, met die vijf knoppen, dat is een manier om vaart te maken in organisatieverandering, zonder dat je suggereert dat je alle chaos weg kunt krijgen. Ik snap natuurlijk heus wel dat het ook onvoorspelbaar blijft, dat veranderen, maar er zit dus wel logica in. Dát noem ik een method in the madness.’

Deze manager bracht precies onder woorden waar het mij om te doen is. Veranderen makkelijker maken waar het kan, in de wetenschap dat onvoorspelbaarheid er ook bij hoort. Je krijgt in organisatieverandering altijd te maken met onverwachte wendingen, maar grip op verandergekte kan echt. Omdat het proces van veranderen voorspelbaar is.

En dus krijg je in dit boek vijf knoppen waarmee jij veranderen makkelijker kunt maken. Waarmee je onnodig gelazer kunt voorkomen. Zo je wilt: een method in the madness. Omdat organisatieverandering al hectisch en wisselvallig genoeg is. Omdat het helpt om te weten wat er in elke verandering volkomen logisch en voorspelbaar is en wat je dus altijd overal in elke verandering van een kilometer afstand kunt zien aankomen. Omdat jij als manager wel degelijk invloed hebt op de onbegrijpelijke en hardnekkige veranderchaos die bij elke verandering hoort. En omdat jij dus gebaat bent bij de invloed die je wél hebt. Zodat jij de vaart erin kunt houden.

Ik heb dit boek over de vijf knoppen niet alleen geschreven omdat er al jaren om wordt gevraagd. Ik heb het ook geschreven vanwege de enorme opluchting die ik dagelijks voor mijn neus zie als leiders deze vijf knoppen leren kennen. Omdat je elkaar direct beter verstaat wanneer je hetzelfde perspectief op veranderen hebt. Omdat de mist optrekt en je weer kunt zien. En jullie als MT of directie dus geen tijd verliezen met de verkeerde kant op kijken of de verkeerde kant op ploeteren. En jullie onnodig gedoe, onnodige vertraging en onnodige miscommunicatie kunnen voorkomen. Waardoor jullie als leiders minder het gevoel hebben dat je voor de zoveelste keer in een mistig verandermoeras terecht komt.

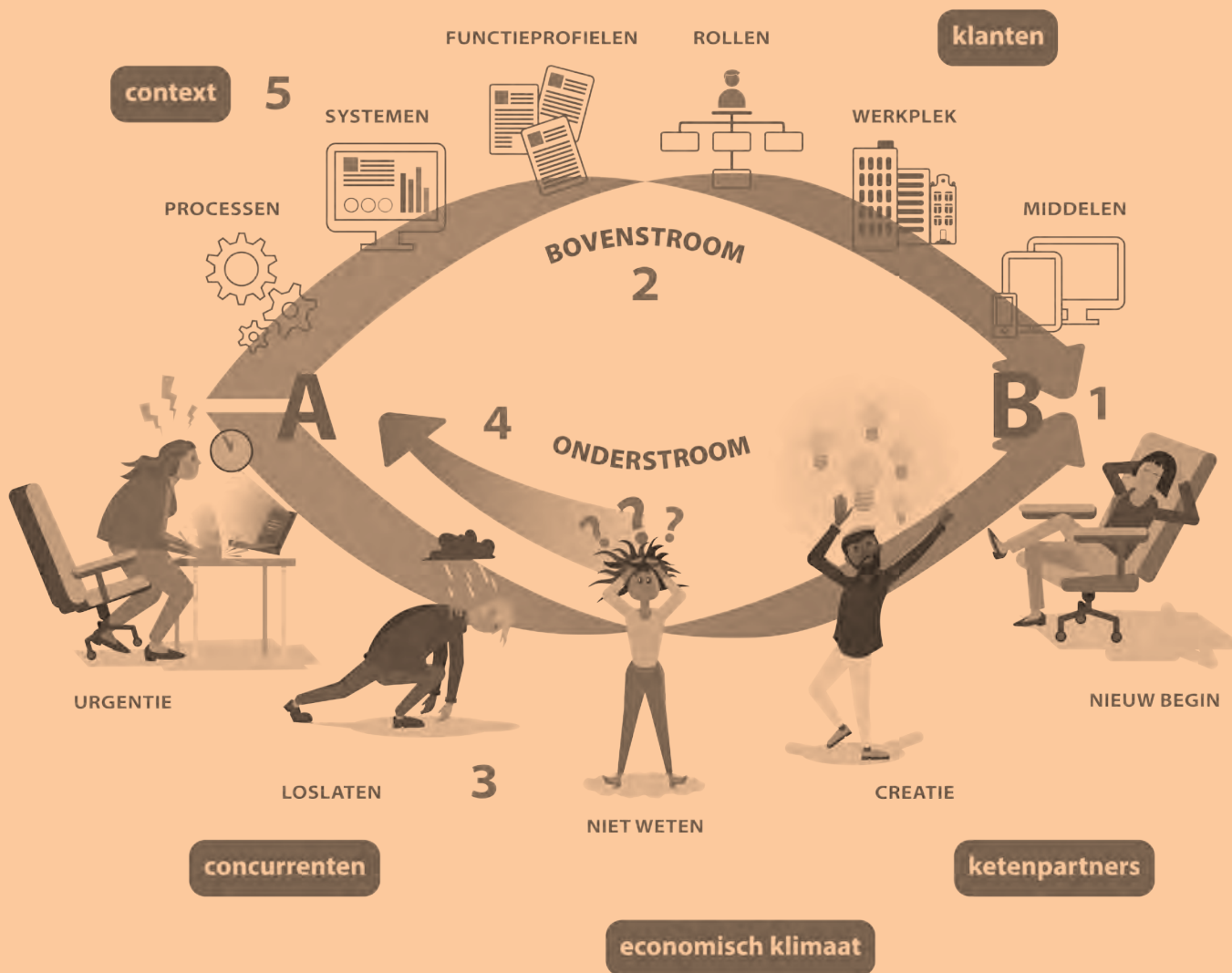
Dit boek is er voor al die directeuren, managers en teamleiders met een lekkere (of minder lekkere) veranderopdracht, die eenvoudiger hun veranderdoelen willen halen. Simpelere leiders in verandering willen zijn die mensen vertrouwen in tijden van verandering. Makkelijker met hun collega-leidinggevendende broodnodige 'leidende coalitie voor verandering' willen vormen, omdat het als leider soms best zwaar en eenzaam is, zo'n organisatieverandering.

Naast leiders zijn er ook een hoop niet-hiërarchische functionarissen in organisaties die een bijdrage kunnen en willen leveren aan verandering. HR-adviseurs, programma-managers, beleidsadviseurs, communicatieadviseurs, experts leren & ontwikkelen, projectleiders. En trainers, coaches en organisatieadviseurs. Als deze professionals de vijf knoppen kennen, kunnen ze beter adviseren over organisatieverandering. Makkelijker de tandem met leiders vormen, in verandering. En eenvoudig de woest aantrekkelijke gids zijn voor organisaties in verandering, wanneer de madness aan iedereen trekt. Dus dit boek is er ook voor hen.

Nou vooruit. Eigenlijk voor iedereen die te maken heeft met verandering in organisaties. 'Een dun boekje graag,' was de afgelopen jaren geregeld de vraag. Prima.

Veel plezier met vaart maken!

Maaïke Thiecke
Zeist, januari 2026



VERANDEREN MAKKELIJKER MAKEN

**VIJF KNOP
VERAN
MAKKE
TE**

**PEN OM
DEREN
LIJKER
MAKEN**

Al 20 jaar hoor ik in organisaties de vraag: hoe dan, dat veranderen? Waarom gaat het niet zoals we dachten? Hoezo lukt het niet, terwijl we zoveel goede mensen hebben en zoveel tijd hebben genomen voor de juiste verandering? En waarom gebeuren er zoveel onbegrijpelijke dingen in verandering?

Allemaal vragen waardoor ik, eerst samen met Bianca van Leeuwen (2013), op zoek ging naar het antwoord op die vraag: hoe kan veranderen in organisaties makkelijker? De combinatie van allerlei bestaande modellen, theorieën en uitgangspunten over veranderen leverde knoppen op waaraan je kunt draaien om vaart te krijgen in je organisatieverandering. Ik onderscheid vijf knoppen en noem ze meteen maar even:

- 1 De klus
- 2 Het papier
- 3 Het gedrag
- 4 De patronen
- 5 De context.

Veranderen wordt makkelijker als jij deze knoppen kent en weet hoe je eraan kunt draaien. En wie dat dan moet doen. Het onderscheid in die vijf knoppen biedt jou ook de gelegenheid om beter te mikken met je interventies. Bij typische knop-1-kwalen horen namelijk knop-1-interventies. En bij typische knop-3-kwalen horen knop-3-interventies. Logisch, toch?

Als je goede knop-4-interventies loslaat op knop-1-kwalen (of andersom), schiet je mis. En soms worden je kwalen er zelfs erger van. Dan krijg je nodeloos extra verandergekte. En veranderchaos. Ook logisch.

VIJF KNOPPEN: JE KUNT HET NOOIT NIET MEER ZIEN

De vijf knoppen om veranderen makkelijker te maken komen voort uit mijn mijn blik op organisaties. Ik kijk naar organisaties, teams, directies en afdelingen als levende systemen en dat kleurt mijn perspectief op veranderen nogal. Allereerst omdat levende systemen altijd exact hetzelfde reageren op verandering: terug naar af. Dat gaat volautomatisch. Vasthouden aan de oude status quo is volstrekt voorspelbaar. En weerstand in verandering is dus volstrekt logisch en voorspelbaar. Ja, ook als iedereen vóór is.

Veranderen gaat dus niet vanzelf; logisch. Vaart gaat dus ook niet vanzelf, in verandering. Het is eerder zo dat géén vaart vanzelf gaat. Om veranderen makkelijker te maken, moet je dus iets doen om de bestaande status quo te doorbreken. En daarvoor moet je geregeld iets doen wat tegennatuurlijk is. Logisch, maar niet per se het leukste om te doen; wel noodzakelijk voor vaart!

Je komt in dit boek geheid een perspectief tegen dat hier en daar haaks staat op een paar gebruikelijke opvattingen in verandermanagementland. Die vijf knoppen zijn dan ook niet 'de waarheid'; het is mijn perspectief op veranderen dat een aanvulling is op al jouw bestaande kennis, overtuigingen en ervaring over veranderen.

Maar ja.

'Nou kan ik het nooit meer *niet* zien ...' Deze zin hoor ik minstens een keer per week als mensen kennismaken met de vijf knoppen. Soms aangevuld met een verrukt gezicht – 'ohhhh, nou begrijp ik wat er gebeurt!' – en met 'wat een opluchting, heerlijk'. Soms met eindelijk woorden voor dat wat mensen intuïtief al aanvoelden maar de vinger maar niet op konden leggen.

En soms ook met 'ah, shit ...'

Ik weet het: mijn blik op veranderen is niet ‘de waarheid’, maar je loopt wel het risico dat je het nooit meer *niet* kunt zien, deze logica over veranderen. Dat je nooit meer *niet* kunt weten wat jij zelf kunt doen.

Ik vind dat goed nieuws. Omdat organisaties er niet alleen verander-leniger van worden, maar ook vitaler.

Kies vooral wat jou past. En wat behulpzaam is bij de veranderfratsen in jouw organisatie. Dat ik deze bril in mijn ogen heb laten laseren, is mijn keuze.

Met dank aan alle deelnemers die ik in mijn opleidingen tref en alle organisaties waar ik een kijkje in de keuken krijg als ze de vijf knoppen uitproberen, heb ik een grote verzameling ploeter- en succesvoorbeelden. Die tref je in dit boek ook aan; daar kun je van leren. Die voorbeelden zijn allemaal een beetje door elkaar gehusseld en uiteraard geanonimiseerd. Desondanks weet ik inmiddels dat veel lezers het gevoel hebben dat ik letterlijk naast hen heb gestaan tijdens het ploeteren of het vieren van de successen: ‘Jij schrijft over ons!’ hoor ik dan.

Blijkbaar zijn de knoppen-ervaringen zo universeel dat je zomaar denkt dat ik over jou schrijf, terwijl ik je niet eens ken. En dat snap ik, want die veranderlogica geldt voor elke organisatie en in elke verandering.

ROUTEPLANNER DOOR DIT BOEK

Uiteraard krijg je van mij in dit boek vijf hoofdstukken voor vijf knoppen. In elk hoofdstuk beschrijf ik wat elke knop inhoudt, welke typische kwalen je krijgt als je deze knop vergeet (of verwacht met iets anders) en hoe je per ongeluk in een anti-vaartsenario terecht kunt komen. Dat scenario levert je meteen ideeën op hoe je onnodige vertraging kunt voorkomen.

Natuurlijk geef ik je ook wat jijzelf praktisch kunt doen. En wat je vooral moet laten als je geen nodeloos gelazer en vertraging wilt.

Je krijgt ook lekkere lijstjes. Lijstjes waarmee je de vaart erin krijgt. Per knop. Niet alleen handig om heel goed te kunnen mikken in verandering, maar ook de korte route voor de drukke manager, die lijstjes.

Als laatste krijg je het super-snelle veranderrecept voor de super-drukke manager. En de ultra-korte versie.

Je komt in dit boek mogelijk bekende kost tegen uit mijn eerdere boeken over organisatieverandering. Bij knop 3 bijvoorbeeld, als je het boek *Systemisch TransitieManagement. Neem voor de verandering de makkelijke weg!* (2013) kent. Als je *Cultuurdingetje hè ...* (2022) of *Doe anders even anders* (2025) hebt gelezen of geluisterd, dan zie je bij knop 4 vast dingen die je allang weet. Sla over wat voor jou bekend is, zou ik zeggen. Andersom kan het ook zijn dat je na het overzicht van de vijf knoppen direct zin krijgt in meer verdieping. Dan heb je mazzel, want dan stort je je gewoon op die andere boeken, lezend of luisterend.

KNOP 1





DE KLUS

Knop 1 gaat over jullie klus: de veranderopgave van een organisatie of een team. De gewenste situatie. De stip op de horizon, zo je wilt. Het anker van de verandering waar je steeds op terug kunt komen.

Veranderen is simpel gezegd bewegen van A naar B. En dus is je klus jouw B. Je klus kan gaan over grote B's en grote veranderingen van een hele organisatie, maar ook over kleine B's, voor een afdeling of team. Veranderen wordt makkelijker van een heldere B en helderheid over de klus.

De reactie op mijn toelichting op deze allereerste knop is geregeld verveeld en ongeduldig. Omdat er veel en vaak gedacht wordt dat het wel goed zit met die B; nogal voor de hand liggend, toch? Al was het maar omdat er aardig wat tijd is gaan zitten in het visietraject. Of omdat een extern bureau zich daar een paar maanden tegenaan bemoeit heeft.

Toch kom ik geregeld in organisaties met behoorlijk wat knop-1-potentie. En nog vaker in organisaties waar iedereen denkt dat de opgave helder is, totdat ik de volgende vragen stel:

- Waar is jullie veranderklus – jullie B – een oplossing voor?
- Hoe wijkt B in essentie af van A?
- Welk gedrag hoort bij B?
- Wat is *dus* de beweging die de organisatie, het team of de mensen moeten maken?

De vraag wát de veranderklus is, is meestal goed te beantwoorden. Het moet klantgerichter, Agile, inclusiever, professioneler, goedkoper. We willen groeien, moeten fuseren, outsourcen, krimpen. We willen resultaatgerichter, daadkrachtiger of innovatiever worden. We moeten van de familiecultuur af of van dat eeuwige polderen.

Het moet dus anders, daar is iedereen het vaak wel over eens. Maar dan die volgende vraag: waar is die overduidelijke ambitie, die dringende behoefte een oplossing voor?