

De natuurwetten van **verandering**

*Waarom transities niet te managen zijn –
en hoe je ze toch succesvol leidt*

Michiel Hogerhuis

Illustraties: Ineke Neutelings

point

De natuurwetten van verandering

Waarom transities niet te managen zijn – en hoe je ze toch succesvol leidt

Michiel Hogerhuis

ISBN 978 90 8560 464 8

E-ISBN 978 94 6154 077 5

NUR 800 / 807

THEMA KJC / KJU

BISAC BUS085000 / BUS071000

DOI 10.36254/978-90-8560-464-8

© 2026 Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Inhoud

	Voorwoord	7
	Waarom nóg een managementboek?	9
DE AANLEIDING	Fokker en Accell in het kort	13
	Leeswijzer	17
DEEL I	De oerkrachten achter verandering	
HOOFDSTUK 1	Van A naar onbekend terrein (het oerprincipe)	21
HOOFDSTUK 2	Op de schouders van reuzen	31
HOOFDSTUK 3	De kloof dichtten tussen top en werkvloer	39
HOOFDSTUK 4	Cultuur eet strategie als ontbijt en andere onmisbare inzichten	53
DEEL II	De natuurwetten	
HOOFDSTUK 5	De juiste mensen uit de bus	69
HOOFDSTUK 6	De noodzaak	77
HOOFDSTUK 7	De eerste dingen eerst – en de tweede dingen helemaal NIET	87
HOOFDSTUK 8	Eén verhaal zegt meer dan duizend PowerPoints	97
HOOFDSTUK 9	Creëer de beweging	113
HOOFDSTUK 10	Zet een organisatie op touw	131
HOOFDSTUK 11	Het verschil tussen winnen en verliezen	151
HOOFDSTUK 12	Spiergeheugen trainen	167
HOOFDSTUK 13	Cultuur	181
HOOFDSTUK 14	Leiderschap	197
DEEL III	Achter de schermen	
HOOFDSTUK 15	Ontmoet de echte Fokkers	215
HOOFDSTUK 16	De wereld vooruit fietsen	247

De natuurwetten in 5 minuten	278
Verdiep, Experimenteer en Maak je eigen	283
Nawoord	284
Eindnoten/Bronnen	286
Boeken die elke CEO gelezen moet hebben om leiding te geven aan transitie	289
Dankwoord	291

Voorwoord

Bij Fokker en Accell had de inzet niet hoger kunnen zijn. Beide iconen vochten om te overleven in industrieën die onherkenbaar waren veranderd. De oude recepten werkten niet meer; het systeem haperde. Wat volgde was een sprong in het diepe. Een groep mensen, bijna toevallig samengebracht, kreeg de vastgelopen trein weer in beweging. De route was onbekend, de obstakels waren talrijk, de emoties intens. Stap voor stap, met succes en met falen, wisten we beweging te creëren.

Dit boek weerspiegelt die reis. Geen theorie achter een bureau, maar inzichten en handvatten gesmeed in crisis, twijfel en doorzettingsvermogen. **Want verandering is niet te plannen.** Het is als een eerste druppel die uitgroeit tot een stroom, een beek, een waterval; de krachten en tegenkrachten die daarbij vrijkomen zijn niet te stoppen, het water zoekt zijn natuurlijke weg door oude beddingen én onbekende kronkelpaden, langs onverwachte obstakels die de koers vertragen of plotseling doen keren. **Verandering is een natuurkracht!** Ze ontwaakt uit een plaats die dieper ligt dan het verstand – onvoorspelbaar, ontembaar en geworteld in de menselijke natuur zelf. Degenen die haar in gang zetten, begrijpen zelden wat ze ontketenen. En degenen die denken dat ze haar kunnen beheersen met plannen en projecten – zoals wij ooit deden – worden onvermijdelijk meegesleurd door de stroom. Maar wie leert luisteren naar het water, wie de onderliggende natuurkrachten herkent die het water voortstuwen en aanvoelt waar het heen wil, kan bijsturen, richting geven en versnellen. Wie de natuurwetten van verandering begrijpt, is niet langer de bal die machteloos door de golven heen en weer wordt geslingerd, maar is de stuurman die de wetten van de rivier kent – en juist daardoor koers houdt, zelfs te midden van de onstuimige golven.

Nu zijn we trots: niet alleen op de resultaten, maar vooral op wat de reis heeft gedaan met de mensen die haar hebben meegemaakt. Die ervaring is met geen pen te beschrijven, maar hopelijk geeft dit boek een idee van wat het echt betekent om een transitie te leiden. Want, zoals Søren Kierkegaard zei: ‘Het leven wordt voorwaarts geleefd, maar achterwaarts begrepen.’¹

Waarom nóg een managementboek?

De wereld wordt overspoeld met managementboeken. Ze liggen hoog opgestapeld in elke boekhandel, staan te pronken op de planken van CEO's en bieden bijna allemaal hetzelfde: briljante inzichten, helder geschreven en vaak meeslepend. Lees er één en het voelt alsof je eindelijk het geheim van geweldig leiderschap hebt ontdekt. Pas een paar principes toe en de rest valt op zijn plaats. Toch?

De realiteit is veel minder meegaand. Al sinds de industriële revolutie proberen managers die recepten in de praktijk te brengen. En toch stranden verandertrajecten massaal. De kloof tussen theorie en praktijk lijkt veel moeilijker te overbruggen dan we willen geloven. Misschien zou dat ons niet moeten verbazen. Ook op andere gebieden heeft het eeuwen geduurd voordat nieuwe inzichten ingang vonden. Neem astronomie: in 1514 stelde Nicolaus Copernicus voor dat de aarde om de zon draait: een radicaal idee. Maar pas in de zeventiende eeuw leverden Kepler en Galileo het bewijs dat nodig was om de wereld te overtuigen.

Als het in de harde wetenschappen eeuwen duurt voordat fundamentele waarheden doordringen, wat kunnen we dan redelijkerwijs verwachten van management, een sociale wetenschap die nog in de kinderschoenen staat, nog experimenteert, nog zoekt? En toch is er reden voor hoop. We staan misschien wel op een kantelpunt in de geschiedenis van management. De grote managementdenkers van de twintigste eeuw hebben ons een stevige basis gegeven. Hun ideeën zijn decennialang getest toen bedrijven evolueerden van kleine fabrieken tot complexe wereldwijde organisaties van allerlei aard. We beschikken nu over een ongekende schat aan ervaring – en dat zou weleens het fundament kunnen zijn voor de volgende doorbraak.

De natuurwetten ontcijferd

Dit boek wil voor management doen wat Kepler en Galileo ooit voor de wetenschap deden: **geen nieuwe theorieën bedenken, maar onthullen wat daadwerkelijk standhoudt in de praktijk.** Wij kregen de kans om dit te testen bij twee iconische Nederlandse bedrijven die radicale veranderingen moesten doorvoeren om te overleven. Daar, midden in de storm, ontdekten we wat echt werkt en, nog belangrijker, wat niet werkt. Uit die lessen hebben we de natuurwetten van verandering gededuceerd. Want net zoals water altijd naar het laagste punt stroomt, volgt organisatorische verandering principes die niet genegeerd kunnen worden. Ze klinken misschien bekend – vaak zijn het echo's van de inzichten van de oude managementgoeroes – maar ze krijgen pas betekenis als je ziet hoe ze in de praktijk werken.

De belangrijkste ontdekking was misschien wel deze: **leidinggeevenden trappen keer op keer in dezelfde valkuilen.** Om tot de kern hiervan door te dringen, moesten we de grenzen van de managementwetenschap verleggen. We vonden inspiratie bij Pieter van den Hoogenband, de drievoudig Nederlands Olympisch kampioen met wie we nauw samenwerkten. Hij begreep dat je de top alleen bereikt door verder te kijken dan je eigen sport. Samen met zijn coach, Jacco Verhaeren, bouwde hij 'Team Pietertje': een kring van experts in neurologie, voeding, kinesiologie, waterwetenschappen en coaches uit andere disciplines. Hun geheim? Leren van buiten je eigen vakgebied.

Wij hebben hetzelfde principe toegepast op organisaties. Want wie een bedrijf wil veranderen, moet begrijpen hoe mensen zich gedragen en hoe groepen zich organiseren – daar komen psychologie en sociologie om de hoek kijken. Wie een strategie wil overbrengen, moet weten hoe verhalen werken – kennis die je opdoet op de theater- of filmschool. Om topprestaties van teams te begrijpen, kijk je naar topsport. En om te begrijpen hoe culturele veranderingen echt wortelschieten, leer je van eeuwenoude rituelen uit de antropologie. Wij brachten inzichten uit deze en andere disciplines samen om de grootste transitie in de geschiedenis van Fokker en Accell in goede banen te leiden. Met vallen en opstaan kreeg de verandering vorm: op bedrijfsniveau, binnen afdelingen en op de werkvloer. Wat we leerden is vastgelegd in dit boek. Praktische inzichten, opgedaan in de fabriek, in gespannen directiekamers en in teams die op het punt van instorten stonden. Dit zijn de verborgen ingrediënten van succesvolle verandering die leiders helpen om de valkuilen te vermijden waar elke CEO in dreigt te vallen. Dit zijn de natuurwetten van verandering.

DEEL II

De natuurwetten

Waarom het in de praktijk wel
én niet werkt





HOOFDSTUK 5

De juiste mensen uit de bus

Degenen die geweldige organisaties opbouwen, zorgen ervoor dat ze de juiste mensen in de bus hebben en de juiste mensen op de belangrijkste plaatsen, voordat ze uitzoeken waar ze met de bus naartoe moeten rijden. Ze denken altijd eerst na over WIE en dan over WAT. Wanneer je te maken hebt met chaos en onzekerheid, en je onmogelijk kunt voorspellen wat er om de hoek komt kijken, is je beste 'strategie' om een bus vol mensen te hebben die zich kunnen aanpassen en briljant kunnen presteren, ongeacht wat er komt. Een geweldige visie zonder geweldige mensen is irrelevant.

— Jim Collins¹⁹

Het eerste wat een CEO doet bij de start in een nieuw bedrijf, is zijn leiderschapsteam onder de loep nemen. En terecht. Wat vaak gebeurt, is dat de managementleden worden verdeeld in drie categorieën: 'behouden', 'afscheid nemen', en 'weet ik nog niet'. Vervolgens worden er twee fouten gemaakt: het duurt vaak te lang om afscheid te nemen van de mensen in de tweede categorie, en de mensen in de derde categorie blijken achteraf tot de tweede te horen. Het is een fout die ook bij Accell Group werd gemaakt, omdat de omstandigheden het bijzonder lastig maakten. Met verstreckende gevolgen voor de transitie: die liep vertraging op.

Het team aan de top is essentieel voor het succes van een verandering van de tweede orde. Dat klinkt als een dooddoener; het staat immers met grote letters in elk managementboek. Toch is dat bijna altijd waar het misgaat – nog voor de transitie is begonnen. Het is niet alleen het hebben van dezelfde visie of een goede samenwerking. Een 'aardig' team is niet genoeg! Er zijn virtuoze teams²⁰ nodig, die

onder hoogspanning topprestaties leveren. Virtuoze teams zijn teams die de normale regels van teamwerk ontstijgen. Wanneer je begint als CEO, is het daarom cruciaal om snel een team van *direct reports* om je heen te verzamelen die je absoluut kunt vertrouwen. Je wilt mensen die jou accepteren als leider, die geloven in jouw visie en die weinig begeleiding nodig hebben.

Bij Accell hebben we te lang gewerkt met topteams die niet functioneerden. Teams waar de spanningen opliepen, waar de juiste kwaliteiten ontbraken, waar visies botsten en waar sommige leiders zo vastgeroest zaten in het verleden dat ze verandering niet konden – en misschien ook niet wilden – omarmen. Er waren genoeg verklaringen voor. Door de crisis konden leiders niet zomaar worden vervangen. De raad van commissarissen en de raad van bestuur waren het niet altijd met elkaar eens. Het kost tijd om een organisatie echt te leren kennen en te zien welke leiders zich staande houden. Allemaal geldige redenen. Maar terugkijkend zien we ook het effect: het tempo verslaptte. En de impact op de teams was enorm. De doorbraak kwam pas toen we het pijnlijkste, maar ook noodzakelijkste deden: afscheid nemen van leiders die niet pasten qua cultuur, gedrag of inhoud. De ‘oude garde’ die niet wilde en de leiders die, ondanks inzet en goede bedoelingen, gewoon niet konden, maakten plaats voor mensen die de organisatie wel verder konden brengen. Pas toen de top echt als een team ging werken, kwam de beweging op gang.

Net als een afspraakje

Een team samenstellen heeft iets weg van daten. Je ontmoet elkaar voor het eerst, leert elkaar een beetje kennen, speelt het rituele spel waarin je probeert de ander te verleiden, begint de ander echt te begrijpen en laat jezelf zien ... en dan volgt die eerste zoen. Of de analogie nu helemaal opgaat of niet, één ding is onmiskenbaar: je weet meestal meteen of iemand ‘jouw type’ is. Dat betekent niet dat je meteen een oordeel moet vellen. Daar is een reeks gesprekken en gedeelde ervaringen voor nodig. Het helpt om met een paar vertrouwde mensen in de organisatie te praten (de CHRO, de voorzitter van de raad van commissarissen) om perspectief te krijgen op prestaties, teamdynamiek, sterke punten en blinde vlekken. Maar vertrouw uiteindelijk op je intuïtie. En handel snel. Zolang je onzeker blijft over teamleden die je misschien wilt vervangen, zal het team onevenwichtig aanvoelen. Mensen voelen

het aan wanneer ze niet volledig vertrouwd worden; ze hebben er een soort zesde zintuig voor. Ze herkennen onmiddellijk wie tot de *inner circle* van de leider behoort – dat zijn de mensen met wie anderen zich willen identificeren. Als ze niet zeker weten of ze erbij horen, worden ze voorzichtig, bang om een misstap te maken. Je wilt geen team van jaknikkers. Je hebt mensen nodig bij wie je erop kunt vertrouwen dat ze je vertellen wat je wilt horen, niet wat ze denken dat je wilt horen. Maar die openhartigheid verdwijnt als dat vertrouwen in het geding is. Als mensen twijfelen aan je vertrouwen in hen, zullen ze je niet uitdagen – ze zullen gewoon gehoorzamen, in de hoop bij je in de gunst te blijven.

Er zullen ongetwijfeld mensen zijn in categorie 3 ('ik weet het nog niet') die succesvol worden. Maar wij hebben het zelden gezien. Niet omdat mensen de kwaliteiten niet hebben, maar omdat de samenwerking gewoon niet goed van de grond komt als de klik er niet is. Daarom is het in het belang van het bedrijf dat een leider zo snel mogelijk het team samenstelt waarmee hij verder wil. Hoe sneller er een leiderschapsteam is dat eenheid uitstraalt en samenwerkt, hoe beter het is voor iedereen. CEO's die erop staan om 'mensen de tijd te geven om zichzelf te bewijzen' krijgen vaak spijt van het wachten. Dit is geen oordeel over individuen, het gaat over het samenstellen van een team dat je echt vertrouwt. Hoe sneller je er zeker van bent dat je de juiste mensen om je heen hebt, hoe sneller je je kunt richten op het werk dat alleen jij kunt doen, in plaats van te compenseren voor gaten in het team.

De impact van een directie op de organisatie

Een bedrijf als Fokker of Accell voelt al gauw als een mammoettanker die lastig van koers te veranderen is. Dat kan kloppen als het gaat om het veranderen van het bedrijfsmodel. Maar als het aankomt op het vormen van cultuur, gedrag en samenwerking, is het tegenovergestelde waar. Daar is de invloed van leiderschap niet te onderschatten. Als de directie niet als één team overkomt, dan betaalt de organisatie daar de prijs voor. Onderzoek²¹ van de Boston Consulting Group onderstreept dit: slechte afstemming tussen senior leiders is de belangrijkste oorzaak van mislukking bij grootschalige transformaties. We zagen dezelfde dynamiek in de praktijk. Bij zowel Accell als Fokker ontspoorde veelbelovende veranderingsinitiatieven door onenigheid tussen leidinggevendenden – bestuursleden die elkaar onder-

mijnden, soms bewust, soms onbewust, maar altijd met voorspelbare gevolgen. Wanneer twee leiders met elkaar in conflict zijn, is het onvermijdelijk dat hun afdelingen dat conflict weerspiegelen. Teams worden in loyaliteitsdilemma's getrokken. Constructief samenwerken met collega's van de 'andere' afdeling – of zelfs positief over hen spreken – kan achterdocht of een berisping van de eigen leider uitlokken. In extreme gevallen, wanneer spanningen escaleren, kunnen individuen bang zijn dat het uiten van onafhankelijke meningen hun positie in gevaar brengt. De les is duidelijk: afstemming tussen leiders is geen luxe. Het is een voorwaarde voor een gezonde organisatie en effectieve verandering.

Neem een bekende scene: de Chief Commercial Officer en de Chief Operating Officer verwickeld in een openlijke ruzie tijdens een kwartaal met teleurstellende resultaten. De CCO houdt vol dat de fabrieken er niet in slagen de juiste producten te leveren. De COO schiet terug dat de afdeling verkoop de vraag verkeerd heeft ingeschat en niet kan verkopen wat ze geleverd krijgen. Beide argumenten bevatten een kern van waarheid. Als ze een sterke werkrelatie zouden hebben, zouden ze hun schouders ophalen, gaan zitten en de hoofdoorzaken aanpakken. Maar als die relatie verbrokkelt, verharden de verhaallijnen. Teams keren zich naar binnen. Ze verzamelen 'bewijs', niet om het probleem op te lossen, maar om te bewijzen dat ze al die tijd gelijk hadden. Een zekere mate van spanning tussen functies – vooral tussen Operations en Commercial – is normaal. Het kan het bedrijf zelfs sterker maken. Maar alleen als de betrokken leiders weten hoe ze het moeten kanaliseren.

Achter gesloten deuren is heftig debat niet alleen acceptabel, maar zelfs essentieel. Sterke meningsverschillen en pittige gesprekken zijn een teken van passie voor het bedrijf en van een gedeelde wil om te winnen. Leiders moeten elkaar hard uitdagen om het best mogelijke resultaat te bereiken. Maar die debatten moeten binnenskamers blijven en rusten op een fundament van wederzijds respect en een oprechte intentie om op één lijn te komen. Iedereen moet als één team willen opereren. In mijn ogen is dit de belangrijkste verantwoordelijkheid van de CEO, samen met die van de CHRO: een leiderschapsteam samenstellen dat echt bereid is om samen te werken. Dat begint met het verzamelen van de juiste mensen. En dat begint er weer mee dat de CEO ervoor zorgt dat de mensen rond de tafel mensen zijn die hij of zij volledig vertrouwt. Hoe eerder die afstemming er is, hoe beter.

Het leiderschapsteam – niet de CEO – stuurt de transitie

Dit brengt ons bij de kern van het hoofdstuk. Hoe cruciaal de CEO ook is, geen enkele transitie slaagt op de kracht van één individu. De CEO is het gezicht van de transformatie (een cruciale rol die niet onderschat mag worden), maar het is het bredere leiderschapsteam dat de organisatorische eenheden leidt waar de verandering daadwerkelijk moet plaatsvinden. Zij hebben de grootste invloed op het gedrag van het middenkader, dat vervolgens de verandering moet doorvoeren. Medewerkers kijken immers vooral naar hun directe leidinggevende om te beoordelen of de transitie echt is. Het volledige leiderschapsteam is dan ook onmisbaar om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen – dat kan een CEO niet alleen. Bij Accell werd na covid een nieuwe CEO aangesteld in de hoop dat hij het tij zou keren. Maar nieuwkomers hebben tijd nodig om het bedrijf en het bestaande leiderschapsteam te leren kennen. Als er daarna wordt besloten in te grijpen, kost het maanden om een geschikte vervanger te vinden – die vaak nog met een opzegtermijn te maken heeft – én die nieuwe leider heeft ook weer tijd nodig om zich in te werken. Voor je het weet, zit je zes tot twaalf maanden verder. Kostbare tijd, waarin de transitie nog niet is gestart.

Bij Accell duurde het in de tweede fase van de transitie te lang voordat de organisatie op orde was. We werden ingehaald door de economische crisis in Duitsland, die leidde tot een forse daling van de verkopen. We konden de klap niet opvangen, omdat de transitie nog niet in het stadium was dat er resultaat werd geboekt. Er waren heel goede redenen voor: alle aandacht was gericht op de herfinanciering, en we werden overvallen door de grootste terugroepactie in de fietsgeschiedenis.

Maar zo is het bedrijfsleven: morgen kan alles ineens anders zijn. De uitdaging is om daarop voorbereid te zijn – en zo snel mogelijk. In plaats van bij een transitie de focus te leggen op het vervangen van de CEO of CFO, is het verstandiger om direct het volledige leiderschapsteam onder de loep te nemen. Zoals we in de topsport weten: **het beste team wint, niet de beste individuele spelers.**

Maar let op! Binnen Fokker spraken we over ‘de Harry’: de collega die tegen de stroom in durfde te denken. Niet altijd de gemakkelijkste persoon in de samenwerking, maar vaak wel degene die zichtbaar maakte wat anderen liever onuitgesproken lieten. Verwar zo iemand niet met een disfunctionerend teamlid. Elke transformatie heeft behoefte aan een ‘Harry’.

SAMENVATTING

CEO's doen het nooit alleen. Het topteam is de beslissende factor in elke verandering van de tweede orde. Klinkt misschien aanmatigend – alsof de leiders zo belangrijk zijn – maar de praktijk wijst het herhaaldelijk uit. Transformatie vraagt om een topteam dat fungeert als een goed op elkaar ingespeeld ensemble: virtuoos in samenwerking, scherp in het aanspreken, en moedig in het uitdagen van elkaar. Toch wachten de meeste CEO's te lang met het samenstellen van zo'n team. Het gevolg? Verandering die stagneert. Als de directie niet als één team overkomt, dan lijdt de hele organisatie daaronder. En veel meer dan je denkt! Teams raken verstrikt in loyaliteitsconflicten en besteden hun energie niet aan de kern van het probleem, maar aan het spel rondom de breuklijnen boven hen omdat de onderliggende teams vastlopen. Zolang er spanning aan de top blijft bestaan, ontbreekt de collectieve kracht die nodig is om complexe transitie te leiden. Kostbare tijd en aandacht gaan verloren aan het conflict, terwijl de echte bedrijfsuitdaging blijft liggen. Het begint bij de CEO zelf, die zorgt dat hij de mensen om zich heen heeft die hij 100% vertrouwt. Aarzel niet, neem afscheid van iedereen over wie je twijfelt. Hoe eerder, hoe beter.



Natuurwet I

Een verdeeld bestuur, een gedoemde transformatie. Als bestuursleden niet bij elkaar passen, neem dan meedogenloos afscheid. Zolang het juiste team er niet is, blijft betekenisvolle verandering een illusie.