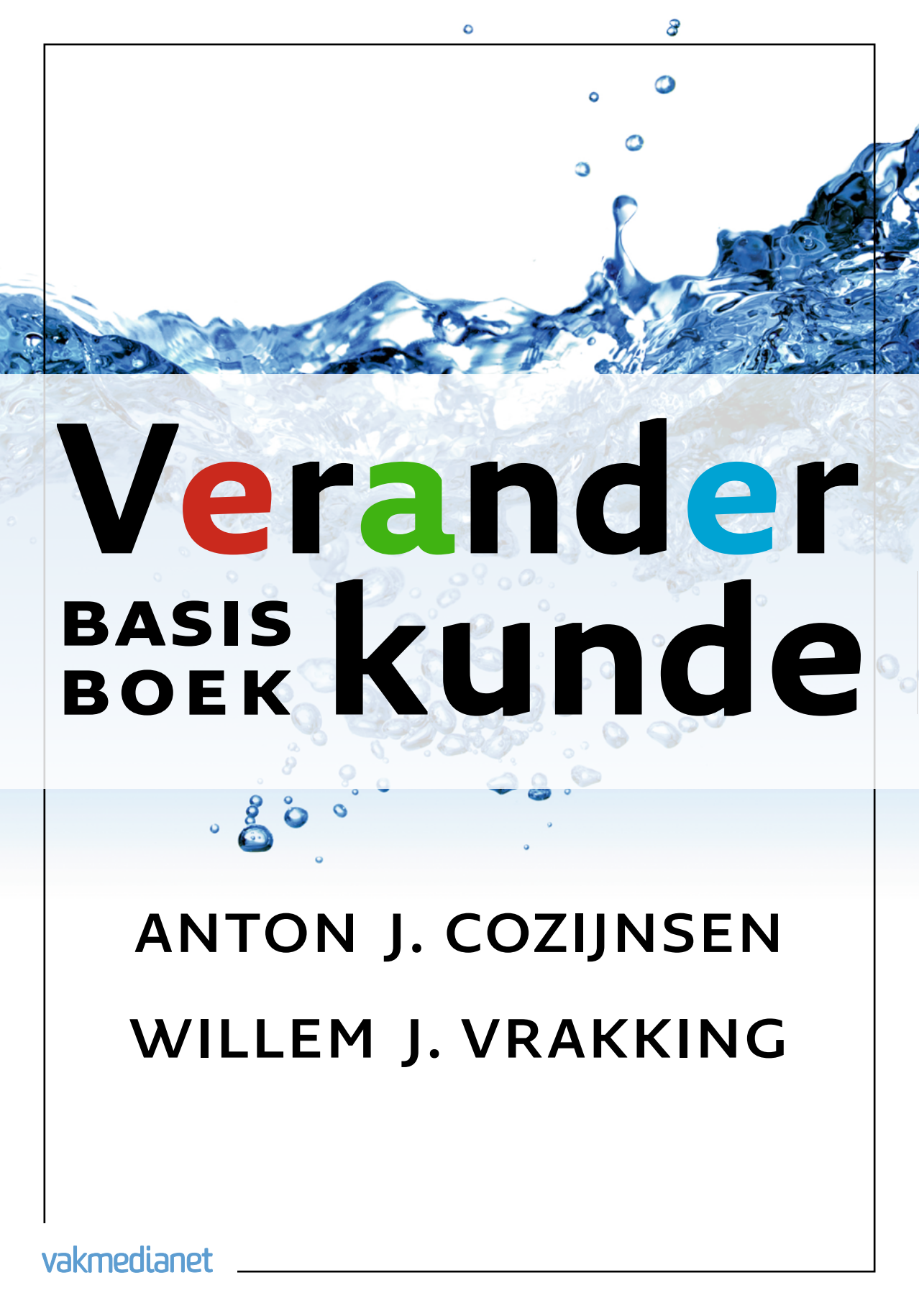


The background of the cover features a dynamic splash of blue water at the top, with numerous bubbles and droplets rising and falling. The water transitions into a lighter blue, bubbly texture that fills the middle section of the cover. The bottom section is a solid, light blue color.

Verander **BASIS** **BOEK** **kunde**

ANTON J. COZIJNSEN
WILLEM J. VRAKKING

PROF. DR. ANTON J. COZIJNSEN

PROF. IR. DRS. WILLEM J. VRAKKING

Basisboek Veranderkunde

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Bottenheft

Foto auteurs cover: Frank Groeliken

ISBN 978 90 13 07268 6

© 2013 Kluwer, Deventer

© 2015 Vakmedianet, Deventer

www.overmanagement.nl

Inhoud

Voorwoord 11

DEEL I Indeling, afbakening en definiëring 13

1 Doel, functie en structuur van het boek 15

- 1.1 Doelen van het boek 15
- 1.2 De functie van het boek 17
- 1.3 De structuur van het boek 18
- 1.4 Leeswijzer 20

2 Afbakening: keuze voor een integrale benadering van veranderkunde 23

- 2.1 Inleiding 23
- 2.2 Het denkproces rond organisatie- en veranderkunde 25
- 2.3 Verschillende typen veranderingen 26
- 2.4 Diagnosticeren als startpunt bij veranderen 28
- 2.5 Van visie naar strategie 29
- 2.6 Van strategie naar ontwerp 30
- 2.7 Van ontwerp naar implementatie 31
- 2.8 Veranderkunde-nieuwe-stijl: vier samenhangende bouwstenen 32
- 2.9 Zelftest 36
- 2.10 Samenvatting 37

3 Begrippenkader 41

- 3.1 Inleiding 41
- 3.2 Wat zijn organisaties? 41
- 3.3 Wat is verandering? 43
- 3.4 Typen veranderingen 43
- 3.5 Wat is organisatieverandering? 49
- 3.6 Veranderprocessen 51
- 3.7 Het begrip 'veranderkunde' 52
- 3.8 Het begrip 'change-agent' 53
- 3.9 Veranderkunde in ontwikkeling 55
- 3.10 Een integrale benadering van veranderkunde 56
- 3.11 Samenvatting 57

DEEL II Veranderkundige inzichten in ontwikkeling 61

4 De integrale wetenschappelijke benadering 63

- 4.1 Inleiding 63
LEERDOELEN 64
- 4.2 Ontwikkelingslijnen binnen veranderkunde 64
- 4.3 Samenvatting 91
- 4.4 Leervragen en opdracht 92

5 Veranderprocessen, gedrag en slaagfactoren 95

- 5.1 Inleiding 95
LEERDOELEN 96
- 5.2 De logica van fasenmodellen 96
- 5.3 Fasenmodellen gericht op individuele gedragsverandering 98
- 5.4 Fasenmodellen gericht op organisatieverandering 103
- 5.5 Wat moet een change-agent doen in veranderfasen? 111
- 5.6 Fasen meer inhoud geven met slaagfactoren 116
- 5.7 Slaagfactoren gerelateerd aan gedrag 119
- 5.8 Samenvatting 122
- 5.9 Leervragen en opdrachten 122

6 Veranderstrategieën en interventiemethoden 127

- 6.1 Inleiding 127
LEERDOELEN 128
- 6.2 Veranderstrategieën en interventiemethoden 128
- 6.3 Large-scale-interventiemethoden 147
- 6.4 De effectiviteit van veranderstrategieën 151
- 6.5 De effectiviteit van interventiemethoden 154
- 6.6 De effectiviteit van leiders bij verandering 156
- 6.7 Een eigen sturingsfilosofie van change-agents 158
- 6.8 Op weg naar een integrale aansturing 161
- 6.9 Samenvatting 165
- 6.10 Leervragen en opdracht 166

DEEL III Een veranderproces in vijf stappen 171

STAP 1 DIAGNOSE STELLEN 172

7 Diagnosticeren van de (organisatie)context 175

- 7.1 Inleiding 175
LEERDOELEN 176
- 7.2 Het begrip 'organisatiediagnose' 176
- 7.3 Diagnostiek moet betrouwbaar zijn 179
- 7.4 Het proces van diagnosticeren 180
- 7.5 Diagnosevormen 182
- 7.6 Diagnosticeren op meerdere niveaus 186
- 7.7 Keuze van diagnosemethoden 196
- 7.8 Samenvatting 199
- 7.9 Leervragen en opdracht 201

8 De aanleiding tot veranderen in kaart brengen 205

- 8.1 Inleiding 205
LEERDOELEN 205
- 8.2 De noodzaak bepalen 206
- 8.3 Urgentiebesef als kritische slaagfactor 209
- 8.4 Samenvatting 210
- 8.5 Leervragen en opdracht 211

9 Zicht en greep krijgen op veranderdynamiek 215

- 9.1 Inleiding 215
LEERDOELEN 217
- 9.2 Het begrip 'veranderdynamiek' 217
- 9.3 Weerstand: gewoon een menselijk verschijnsel 219
- 9.4 Theorieën over gedragsverandering en weerstand 221
- 9.5 Groepsdynamiek en weerstand 240
- 9.6 Weerstand voorkomen en overwinnen 244
- 9.7 Aanvullende strategieën en methoden om de veranderbereidheid te vergroten 253
- 9.8 Gedrag en weerstand in een nieuw perspectief geplaatst 256
- 9.9 Samenvatting 259
- 9.10 Test en opdracht 261

10 Het vaststellen van de verandercapaciteit 267

- 10.1 Inleiding 267
LEERDOELEN 268
- 10.2 Het begrip 'verandercapaciteit' 268
- 10.3 Eigenschappen van de potentiële verandercapaciteit 277

- 10.4 Een proactieve ontwikkelingsgerichte verandercapaciteit 283
- 10.5 Samenvatting 229
- 10.6 Leervragen en opdrachten 293

STAP 2 VISIE EN STRATEGIE BEPALEN 302

11 Van visie naar prestatiecriteria 305

- 11.1 Inleiding 305
LEERDOELEN 305
- 11.2 Visie 306
- 11.3 Missie 306
- 11.4 Verschillen tussen missie en visie 307
- 11.5 Trends en dilemma's als input voor een visie 311
- 11.6 De match tussen noodzaak tot veranderen en een nieuwe visie 317
- 11.7 Visie op de buitenwereld 318
- 11.8 Van visie naar prestatie-indicatoren (KPI's) 319
- 11.9 De juiste match tussen visie en strategie (en ontwerp) 320
- 11.10 Samenvatting en integratie 321
- 11.11 Leervragen en opdracht 322

12 Strategieën ontwerpen en/of ontwikkelen 325

- 12.1 Inleiding 325
LEERDOELEN 326
- 12.2 Keuzes bij strategiebepaling 326
- 12.3 Een formele en een feitelijke procesgang bij de strategiebepaling 328
- 12.4 Spanning tussen bewust ontwerpen en intuïtief ontstaan van (organisatie)strategieën 330
- 12.5 Ontwerpen van een strategie 333
- 12.6 Een programma voor strategieontwikkeling 343
- 12.7 Mogelijkheden en beperkingen van de analyse-instrumenten 345
- 12.8 Samenvatting 346
- 12.9 Leervragen en opdrachten 347

STAP 3 ONTWERPEN EN ONTWIKKELEN 350

13 Organisaties (her)ontwerpen 353

- 13.1 Inleiding 353
LEERDOELEN 354
- 13.2 Historische trends en huidige ontwikkelingen 354

- 13.3 Criteria voor het ontwerpen van organisaties 355
- 13.4 Ontwerpmethoden 358
- 13.5 Veelvoorkomende organisatiemodellen 364
- 13.6 Structuur als onderdeel van herontwerpen 365
- 13.7 Structuurdilemma's en keuzes 368
- 13.8 Uitdagingen van decentralisatie en intern ondernemerschap 372
- 13.9 De impact van nieuwe digitale technologieën op het structuurontwerp 374
- 13.10 Integraal veranderen 374
- 13.11 De waarde van best practice benchmarking en simulaties 375
- 13.12 Samenvatting 376
- 13.13 Leervragen en opdrachten 377

14 Spanningsvelden bij cultuurveranderingen 383

- 14.1 Inleiding 383
 - LEERDOELEN 384
- 14.2 Waaruit bestaat cultuur? 384
- 14.3 Cultuurtypologieën als referentiekader bij diagnosticeren van de organisatiecultuur 388
- 14.4 Structuur-cultuurdilemma 391
- 14.5 Invalshoeken voor cultuurverandering 393
- 14.6 Via cultuurinterventies organisaties ontwerpen 395
- 14.7 Cultuurinterventies gericht op motivatieversterking 397
- 14.8 Interventies gericht op een cruciaal cultuurkenmerk: vertrouwen 398
- 14.9 Meer sturen op ethisch normbesef 399
- 14.10 Samenvatting 401
- 14.11 Leervragen en opdrachten 402

STAP 4 IMPLEMENTEREN 406

15 Implementeren en implementatiemethoden 409

- 15.1 Inleiding 409
 - LEERDOELEN 409
- 15.2 Wat is implementeren? 410
- 15.3 Implementatie en draagvlakbehoud 411
- 15.4 Implementeren en de organisatie aanpassen 413
- 15.5 Implementeren binnen een goed leerklimaat 417
- 15.6 Implementatieplan: een voorbeeld 420
- 15.7 Implementatielessen 423
- 15.8 Samenvatting 424
- 15.9 Leervragen en opdracht 425

16 Evalueren, stabiliseren en continueren van veranderprocessen 431

- 16.1 Inleiding 431
 - LEERDOELEN 432
- 16.2 Succescriteria van veranderprojecten 432
- 16.3 Vormen van evalueren 435
- 16.4 Stabiliseren en continueren 445
- 16.5 Samenvatting 447
- 16.6 Leervragen en opdracht 448

DEEL IV De toekomst van het vak veranderkunde 451

17 De essentie van veranderkunde-nieuwe-stijl 453

- 17.1 Inleiding 453
 - LEERDOELEN 452
- 17.2 Succesvol veranderen een relatief concept 454
- 17.3 Zinvol veranderen even belangrijk als succesvol veranderen 455
- 17.4 Vertrouwen als sleutelfactor bij succesvol en zinvol veranderen 459
- 17.5 Hedendaagse veranderkunde heeft een integraal karakter 462
- 17.6 Op weg naar evidence-basedveranderkunde 468
- 17.7 Op weg naar voorspelbaarheid en beheersbaarheid van gedragingen 470
- 17.8 Samenvatting 472
- 17.9 Leervragen 473

18 Nawoord 475

- 18.1 Wat hebt u geleerd en wat niet? 476
- 18.2 Enkele suggesties ter afsluiting 478

- Bijlage 1 Case ProdNautica 481
- Bijlage 2 Het Y-model - strategisch plan maken 489
- Bijlage 3 The Evolution of Planned Change 505
- Bijlage 4 Toelichting vragenlijsten 509

Literatuur 511

Trefwoordenregister 523

Voorwoord

In de jaren vijftig van de twintigste eeuw werd in Nederland het begrip 'organisatieveranderkunde' geïntroduceerd. Sinds die tijd is er veel veranderd. Organisatiekundigen hebben zich in toenemende mate geprofileerd als professionele veranderaars. De inzichten omtrent veranderkunde zijn toegenomen en leveren een steeds grotere bijdrage aan de oplossing van organisatievraagstukken.

Sinds 1982 hebben wij met diverse publicaties de veranderkundige ontwikkelingen in kaart gebracht. In eerste instantie richtten wij ons op uiteenlopende thema's in de veranderkunde, zoals weerstand, managementontwikkeling, veranderstrategieën en technologische vernieuwing.

Vanaf de jaren negentig van de twintigste eeuw hebben we onze thematische benadering vervangen door een integrale benadering. We richtten ons daarbij voornamelijk op het integraal veranderproces, waarin alle essentiële stappen van een totaal veranderproces werden behandeld: van diagnose stellen en visie- en strategiebepaling naar ontwerpen, ontwikkelen en implementeren. Ook maakten we in onze publicaties ruimte voor nieuwe thema's, zoals implementatiemethoden en het evalueren van een veranderproject. Het concept 'integraal veranderen' kreeg zo een bredere invulling.

In de eerste jaren van deze eeuw hebben wij onze invalshoek opnieuw aangepast, omdat organisatiekunde en veranderkunde elkaar in de praktijk steeds meer gingen overlappen. Ook besteedden we aandacht aan de veranderdynamiek en aan het vaststellen van de noodzaak tot veranderen.

In het voor u liggende nieuwe *Basisboek Veranderkunde* hebben we de nieuwste inzichten binnen de veranderkunde verwerkt. Onze optiek blijft die van de integrale benadering, maar nu vooral evidence based: wat is empirisch onderbouwd binnen alle facetten van de veranderkunde en waar neigt het naar normatieve gezichtspunten? Van dit laatste moet de veranderkunde-nieuwe-stijl af.

De verandercapaciteit hebben we in dit boek meer diepgang gegeven door kennismanagement als thema toe te voegen. Ook op de veranderdynamiek wordt dieper ingegaan met een overzicht van relevante gedragsinzichten. Het thema 'cultuur' is uitgebreid met de concepten 'vertrouwen' en 'integriteit'.

Het *Basisboek Veranderkunde* is wezenlijk anders dan voorgaande publicaties, omdat wij er een didactisch element aan hebben toegevoegd. In elk hoofdstuk hebben wij leerdoelen, samenvattingen, opdrachten en oefeningen opgenomen. Aan de hand van een integrale case kan de lezer de opgedane inzichten over integraal veranderen toetsen.

Het vijfstappenmodel, dat als rode draad door het gehele boek loopt, geeft een goed beeld van alle aspecten van de veranderkunde-nieuwe-stijl. Hiermee kan men de praktijk van succesvol veranderen binnen organisaties adequater ondersteunen. Zowel voor de professional als voor de student is dit boek een goede basis om dit vakgebied beter te begrijpen.

Bij de totstandkoming van dit boek willen wij in het bijzonder Eef Span en Maggie Oattes bedanken voor hun ondersteunende activiteiten.

Ons doel is om veranderprojecten sneller en adequater aan te pakken met een succesvoller en zinvoller eindresultaat. Een aanzet daartoe ligt voor u. Dit boek is dan ook een proces geweest van bijna twintig jaar, waarbij de ontwikkelingen in de theorie alsook onze eigen praktijkinzichten een belangrijke leidraad waren en nog steeds zijn. Zij hebben een fundamentele waarde gehad voor een discipline die juist een meer wetenschappelijke onderbouwing behoeft. Al met al is dit werk het resultaat van een langdurige samenwerking en vele interessante discussies en besprekingen van twee auteurs die dit vakgebied willen blijven professionaliseren en de lezer willen inspireren.

ZANDVOORT, AMSTERDAM

ANTON J. COZIJNSEN, WILLEM J. VRAKKING

Indeling, afbakening en definiëring

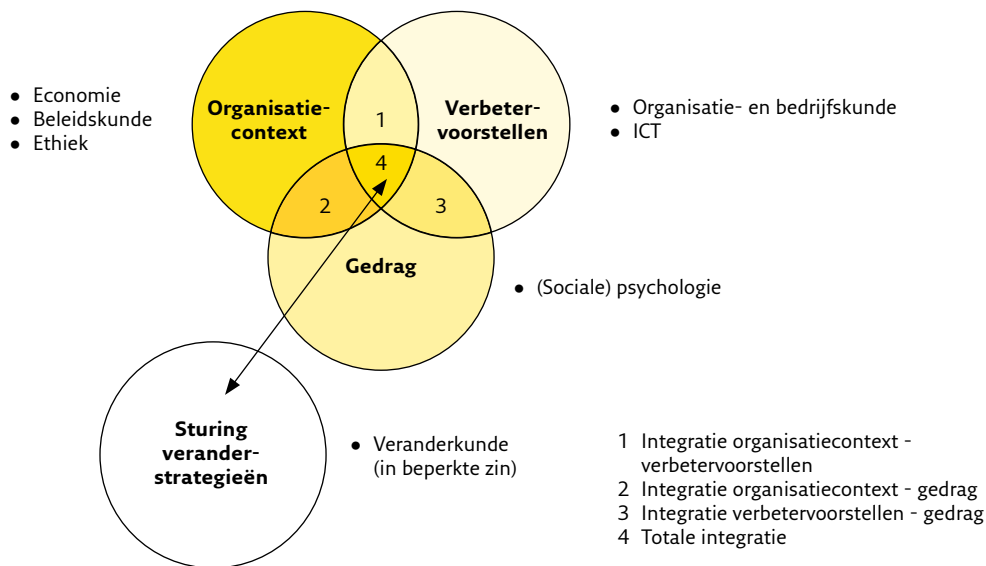
Doel, functie en structuur van het boek

1.1 Doelen van het boek

Dit boek is geschreven met als hoofddoel u een breed, actueel, relevant en goed onderbouwd beeld te geven van het vak veranderkunde. Een vak, dat steeds meer raakvlakken heeft gekregen met andere disciplines en dat steeds meer vraagt om theoretische onderbouwing. Een vak ook, dat steeds breder wordt ingevuld. Het gaat allang niet meer alleen om projectmatig veranderen. Veranderen is een totaalproces dat de hele organisatie beïnvloedt. Inhoudelijke, gedrags- en interventieaspecten zijn met elkaar verweven. Thema's als vertrouwen en ethiek spelen hierbij een steeds duidelijker rol. Deze ontwikkelingen leiden tot een veranderkunde-nieuwe-stijl. Deze veranderkunde vraagt om een integrale, *evidence-based* benadering. En dat is wat we met dit boek beogen.

Integrale benadering

Allereerst gaan we dieper in op de wetenschappelijke disciplines die het vakgebied veranderkunde degelijk en betrouwbaar (moeten) maken. Wetenschappelijke inzichten uit de veranderkunde, organisatiekunde, (sociale) psychologie, economie en ethiek komen hier bijeen. Alleen een integrale benadering van de veranderkunde kan al deze inzichten samenbrengen (zie figuur 1.1).

FIGUUR 1.1 *Integrale benadering van veranderkunde*

De slaagfactoren die deze wetenschappelijke disciplines ons aanreiken, geven meer houvast om veranderprocessen te registreren. Dat is ook het doel van dit boek: u per fase inzicht geven in wat essentieel is, waar u aandacht aan zou moeten besteden en hoe u zo'n fase tot een goed einde kunt brengen.

Evidence-basedbenadering

Dit boek over veranderkunde is beschreven vanuit een evidence-basedoptiek. Hiermee wordt beoogd om inzichten die kunnen leiden tot succesvol en zinvol veranderen, theoretisch goed te funderen. Veranderkunde moet nu eenmaal zo veel mogelijk gebaseerd zijn op (praktijk)theorieën, die waar mogelijk zijn getoetst op effectiviteit en betrouwbaarheid.

In de praktijk wordt nog te weinig vanuit deze optiek gewerkt. Verandermanagers kijken nog te veel naar hun eigen 'beste' aanpak. Of die aanpak ook voor elke situatie de juiste is en hoe die wordt onderbouwd, daar is onvoldoende aandacht voor. Het percentage geslaagde veranderprojecten blijft dan ook veel te laag.

Focus op gedrag

Aangezien de meeste mislukte projecten door gedragsaspecten worden verklaard, is de focus van dit boek sterk gericht op inzichten in dat gedrag tijdens het veranderproces. Veranderkunde is meer dan het beheersen van veranderprocessen en het toepassen van veranderstrategieën. Wat veranderen met het gedrag van mensen doet, wat de noodzaak is om te veranderen, wat de verandercapaciteit van een organisatie is: het zijn allemaal factoren die het regisseren van een verandertraject complex maken. Daarom besteden we extra aandacht aan de veranderdynamiek. Per fase in het verandertraject wordt er gekeken naar het gedrag dat er mogelijk door wordt opgeroepen en waar de change-agent rekening mee dient te houden.

Maar change-agents moeten ook een eigen veranderfilosofie ontwikkelen, een eigen mensopvatting en eigen waarden en normen leren hanteren bij veranderprojecten. Concepten als vertrouwen en integriteit zullen wij dan ook uitgebreid aan de orde stellen. Overigens mogen ethische uitgangspunten niet gaan overheersen, want dan neigt de veranderkunde te veel naar het normatieve.

Met deze doelen voor ogen hopen wij dat dit boek u tot nadenken stemt en uw handelen bij veranderen meer doordacht maakt.

1.2 De functie van het boek

Dit boek is in de eerste plaats een leerboek, maar het kan tevens gebruikt worden als naslagwerk voor de professional die in de praktijk betrokken is bij veranderprojecten.

Met behulp van diverse didactische elementen (een samenvatting, diverse opdrachten en een integrale case) is elk hoofdstuk goed te doorgronden. Na het bestuderen van dit boek bent u in staat om:

- afzonderlijk te kunnen werken met bepaalde diagnose- en interventiemethoden (zoals het maken van een diagnose en analyse van de verandercapaciteit en het interveniëren bij weerstand);
- een visie en strategie voor een fictief bedrijf te ontwikkelen;
- een herontwerp te maken van een fictief bedrijf, aan de hand van onder andere de bedrijfsfunctie, de omvang, de noodzaak tot veranderen, de concurrentiepositie en de ontwerpcriteria;
- een draaiboek en script te schrijven om een integraal verandertraject te regisseren.

1.3 De structuur van het boek

In dit boek bepalen de hoofdfasen van een veranderproces grotendeels de structuur van het boek.

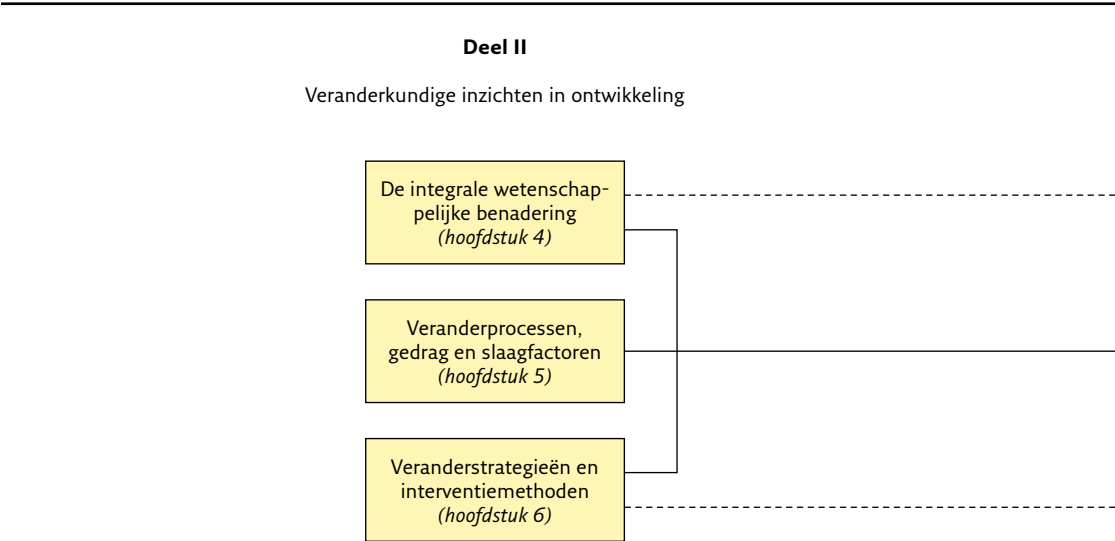
In deel I wordt de keuze voor veranderkunde vanuit een integraal perspectief toegelicht. Ook wordt het begrippenkader geïntroduceerd dat in de andere delen van het boek gehanteerd wordt.

In deel II wordt aandacht besteed aan de veranderkundige inzichten. Dat varieert van een bespreking van de diverse veranderkundige stromingen, inclusief de fasenmodellen, tot en met het behandelen van verschillende interventiemethoden en veranderstrategieën.

Aan het begin van elk hoofdstuk in dit deel vindt u de figuur ‘Managen van complexe veranderprocessen’ (zie figuur 1.2). In deze figuur wordt met rasters aangegeven welke stap in het hoofdstuk wordt behandeld. Per stap kunt u zien welke wetenschappelijke discipline en of veranderstroming centraal staat.

In deel III komen de in deel II besproken inzichten per fase terug. Ook in dit deel worden de hoofdstukken voorafgegaan door de figuur ‘Managen van complexe veranderprocessen’. Op dezelfde wijze wordt met rasters aangegeven welke stap in het betreffende hoofdstuk aan de orde komt. Deze allesomvattende figuur (figuur 1.2) kan dienen als leidraad bij het lezen.

FIGUUR 1.2 *Managen van complexe veranderprocessen*



Vaste hoofdstukindeling

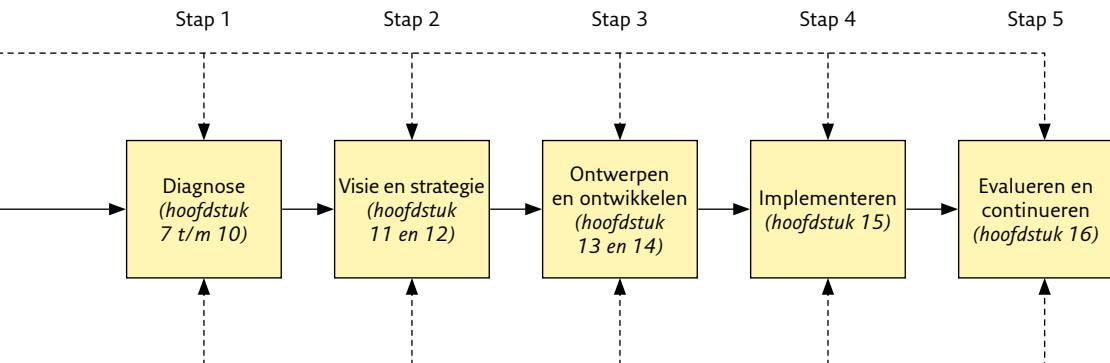
Aan het begin van ieder hoofdstuk worden de leerdoelen genoemd, waarin expliciet wordt aangegeven welke kennis, inzicht en vaardigheden u opdoet in het betreffende hoofdstuk.

Een hoofdstuk wordt afgesloten met de volgende onderdelen:

- *Een samenvatting.* Bij de samenvatting wordt het model van integraal veranderen als leidraad genomen (zie figuur 1.1). Er wordt gekeken welke bijdrage het hoofdstuk levert aan een van de vier pijlers van veranderekunde-nieuwe-stijl: gedrag, organisatiecontext, organisatieoplossingen en aansturing. Ook wordt ingegaan op de accenten uit die vier pijlers die het hoofdstuk specifiek behandelt. Ten slotte wordt er nagegaan welke slaagfactoren uit het hoofdstuk zijn te destilleren. Ook die relateren we aan de bouwstenen van veranderekunde-nieuwe-stijl.
- *Een case en opdracht(en).* U krijgt vanaf hoofdstuk 5 cases en opdrachten, die ingaan op het thema van het betreffende hoofdstuk. Daarnaast biedt de integrale case, die ook vanaf dat hoofdstuk terugkomt, u de mogelijkheid om de behandelde (les)stof direct toe te passen. De opdrachten kunt u gebruiken om uw opgedane kennis te toetsen.
- *Instrumenten en methoden.* Bij sommige hoofdstukken horen specifieke instrumenten of methoden. Die instrumenten dienen om na te gaan op welke wijze u met de behandelde (les)stof om kunt gaan. Soms kan dat in relatie zijn tot een case en soms in relatie tot uw eigen arbeidssituatie.

Deel III

Een veranderproces in vijf stappen



- *Discussievragen.* Nadat u een case of instrument hebt behandeld, worden er nog discussievragen gesteld. Die vragen zijn in principe een verdieping van de behandelde stof of uitgewerkte cases.

1.4 Leeswijzer

Het boek kan op diverse manieren gebruikt worden. In de eerste plaats is het een leerboek voor de student en in de tweede plaats biedt het een referentiekader voor de change-agent in de praktijk.

Omdat dit boek als leerboek gebruikt kan worden, is getracht een heldere structuur aan te houden, met aparte leerdoelen en opdrachten. Om het leerdoel zo centraal mogelijk te houden, raden wij aan om steeds figuur 1.2 als leidraad aan te houden. Nadat u het hoofdstuk gelezen hebt, kan de samenvatting nuttig zijn om nog eens duidelijk te krijgen waar de essentie ligt. De discussievragen zorgen voor verdieping en hebben vooral de functie om greep te krijgen op de stof en inzicht te krijgen in de vraag in hoeverre u als student of professional boven de stof staat.

De wijze waarop u als docent omgaat met de cases en opdrachten, wordt door uzelf bepaald. Meestal zullen de deelnemers de opdrachten in subgroepen maken en wellicht kunt u zelf aparte subopdrachten formuleren. Speciale werkvormen, zoals intervisie tussen groepen, kunnen een krachtig middel zijn om de deelnemers onderling te laten reflecteren op hun uitkomsten. Voor docenten zijn alle figuren in PowerPoint beschikbaar. Ook de uitwerkingen van de opdrachten en cases zijn beschikbaar (www.vakmedianet.nl/onderwijs).

De change-agent die in zijn praktijk behoefte heeft aan meer theoretische ondersteuning, kan met dit boek goed uit de voeten. De casuïstiek kan mede helpen bij het bepalen van de juiste keuzes in een verandertraject.



Afbakening: keuze voor een integrale benadering van veranderkunde

2.1 Inleiding

In een veranderende wereld is de enige constante zo langzamerhand de verandering zelf. Niet in de laatste plaats lijkt dat op te gaan voor organisaties. Groeiende afzetmarkten, expanderende bedrijven, sterker wordende concurrentie, privatisering, deregulering, fusies en de opkomst van netwerkorganisaties en nieuwe technologieën hebben ertoe geleid dat organisatieverandering tot op heden niet meer weg te denken is. Tot op de dag van vandaag heeft nog geen onderzoek aangetoond dat veranderen succesvoller is geworden dan zo'n tien of twintig jaar geleden. Diverse studies tonen aan dat meer dan vijftig procent van de organisatieveranderprojecten voortijdig stopt of uiteindelijk mislukt (Hammer, 1996; Kotter, 1995; Beer & Nohria, 2000; Burnes, 2004).

Uit onderzoek van Carr et al. (1996) blijkt dat maar twintig tot dertig procent van de complexe veranderprojecten succesvol mag worden genoemd. De drie meest voorkomende organisatieveranderingen van de afgelopen dertig jaar waren gericht op Total Quality Management (TQM), afslanking en re-engineering. Organisaties die zich hebben gestort op kwaliteitsverbetering om de effectiviteit van hun organisatie te vergroten, hebben merendeels

hun doel niet bereikt. Een illustratie van dit fenomeen is het onderzoek van het organisatieadviesbureau Rath and Strong onder bedrijven uit de *Fortune 500*. Zij kwamen tot de ontdekking dat slechts twintig procent kon melden hun kwaliteitsdoelstellingen te hebben behaald en dat ruim veertig procent moest toegeven dat hun kwaliteitsinspanningen volledig waren mislukt. Mislukken betekent bij veranderprojecten niet alleen dat de doelen niet gehaald worden. Het betekent ook verspilde tijd, geld en energie, zeker met de wetenschap dat de duur van veranderprojecten tussen de drie en vijf jaar ligt (Cozijnsen, 2000). De inspanningen die mensen leveren aan het proces zijn enorm en de kosten zijn hoog. Miljarden worden verspild aan mislukte reorganisaties (Logica Management Consulting, 2008).

Verandering levert nauwelijks winst op

Slechts een derde van de veranderde organisaties lukt het overigens om meer winst te behalen. Bij veranderen in organisaties valt in de meeste gevallen niet direct en zeker niet gemakkelijk een relatie te leggen met winst maken. Veranderen in organisaties is meestal verbeteringen aanbrengen in onderdelen van een organisatie. Als dat tot gevolg heeft dat de organisatie als geheel, of alleen bepaalde afdelingen daardoor efficiënter, effectiever, innovatiever, flexibeler of kostenbesparend gaan werken, dan is dat een zeer goede opbrengst van een verandertraject. In deze tijd van crisis zullen organisaties, zo is de veronderstelling, zich veel meer richten op efficiency en kostenbesparingen, zaken die nu eenmaal beter tastbaar te maken zijn dan bijvoorbeeld een cultuurverandering sec.

Deze ‘veranderdramatiek’ tekent zich meestal al af aan het begin van een verandertraject. Uit een onderzoek onder driehonderdduizend respondenten van de Nationale Tevredenheids Index (Effectory, 2012) blijkt dat de loyaliteit van medewerkers daalt tijdens een traject, dat er verminderde tevredenheid (baanonzekerheid) is en dat de organisatie niet goed met haar medewerkers omgaat tijdens veranderprocessen. Als we dan kijken naar de negatieve neveneffecten die een mislukt project met zich meebrengt, zoals frustratie, conflicten en een verslechterde sfeer, dan is zo’n bedrijf met de op gang gebrachte verandering volledig terug bij af. De psychologie van de mislukking zal zich vervolgens bij iedere komende verandering al bij voorbaat als faalfactor manifesteren en die is niet makkelijk weg te nemen. Medewerkers zijn dan bij de start van weer een nieuw veranderproject volledig veranderd. Ondanks het feit dat menselijke weerstand bij veranderingen als de belangrijkste predictor van mislukte veranderprojecten wordt beschouwd, wordt weerstand nog veel te weinig als ‘multidimensionaal’ concept benaderd (Szabla, 2007; zie ook hoofdstuk 9).

Kunnen we, gezien deze veranderdramatiek, stellen dat veranderkunde failliet is, zoals Strikwerda (2008) stelt? Wij zijn ervan overtuigd dat dit niet het geval is.

Maar hoe staan we ervoor? Wat zijn de belangrijke aandachtspunten nu? In de volgende paragrafen wordt zichtbaar dat veranderkunde meer is dan alleen een aanpak, strategie of sturingsfilosofie.

2.2 Het denkproces rond organisatie- en veranderkunde

Sinds Kurt Lewin het begrip ‘planned change’ introduceerde, is er nogal wat veranderd. Veranderkundig bezig zijn is niet alleen meer met een toolbox de veranderingen succesvol aansturen. Dat kan ook niet meer, gezien het bovengeschetste. Organisatieveranderaars (change-agents) zijn vakmensen geworden, die moeten putten uit diverse wetenschappelijke disciplines. Die kennis moet echter gefocust worden op concrete veranderprojecten en op de concrete verandersituatie. Veranderprojecten verschillen namelijk nogal qua aard en complexiteit. Sommige veranderingen zijn nu eenmaal meer bedreigend voor werknemers dan andere (zie kader). Bovendien zal veranderen in een bedrijf als Shell anders verlopen dan in de zorgsector. Verandersituaties bepalen niet alleen de noodzaak en de mogelijkheden tot veranderen, maar ook de veranderingen zelf.

Veranderen is bedreigend

Veranderen is, zo is al duidelijk geworden, voor de meeste mensen moeilijk. Zij willen liever alles bij het oude houden. Dat geeft rust en stabiliteit. Als er binnen een organisatie dan toch iets moet veranderen, maakt het veel uit of die verandering de mensen direct raakt in de zin van status, positie, competenties en de eigen waarden. Dergelijke veranderingen zijn – zo moet de change-agent dat inschatten – bedreigend en zullen zowel bij de mensen die niet, alsook bij degenen die wel willen veranderen hoogstwaarschijnlijk veel weerstand oproepen.

De complexiteit van veranderen neemt toe en de typen veranderingen worden alleen maar groter: organisaties worden ingewikkelder, grenzen tussen organisaties vervagen en het tempo waarin veranderd moet worden, wordt hoger. In tijden van crisis wordt het nog moeilijker. Het vertrouwen in leiders zal minder worden en de arbeidsverhoudingen kunnen verslechteren door de dreiging van ontslag.

Door deze verschuivingen en door het toenemende wantrouwen in leiders en in de professionaliteit van change-agents verschuift ook het denken over veranderkunde. Een monodisciplinaire benadering is al sowieso niet done en veranderkunde uitsluitend intuïtief of normatief benaderen kan helemaal niet meer. Veranderkunde is een wetenschap in ontwikkeling en zal steeds meer evidence based benaderd moeten worden. Onderzoek naar

veranderkunde vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines moet deze volwassen maken. Integraal veranderen (ontwerpkant) en integrale aansturing (aanpakkant) moeten hand in hand gaan. Als belangrijkste veronderstelling hierbij geldt, voor ons in ieder geval, het adagium: *succesvol veranderen blijft mensenwerk*. Waarom? Omdat gedrag in iedere fase van een veranderproces een dominante rol speelt, zoals we in dit boek zullen aantonen.

2.3 Verschillende typen veranderingen

Een tweede belangrijke veronderstelling is dat succesvol veranderen niet los te zien is van de verschillen in *uitgangssituaties* van organisaties bij veranderingsprojecten. Het verschil in bijvoorbeeld verandercapaciteit (dat wil zeggen, de mogelijkheden en begrenzingen die organisaties hebben om gemakkelijk en adequaat te veranderen) is zo'n uitgangssituatie. Het verschil in verandercontext wordt natuurlijk in de eerste plaats bepaald door de kerntaken van een organisatie. Die bepalen de richting van veranderen, maar tevens hoe groot de impact van een verandering kan zijn voor mens en samenleving.

Kerntaken als uitgangspunt voor veranderen

Kerntaken zijn altijd een afgeleide van waar de organisatie voor opgericht is. Een algemeen ziekenhuis heeft als kerntaak 'gezondheidszorg', maar een universitair ziekenhuis heeft drie kerntaken, namelijk gezondheidszorg, onderwijs en onderzoek. De politiesector heeft vanzelfsprekend veiligheid als een van haar kerntaken. Twee andere zijn: openbare orde en hulpverlening.

Kerntaken moeten te allen tijde optimaal uitgevoerd kunnen worden. Veranderingen in deze en andere organisaties zullen in eerste instantie daarop gericht moeten zijn. Veranderingen, zoals bezuinigingsmaatregelen, kostenreductie, of controleverbetering, mogen in principe niet ten koste gaan van de uitvoering van de kerntaken.

Tegelijkertijd zijn kerntaken ook richtinggevend voor (de kwaliteit en effectiviteit van) de beroepsactiviteiten. Kerntaken bestaan namelijk uit sets van inhoudelijk samenhangende beroepsactiviteiten die door een belangrijk deel van de beroepskrachten in een bepaalde beroepsgroep worden uitgeoefend en die kenmerkend zijn voor die beroepsgroep (zie Wikipedia), zoals:

- cliëntgebonden taken;
- professiegebonden taken;
- organisatiegebonden taken.

Cliëntgebonden taken

Cliëntgebonden taken in non-profit- en semioverheidsinstellingen bijvoorbeeld zijn taken die direct te maken hebben met de zorg-, hulp- en/of dienstverlening aan de cliënt.

Professiegebonden taken

Professiegebonden taken zijn taken die te maken hebben met de ontwikkeling van de beroepskracht in zijn beroep of functie, zoals deskundigheidsbevordering, en met de ontwikkeling van het beroep.

Organisatiegebonden taken

Organisatiegebonden taken zijn taken die te maken hebben met het functioneren in de organisatie en het functioneren van de organisatie waar de beroepskracht werkzaam is, zoals meedenken over beleid.

Kerntaken en daarvan afgeleide beroepsactiviteiten 'framen' in feite het type veranderingen dat geïntroduceerd moet worden.

De organisatiecontext bepaalt de veranderaanpak

Verschillen in verandersituaties zijn niet alleen richtinggevend voor de veranderkoers en het type veranderingen, maar vormen ook een indicatie voor de complexiteit en de mate van bedreiging van die veranderingen. Veranderingen in bijvoorbeeld een zorgorganisatie die te maken hebben met de wijze waarop zorg en hulp verleend wordt, raken altijd de professie, taken, houding en competenties van medewerkers. Dergelijke veranderingen zijn bedreigend, vooral als er ook nog eens bezuinigd moet worden. Veranderingen die de taken en professionele vaardigheden raken, zijn bovendien vaak complex, omdat er allerlei aanpassingen noodzakelijk zijn.

Zoiets gebeurt meestal in een organisatiecontext met een lage verandercapaciteit, waar de mogelijkheden om makkelijk en effectief te veranderen beperkt zijn (zie hoofdstuk 10). Een change-agent zal zich dan ook eerst bewust moeten zijn van een dergelijke anderssituatie, pas dan kan hij zijn rol bepalen en zijn aanpak kiezen.

De change-agent zal eerst de organisatiecontext in kaart moeten brengen. Vaak ziet hij al bij het binnenkomen van een gebouw wat voor type organisatie het is. Een gerenommeerd advocatenkantoor heeft bijvoorbeeld veel marmer en teakhout. Ook de medewerkers hebben hun eigen image. Dat alles geeft al een indicatie van waar deze mensen voor staan en gaan. Een verandering introduceren die daar haaks op staat, zal hoe dan ook weerstand oproepen. Dat geldt voor veel organisaties. Dus een eerste indruk is

al de eerste stap van diagnosticeren en inschatten. Vaak is een verdiepende diagnose op deelterreinen noodzakelijk om boven water te krijgen hoe een organisatie functioneert.

Greep krijgen op wat er veranderd moet worden is een belangrijke opgave voor iedere change-agent. Het maken van een gerichte diagnose is daarom een belangrijk startpunt van ieder veranderproces.

2.4 Diagnosticeren als startpunt bij veranderen

Organisatiediagnose heeft zowel een curatieve als een voorspellende waarde: wat is er aan de hand, welke oplossingen hebben we? Specifieke expertise op zowel analytisch als methodologisch gebied is daarbij een voorwaarde. Het is niet voor niets dat de werkgroep Wetenschap en Advies in de professionaliseringsdiscussie binnen de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) al lange tijd 'organisatiediagnostiek en verandering' als centraal onderzoeksgebied onderscheidde. Dit was zeker een aanzet om intuïtieve en hobbyistische keuzen bij veranderprojecten te voorkomen en mislukkingen tot een minimum te beperken.

In meerdere opzichten wordt in dit boek aandacht besteed aan organisatie-diagnose. Te beginnen bij het zicht krijgen op bestaande of te verwachten knelpunten en ontwikkelingen in en buiten de organisatie (zie kader).

Objectieve diagnose

Diagnosticeren begint dus al bij de eerste indrukken. Waar echter voor gewaakt moet worden, is dat een psychologisch opgeleide change-agent alle problemen binnen de organisatie door de psychologische bril bekijkt en de econoom alles door de economisch/financiële bril. Dat veronderstelt dat een change-agent eerlijk is in het aanbieden van zijn expertise en objectief is bij zijn diagnose. Zo zullen sommige change-agents beter hun expertise kunnen benutten bij het oplossen van strategische vraagstukken en andere bij het aanpakken van menselijke problemen. Wel zullen ze met elkaar de samenhang van beide vraagstukken moeten bewaken.

Verandernoodzaak, verandercapaciteit en veranderdynamiek

Verandernoodzaak, verandercapaciteit en veranderdynamiek zijn drie kernthema's in dit boek. Deze drie thema's bepalen namelijk al direct de richting, geven de belemmeringen aan van een veranderproces en bepalen de kans op succes. De mate van noodzaak is natuurlijk al richtinggevend voor

de nieuwe visie en de bijbehorende verandering(en). Maar dan is de change-agent er nog niet. Hij is namelijk in sterke mate afhankelijk van wat de organisatie aankan. Dat laatste noemen wij de verandercapaciteit: welke kenmerken in de organisatie zijn bevorderend voor het veranderen in het algemeen en het type verandering dat gekozen is in het bijzonder? Maar als de verandercapaciteit hoog is, zal nog veel afhangen van de relatie tussen de geselecteerde verandering en de mensen die daarmee moeten omgaan. Zoals al eerder gezegd, is een verandering bedreigend en waar ook de belangen in het geding zijn, zal niet te voorkomen zijn dat de dynamiek, de reacties en interacties van mensen minder beheersbaar zullen worden. Dat alles dient de change-agent bij zijn diagnose bewust mee te nemen.

Dergelijke diagnoses geven met name inzicht in de succescondities (lees ook slaag- en faalfactoren) om dergelijke ingewikkelde veranderingen al dan niet (gemakkelijk) te kunnen doorvoeren. Men heeft dan ook voldoende aanknopingspunten om gericht een veranderfilosofie en -aanpak te kunnen ontwikkelen.

Nadat de diagnose is geformuleerd, bouwt de change-agent in eerste instantie voort op de vastgestelde noodzaak. De verandernoodzaak, de legitimering om te veranderen, geeft niet alleen een indicatie voor de snelheid waarmee veranderd moet worden, maar is ook de belangrijkste opstap naar een nieuwe visie.

2.5 Van visie naar strategie

Na een diagnose, een analyse en de vaststelling van de noodzaak om te gaan veranderen, volgt er in principe een weldoordachte visie: het bedrijf moet een nieuwe koers inzetten, vanwege de ontstane noodzaak om te gaan veranderen. Zo'n nieuwe visie en strategie zullen als een nieuw en globaal (oplossings)perspectief voor de organisatie aangereikt worden (zie kader).

Visie

Een visie is een afgeleide van de juiste balans tussen kerntaken en de noodzaak tot veranderen. Zo'n visie is richtinggevend voor het nieuwe beleid en de strategie om de (bijgestelde) doelen te realiseren. Vandaar dat een visie eenduidig en eensluidend moet zijn.

Juist omdat een visie zo'n belangrijke schakel is tussen de kerntaken en de aanleiding om te veranderen, mag deze niet blijven steken in motto's als 'we willen de beste zijn' en 'we moeten nr. 1 worden'. Vaak zullen de 'probleempunten', die al naar voren gekomen zijn in de diagnose en hebben geleid tot de noodzaak tot veranderen, een belangrijke leidraad zijn om van een visie

een strategie te maken (zie kader). Daarbij komt de vraag aan de orde hoe die visie gerealiseerd moet worden via welke strategie. Welke middelen zetten we in en welke aanpassingen moeten aangebracht worden?

Strategie

Een strategie is een manier van aanpak die naar een specifiek doel toewerkt. Het is een leidraad voor elke actie, handeling en communicatie-uiting om het vooropgestelde doel te realiseren. 'Een strategie is een langetermijnplan inzake de functie van de organisatie in de samenleving waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen' (zie Ten Bos, 1997, p. 3).

Mintzberg (1987) heeft het over drie keuzemomenten die belangrijk zijn voor dit planningsproces op de lange termijn, namelijk:

- Wat willen we doen?
- Voor wie willen we het doen?
- Hoe willen we het doen?

Tevens is een strategie van belang, als er een analyse moet worden gemaakt van de mogelijke gevolgen van de gewenste veranderingen. Zonder strategie is er geen duidelijk beeld van waar men heen wil.

2.6 Van strategie naar ontwerp

Na de diagnosefase en het bepalen van een visie en strategie, wordt de ontwerpkan belicht. In dit boek wordt vooral het accent gelegd op de structuur en cultuur. Ook vertrouwen wordt, onder de noemer van cultuur, apart behandeld.

Ontwerpen is een ingewikkeld onderdeel van een veranderproces. Het is al een kunst en kunde om een herontwerp van de organisatiestructuur, vaak weergegeven in een nieuw organisatiemodel, of een organigram, praktisch en operationeel te maken en te vertalen naar nieuwe functieprofielen, nieuwe taken en een nieuwe besluitvorming. Op een vergelijkbare wijze moet dat dan meestal ook gebeuren voor de cultuur.

In het kader van de cultuur besteden we apart aandacht aan twee thema's die daarmee onlosmakelijk verbonden zijn, namelijk leiderschap en *fairness*. Zeker in tijden waarin de crisis en reorganisaties hebben geleid tot wantrouwen (in het management), horen deze thema's te worden genoemd. Met goed leiderschap en *fairness* kan het vertrouwen in een organisatie weer worden hersteld en kan het management de loyaliteit en het draagvlak vergroten (zie kader).

Fairness

'Distributive fairness' heeft betrekking op beloningen die vastzitten aan de beslissing. Bij veranderingen wordt daaraan nooit aandacht besteed. 'Procedural justice' verwijst naar 'fair process' van het besluitvormingsproces of de procedure die dat proces kenmerkt. Bij dat laatste is er ook een bredere visie, namelijk die kijkt naar het gedrag van de actoren in dat proces, inclusief hun autonomie (de vrijheid om beslissingen te kunnen nemen), competentie (de capaciteit om de uitkomsten te beïnvloeden) en de verbondenheid met de groep (betrokkenen) (Frey et al., 2004).

Fair process kent zes karakteristieken (Leventhal, 1980):

- 1 Consistentie van de procedures (tussen personen en tijdsverloop).
- 2 'Suppression' of bias van de kant van de beslisser.
- 3 Transparantie (het verklaren van de logica van de beslissing en de accuraatheid van de informatie).
- 4 'Engagement of the affected' (het hebben geluisterd naar degenen die de mogelijkheid hebben om de besluitvorming te beïnvloeden).
- 5 'Representativeness' (meerdere gezichtspunten van alle betrokkenen hebben meegewogen).
- 6 Ethische kant (in hoeverre is de procedure overeenkomstig met de morele waarden).

In de ontwerpfase gaat het niet alleen om de vertaling van abstracte modellen naar de praktische werkelijkheid, maar ten principale om het genereren van verbeteringen. Dit wordt nog te weinig teruggezien: kunnen change-agents in die ontwerpfase plausibel maken dat de keuze van ontwerpmodel x ook daadwerkelijk die oplossingen en verbeteringen laat zien waarvoor de organisatie heeft gekozen? Zo niet, wat is dan de zeggingskracht van zo'n model en waarom zou men dan als medewerker en manager daarin meegaan? In paragraaf 13.11 komen we daarop terug. Het blijft überhaupt de uitdaging van de change-agent om 'abstracte modellen' tot leven te brengen. Zo blijkt dat het werken met beelden, in de vorm van animaties, video's en dergelijke, meer tot de verbeelding spreekt dan de klassieke PowerPoint-presentatie van allerlei flowcharts en organigrammen. Betrokkenen kunnen zich op deze wijze een veel beter beeld vormen van hun toekomstige werkelijkheid, waardoor veel onduidelijkheden en onzekerheden worden weggenomen.

2.7 Van ontwerp naar implementatie

De vertaalslag van de ontwerpmodellen naar de praktische invoering is cruciaal. In de praktijk gaat dit vaak mis. De ontwerpfase wordt vaak in besloten kring afgerond, waarna de projectgroep Change het ontwerp in de vorm van een zogenaamd 'reorganisatierapport' over de schutting heen gooit

naar de operationele managers, die dat dan maar moeten gaan implementeren. Op dat moment wordt er eigenlijk paradoxaal veranderd (zie kader).

Paradoxaal veranderen

Het paradoxale is dat de projectgroep haar werk heeft gedaan en daarmee succesvol is geweest, terwijl de faalfactoren zich alleen maar hebben opgestapeld. Vaak staat de noodzaak tot veranderen allang niet meer scherp op het netvlies, is de visie nooit duidelijk geweest en nu worden de managers en medewerkers met een ontwerp opgezadeld dat uitblinkt in abstracties en onduidelijkheden.

Als in de implementatiefase vervolgens nog eens opleidingen worden gegeven die geen concrete aansluiting hebben bij de aanpassingen in de organisatie en de bijbehorende nieuwe vaardigheden, dan wordt de verwarring er alleen maar groter op en de motivatie navenant minder. Een opleiding is vaak geen effectief middel bij implementeren, zo blijkt steeds meer. Wederom komt er de zoveelste faalfactor bij. De mislukking van het veranderproject komt steeds dichterbij.

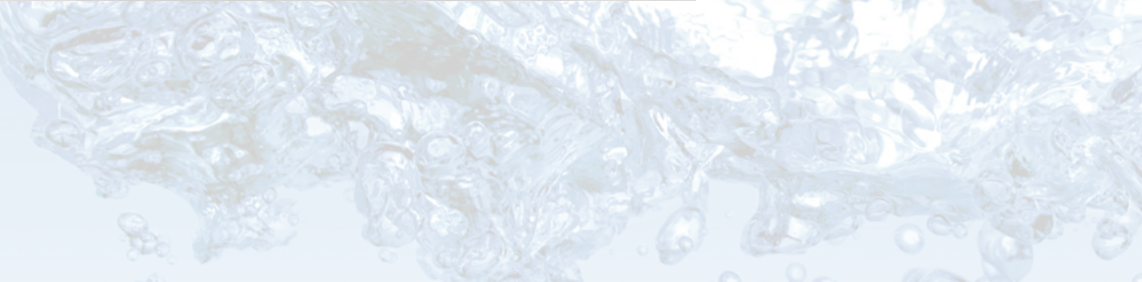
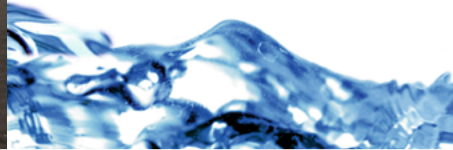
Als betrokkenen al in een vroeg stadium weten dat een ontwerp ook echt oplossingen en verbeteringen zal opleveren, zal er weinig weerstand zijn in de implementatiefase. Een implementatiefase moet niet tot verwarring leiden, doordat men enerzijds een onbegrijpelijk reorganisatierapport voorgeschoteld krijgt en anderzijds een opleiding of training moet volgen die daar niet op aansluit. Hoe meer betrokkenen duidelijkheid krijgen over wat er van hen verwacht wordt en hoe meer zij toegerust zijn te (leren) veranderen, hoe makkelijker en natuurlijker deze cruciale fase zal verlopen (zie kader).

Veranderen is te leren

Veranderen is natuurlijk ook leren. Leren te leren is een, maar leren te veranderen hoort daar ook bij. Tegenwoordig kunnen en mogen nieuwe leermethoden daarbij niet meer ontbreken. Dat begint al met het leren door middel van kennis- en leercommunities, digitale leersystemen en sociale media. Deze nieuwe leermethoden versnellen niet alleen, maar verbreden ook naar allerlei groepen. Bij veranderprocessen zal dat ook steeds meer ingezet moeten worden.

2.8 Veranderkunde-nieuwe-stijl: vier samenhangende bouwstenen

Er is lange tijd een tweedeling geweest tussen de organisatiekunde, die zich specifiek met ontwerpen bezighoudt, en de veranderkunde, die gedragsproblemen bij veranderen tot onderwerp had. Daardoor kreeg men bij veranderen in organisaties een beeld van de organisatiedeskundige die 'alles' wist van herontwerpen, maar te weinig rekening hield met de sociale en menselijke dimensies, of de procesdeskundige die 'alles' wist van plannings-



PROF. DR. ANTON J. COZIJNSEN is sinds 1982 actief als organisatieadviseur.

De laatste jaren adviseerde hij verschillende adviesbureaus en de politiesector op het gebied van veiligheid.

Vanaf 1985 is hij verbonden aan de Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Vrije Universiteit Amsterdam en sinds 2000 als hoogleraar Verandermanagement aan de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (Vrije Universiteit). Daarnaast is hij directeur onderzoek en internationalisering bij NCOI Opleidingsgroep.

PROF. IR. DRS. WILLEM J. VRAKKING heeft ruim veertig jaar ervaring in adviseren van organisaties en hun besturen. In 1980 was hij een van de oprichters van Holland Consulting Group te Amsterdam (www.hcg.net), een bureau waarvan hij thans honorair vennoot is. Sinds 1988 is hij als parttime hoogleraar verbonden aan de Erasmus Universiteit en betrokken bij de Postdoctorale Management of Science Opleiding voor Management. Daarnaast is hij bestuurder en toezichthouder in private en publieke organisaties.

**'Basisboek Veranderkunde' is de opvolger van
'Handboek Verandermanagement'**

Verandermanagers kijken vaak nog te veel naar hun eigen 'beste' aanpak. Of die aanpak ook voor elke situatie de juiste is en hoe ze wordt onderbouwd, krijgt doorgaans onvoldoende aandacht, met als gevolg dat het percentage geslaagde veranderprojecten veel te laag blijft.

Vooraf de factor 'gedrag' blijft sterk onderbelicht, en dat terwijl maar liefst tachtig procent van de mislukte veranderprojecten wordt verklaard door gedragsfactoren.

Organisatieverandering is allang niet meer uitsluitend een kwestie van projectmatig handelen, maar een totaalproces, waarin inhoudelijke, gedrags- en interventieaspecten met elkaar zijn verweven. Thema's als vertrouwen, zingeving en ethiek spelen daarbij een steeds belangrijkere rol. Nieuwe technologieën bieden bovendien allerlei tot nog toe ongekende mogelijkheden voor het vak.

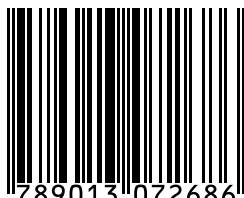
Het is duidelijk: veranderekunde-nieuwe-stijl vraagt om een integrale, evidence-based benadering. Dit boek doet daarvan verslag.

Met het *Basisboek Veranderekunde* geven de auteurs een breed, actueel, relevant en onderbouwd beeld van het vak Veranderekunde. Ze gebruiken een vijfstappen-model dat als rode draad door het boek loopt:

- 1 Diagnose stellen
- 2 Visie en strategie bepalen
- 3 Ontwerpen en ontwikkelen
- 4 Implementeren
- 5 Evalueren en continueren

Basisboek Veranderekunde is een uitstekend naslagwerk voor de professional, maar in de eerste plaats een leerboek. Elk hoofdstuk bevat een samenvatting, leerdoelen, opdrachten en oefeningen. Bovendien kan de lezer aan de hand van een integrale case de opgedane inzichten over integraal veranderen toetsen.

PROF.DR. ANTON J. COZIJNSSEN EN PROF.IR.DRS. WILLEM J. VRAKKING dragen al decennia lang bij aan de ontwikkeling van het vakgebied Veranderekunde. Hun expertise delen ze in diverse publicaties graag met ieder die in de praktijk beroepsmatig betrokken is bij veranderprojecten.



9 789013 072686