
Change Management

Jan Lubberding, Erik Kaptein, Rob van Stratum

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers

Change Management

Over het wat en hoe
van veranderen

Jan Lubberding
Erik Kaptein
Rob van Stratum

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave 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 reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84827-9

ISBN 978-90-01-81625-4

NUR 801

Woord vooraf bij de vijfde druk

Change Management wordt in de praktijk van het opleiden en het bedrijfsleven veel gebruikt. In het boek wordt een Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (IOV-model) gepresenteerd. Met behulp van het IOV-model wordt de praktijk van organisatieveranderingen inzichtelijk gemaakt. Gebleken is dat de manager als veranderaar in de praktijk veel baat heeft bij het model. Het is een leidraad voor effectief handelen in verandersituaties.

Je maakt eerst kennis met de hoofdlijnen van het model. Daarna worden de elementen waaruit het model bestaat, verbijzonderd. We laten je dus eerst het bos zien alvorens de bomen te beschrijven die er deel van uitmaken. Daardoor kun je de afzonderlijke elementen beter plaatsen in het raamwerk van het geheel.

Ondanks dat de kern van het model niet is veranderd, hebben we in deze vijfde druk in bijna alle hoofdstukken de nieuwste veranderinzichten van de laatste jaren verwerkt. Ook zijn er nieuwe voorbeelden ingevoegd, waarbij we zoveel mogelijk hebben gestreefd om in de voorbeelden de diversiteit van het bedrijfsleven te weerspiegelen. In de vorige druk bestond hoofdstuk drie uit twee delen, namelijk de niveaus van verandering en het verandervermogen, dat wil zeggen de factoren die de verandering positief of negatief kunnen beïnvloeden. Om beide meer accent te geven hebben we er afzonderlijke hoofdstukken aan gewijd. Daardoor is er een hoofdstuk meer dan in de vorige druk. Uiteraard hebben we in het slothoofdstuk een nieuwe integrale case opgenomen. Ten slotte hebben we alle oefeningen en opgaven verplaatst naar de website.



Het auteursteam is gewijzigd. Ben Lievers heeft inmiddels zijn werkzame leven afgesloten en om die reden besloten niet meer mee te werken aan deze vijfde druk. Rob van Stratum en Erik Kaptein hebben zijn plaats ingenomen. Met hun grote onderwijs- en praktijkervaring is de kwaliteit van deze nieuwe uitgave meer dan gewaarborgd. Lees verder onder 'Over de auteurs' elders in dit boek en/of op de website hun curriculum vitae.

Uiteraard behoort ook bij deze vijfde druk een website met analyses, vragenlijstjes en/of oefeningen die je helpen om de stappen die je moet zetten om veranderingen door te voeren te onderbouwen:

www.changemanagement.noordhoff.nl. Daarnaast vind je daar bij deze druk oefentoetsen met feedback en studieadvies en extra oefenmateriaal en voorbeelden. Voor docenten is er een tentamenbank, uitwerkingen en extra materiaal te vinden.

Voorjaar 2013

Jan Lubberding, Enschede

Rob van Stratum, Geldrop

Erik Kaptein, Hengelo (Gld)

Inhoud

Effectief Studeren 8

1 Het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (het IOV-model) 11

- 1.1 De elementen van het IOV-model 12
 - 1.2 De 'fit' van de bestaansvoorwaarden 15
 - 1.3 Niveaus van verandering 18
 - 1.4 Het verandervermogen 20
 - 1.5 Veranderingsstrategieën 20
 - 1.6 Vormgeven aan het veranderproces 21
 - 1.7 Instrumentatie 22
 - 1.8 Functionele relaties 23
 - 1.9 Het veranderplan 24
 - 1.10 Het IOV-model in de praktijk 25
- [Samenvatting 26](#)

2 De huidige en gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden 29

- 2.1 De omgeving 30
 - 2.2 Het bestaansvoorwaardenmodel 34
 - 2.3 De relaties en samenhang tussen de bestaansvoorwaarden 39
 - 2.4 Diagnose en ontwerp 45
 - 2.5 Toepassing bestaansvoorwaardenmodel 50
 - 2.6 Het begin van de verandering 54
- [Samenvatting 58](#)
[Kernbegrippenlijst 59](#)

3 Niveaus van verandering 63

- 3.1 Niveaus van verandering 64
 - 3.2 Het belang van onderlinge afstemming van de niveaus 72
 - 3.3 Organisatieverandering naar drie niveaus 75
- [Samenvatting 80](#)
[Kernbegrippenlijst 81](#)

4 Verandervermogen 83

- 4.1 Belang analyse van het verandervermogen 84
- 4.2 Organisatiekenmerken 84
- 4.3 De organisatie als verzameling relaties 87
- 4.4 De organisatiecultuur 92
- 4.5 Weerstand 98
- 4.6 Mission statement voor verandering 101
 - [Samenvatting 103](#)
 - [Kernbegrippenlijst 104](#)

5 Veranderingsstrategie 107

- 5.1 Veranderingsstrategie: begripsbepaling 108
- 5.2 Vier strategiebenaderingen 109
- 5.3 Strategiekeuze en toepassing 125
 - [Samenvatting 131](#)
 - [Kernbegrippenlijst 132](#)

6 Vormgeven aan het veranderproces 137

- 6.1 Het driefasenmodel 138
- 6.2 Het veranderingsproces op individueel niveau: de transitiecurve 139
- 6.3 De verbinding van het driefasenmodel en de transitiecurve op organisatieniveau 142
- 6.4 Evalueren is leren 153
- 6.5 Het achtstappenplan van Kotter 159
 - [Samenvatting 164](#)
 - [Kernbegrippenlijst 165](#)

7 Instrumentatie 169

- 7.1 Stakeholdersanalyse 170
- 7.2 Groepsgedrag 177
- 7.3 Het individu in de organisatie 182
- 7.4 Sturingsinstrumenten 186
 - [Samenvatting 194](#)
 - [Kernbegrippenlijst 195](#)

8 Functionele relaties 199

- 8.1 Het belang van functionele relaties 200
- 8.2 Cliëntkeuze en opdrachtgever 204
- 8.3 Functieverduidelijking 208
- 8.4 Afhankelijkheid en psychologische onafhankelijkheid 213
- 8.5 Het cultuurpatroon 214
- 8.6 Verankering 219
- 8.7 Vertrouwen en integriteit 223
 - Samenvatting 228
 - Kernbegrippenlijst 229

9 Het veranderplan 233

- 9.1 Niet-gewenste gevolgen 234
- 9.2 Het veranderplan 236
 - Samenvatting 242
 - Kernbegrippen 243

10 Toepassingen IOV-model 245

- 10.1 De verkoopafdeling 246
- 10.2 De brandweer 253

Literatuurlijst 259

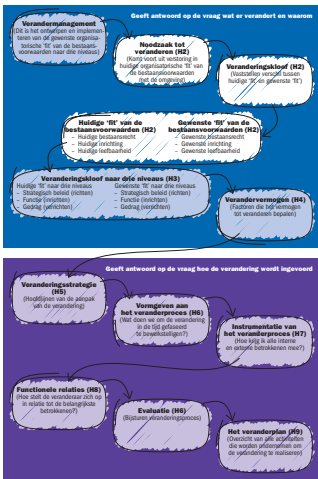
Illustratieverantwoording 261

Over de auteurs 262

Register 263

Effectief Studeren

Het IOV-model in hoofdlijnen



Het IOV-model: dit model, waarin de fasen van verandermanagement zijn opgenomen, is de leidraad van dit boek

De voorbeelden geven de praktijk van verandermanagement weer. Belangrijke trefwoorden om te onthouden

De omgeving

Omgang

Organisaties staan niet op zichzelf, het zijn geen gesloten systemen maar ze staan in interactie met de omgeving: Markten, leveranciers, overheid, en cetera. Het zijn daarom open systemen.

Stakeholders

Belanghebbenden zijn in de eerste plaats natuurlijk de consumenten of brede markt, andere dan de organisatie zelf. Het zijn deze partijen zoals de leveranciers van arbeid, grondstoffen, etc.) en de concurrenten. Ook partijen die plannen hebben om zich op jouw markt te begeven kunnen van belang zijn. Het zijn deze partijen die samen met de organisatie kunnen invloed uitoefenen op wat een bedrijf kan doen en dan niet in samenpraak met de gemeentelijke, provinciale of nationale overheid en bijbehorende wet- en regelgeving.

VOORBEELD 2.1

Loodgieter versus professor

Een lokaal loodgieterbedrijf opereert in een simpele omgeving. De enige werkelijk belangrijke externe partijen zijn de klanten, wat concurrenten en leveranciers. Vergelijk dat met bijvoorbeeld een universiteit of een ziekenhuis, waar ook nog eens verschillende beroeps groepen, alumni, overheden, werkgeversorganisaties, overlopende raden, wetgevers, donateurs, stichtingen en cetera als belanghebbenden een rol kunnen spelen.

We verwijzen naar paragraaf 2.6 en meer in het bijzonder naar hoofdstuk 6 waar je nader ingaat op de vraag hoe je als organisatie (in verandering) met je stakeholders dient om te gaan.

Voor omgevingsontwikkelingen wordt vaak gewezen op de zogeheten DESTEP factoren. De hoofdletters staan voor respectievelijk Demografische, Economische, Sociale, Culturele, Technologische, Ecologische en Politieke ontwikkelingen.

We geven een aantal voorbeelden van ontwikkelingen op genoemde gebieden, waarbij we generaties de prioriteit hebben om volbreute te zijn.

VOORBEELD 2.2

Het nieuwe werken

De economische crisis, de politieke crisis in Europa, de opkomst van landen als China, India en Brazilië, het grotere verdeelven van de maakindustrie en de opkomst van de dienstverlenende industrie waarin de kenniswerker centraal staat: de terugkerende overheid; de verrijking van de bevolking en tegelijkertijd de verholking van sommige regio's in Europa; de betere gezondheid van mensen op de arbeidsmarkt; het verduren van het ondernemen; het zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die sommige organisaties diep raken en andere ook weer kans bieden voor nieuwe mogelijkheden. En wat te denken van de versnelde werking van de combinatie van de vier technologieën (Mobiel, Cloud Computing, Smart



Elke organisatie probeert de ontwikkelingen op genoemde gebieden te duiden op mogelijke kansen en bedreigingen om op basis daarvan te kunnen handelen.

Samenvatting

- Een organisatie is geen gesloten systeem, maar staat in wisselwerking met haar omgeving.
- Met het model van de bestaansvoorwaarden kun je organisaties diagnosticeren en ontwerpen.
- De kern van het model is dat een organisatie slechts kan voortbestaan als de drie bestaansvoorwaarden onderling samenhangend zijn ingevuld in overeenstemming met de omgevingsconditie.
- De drie bestaansvoorwaarden zijn:
 - 1 bestaanszucht
 - 2 inrichting
 - 3 leefbaarheid
- De op een bepaald moment aanwezige samenhang tussen de bestaansvoorwaarden noemen we de 'fit' van de bestaansvoorwaarden.
- Het bestaansvoorwaardenmodel hebben we ingevuld in twee modellen die fundamenteel van elkaar verschillen, respectievelijk model A en B.
- Model A wordt gekenmerkt door:
 - een zeker bestaanszucht waarin de toekomst gegarandeerd kan worden
 - een productieve omgeving die is gebaseerd op behoeftes en efficiency
 - een leefbaarheid die wordt gekenmerkt door veiligheid en onderaansluiting

Kernbegrippenlijst

- Bestaanszucht** Een organisatie heeft voldoende bestaanszucht als de doelstelling zodanig ingevuld is op de behaalde dat, als gevolg hiervan, de organisatie over voldoende middelen kan beschikken om te bestaan.
- fit** Een bepaalde invulling van de bestaansvoorwaarden als antwoord op een bepaalde situatie op een bepaald moment. Ook wel genoemd: het programma van visie, uitgangspunten of hoofdkenmerken waarvan de organisatie voortvloeit, respectievelijk moet voldoen.
- future search** Future search is een methode voor het ontwerpen en implementeren van visie en strategie als basis voor verandering.
- inrichting** De rijkshandeling van alle materiële en immateriële middelen waarvan een organisatie beschikt (de structuur) en de manier waarop die medewerkers geacht worden met elkaar samen te werken (de cultuur).
- intrapreneur** Welkeiner in een organisatieformaat waarbij men deelnemers van een werkloos laat functioneren als wennen zij de eigenlijke ondernemers van de eenheid waarvan zij deel uitmaken. Vaak betekent dit dat men van de betrokken eenheid verweerd dat zij verantwoordelijk is voor haar eigen inkomsten, uitgaven en/of winst.
- Large Scale Interventions** De Large Scale Interventions is een systeem van interventies dat gebaseerd is op het open systemen en op voorlichtingsinrichting door continue samenpraat tussen adviseur en kleine en grote deelnemers van het leefbaarheids, met als doel het veranderinge- en samenlevings van de organisatie te vergroten.
- Large Group Interventions** Dit is een interventie waarbij in groepen participatief wordt gewerkt aan vraagstukken die het hele systeem omvatten met in actie komen van uitgangspunten van de Large Scale Interventions.
- Leefbaarheid** De verhouding tussen de visie van de organisatie bij de doelstelling, kennis en de toelaten die hun daarmee aan de organisatie te openen. (Leefbaarheid = Lusten - Leiden.)
- Levende organisaties** Levende organisaties worden ook wel omschreven als organisaties waarin mensen kennis met de model leren, het met iemand anders deelt dat ze moeten leren.

De samenvatting en de kernbegrippenlijst geven de kern van het hoofdstuk en de belangrijke definities weer

Auteurs: Lubberding, Kaptein, Van Stratum
 www.innovatiemanagement.noordhoff.nl

ISBN: 978-90-01-01625-4
 © 2012 Noordhoff Uitgevers bv

Hoofdstuk 2 – Instrumenten voor bepaling omgevingstoestand van een organisatie

Voor het in kaart brengen van de omgeving kan men gebruikmaken van bijgevoegde vragenlijsten, ontleend aan L.A.P. Grasstek en P.M. Kempen. Op weg naar strategische planning, Kluwer, VSB 1989) en Homan, T., De toekomst getoetst, Academie Service, 1998.

Domein waarin een organisatie opereert (Grasstek en Kempen)

Wordt het domein waarin de organisatie opereert, gekenmerkt door:

	A	B	C	D
1 Felle concurrentie (acties, onderbiedingen, enz.)				
2 Verschuivingen in afnemerscategorieën				
3 Verschuivingen in soorten aanbieders				
4 Veel faillissementen				
5 Veel technologische veranderingen				
6 Lage bezettingsgraad productiemiddelen (overscapaciteit)				
7 Veel import				
8 Veel nieuwe bedrijven				
9 Sterk veranderende vraag				
10 Lage winstgevendheid van de ondernemingen				

A = nee (1 punt)
 B = weinig, bijna nee (4 punten)
 C = enigszins bijna ja (7 punten)
 D = ja (10 punten)

Het totaal gedeeld door 10 levert een omgeving hoger dan 7 wijst op turbulentie. Een score lager omgeving. Daartussen kunt u nog eens overwe naar de turbulente omgeving: 6 of meer, of toe vaanwater: minder dan 6. Bedenk dat de lijstje Het beoordelen van de omgeving is geen visie! Meestal gaat het bij turbulentie om een aantal van processen.

Hoofdstuk 2 - Instrumenten voor bepaling omg

home | Catalogus | Contact

Changemanagement - 5e druk
 2013

Selectie vragen uit hoofdstuk 1

Toetsen > Demo

1 Introductie

2 Online boek

3 Toetsen

- Demo
- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Hoofdstuk 7
- Hoofdstuk 8
-

1 Het model van de bestaansvoorwaarden bestaat uit de volgende drie bestaansvoorwaarden:

- het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid
- het bestaansrecht, het verandervermogen en de leefbaarheid
- het bestaansrecht, de functionele relaties en de leefbaarheid
- het bestaansrecht, de instrumentatie en de leefbaarheid

2 Stelling: Volgens de theorie van het Kleurdenken van De Caluwe is de blauwe veranderingsstrategie vergelijkbaar met de ontwerstrategie.

Juist
 Onjuist

3 Stelling: Volgens de theorie van het Kleurdenken van De Caluwe is de rode veranderingsstrategie overeenkomstig met de ontwikkelingsstrategie.

Juist
 Onjuist

www.changemanagement.noordhoff.nl voor:

- veranderinstrumenten en checklisten
- cases
- oefentoetsen met feedback en studieadvies

In dit boek wordt, door middel van de wereldbol in de marge, verwezen naar de website



1

Het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (het IOV-model)

- 1.1 De elementen van het IOV-model**
- 1.2 De 'fit' van de bestaansvoorwaarden**
- 1.3 Niveaus van verandering**
- 1.4 Het verandervermogen**
- 1.5 Veranderingsstrategieën**
- 1.6 Vormgeven aan het veranderproces**
- 1.7 Instrumentatie**
- 1.8 Functionele relaties**
- 1.9 Het veranderplan**
- 1.10 Het IOV-model in de praktijk**

In dit inleidende hoofdstuk schetsen we de hoofdlijnen van het IOV-model. In de daaropvolgende hoofdstukken zoomen we in op de afzonderlijke elementen. Veelgebruikte begrippen keren daar ook terug in begrippenlijsten. We laten je nu eerst het bos zien om daarna de afzonderlijke bomen beter te kunnen bekijken.

1.1 De elementen van het IOV-model

Het management wordt vooral in turbulente tijden voortdurend geconfronteerd met het doorvoeren van veranderingen. Veranderingen die noodzakelijk zijn om de concurrentie de baas te blijven, het bedrijf efficiënter te laten functioneren, de medewerkers effectiever te laten werken of een combinatie van deze argumenten. De taak van het management is, vanuit veranderkundig perspectief bekeken, ervoor te zorgen dat de 'oude' organisatie tijdig wordt vervangen door de nieuwe gewenste situatie. Daarom zie je in figuur 1.1 bovenaan staan dat het de taak is van het verandermanagement om voortdurend nieuwe of gewenste organisatorische situaties te ontwerpen en te implementeren.

Deze moeilijke taak wordt vergemakkelijkt als de manager het IOV-model gebruikt. Het IOV-model is het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel. Het model is in de praktijk ontwikkeld. Het stelt je in staat organisatieveranderingen succesvol te laten verlopen, of het nu gaat om kleine of grote organisatieveranderingen.

In de kern bestaat het model uit de volgende negen elementen:

- 1 De ('fit' van) bestaansvoorwaarden
- 2 Niveaus van verandering
- 3 Verandervermogen
- 4 Veranderingsstrategieën
- 5 Vormgeven aan het veranderproces
- 6 Instrumentatie
- 7 Functionele relaties
- 8 Evaluatie
- 9 Veranderplan

We bekijken deze elementen nu in wat meer detail:

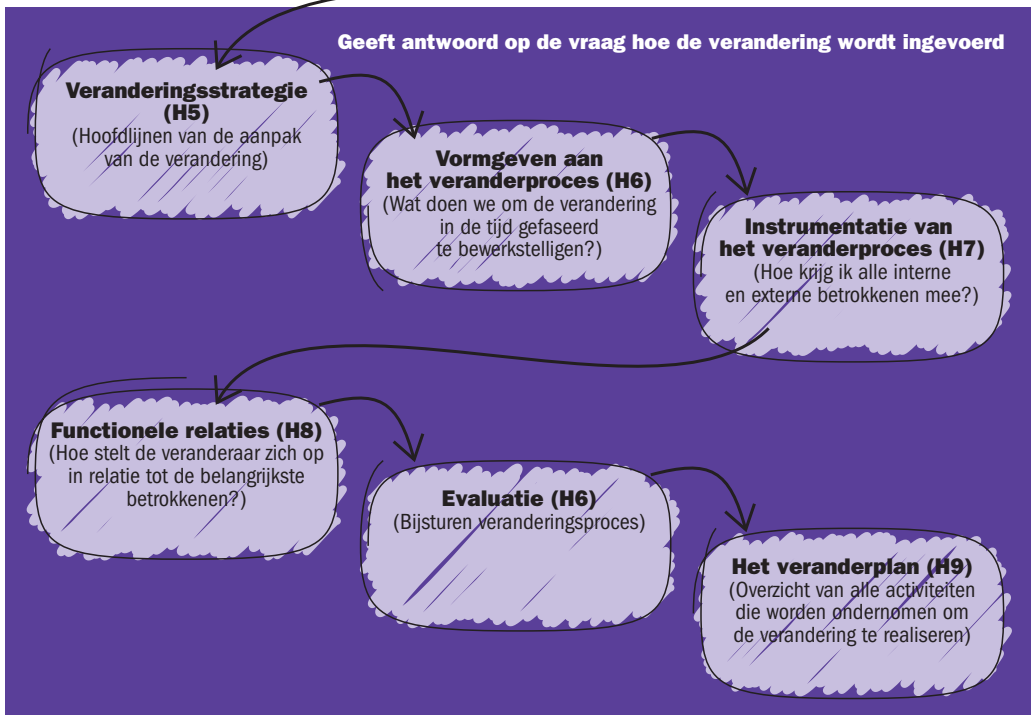
- 1 *De ('fit' van) bestaansvoorwaarden.* Hier beantwoorden we de vraag waarom de huidige organisatie niet meer naar behoren functioneert. Waarom is het noodzakelijk te veranderen en welke gewenste situatie wordt nagestreefd? We brengen de huidige en gewenste situatie in beeld door gebruik te maken van een organisatiekundig model, waar een organisatie op enig moment mee kan worden getypeerd in een bepaalde 'fit' van bestaansvoorwaarden.
- 2 *Niveaus van verandering.* Bij dit element gaan we de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie op verschillende organisatorische niveaus concretiseren tot het niveau dat ook de uitvoerende medewerkers weten wat de veranderingen voor hen aan andere, nieuwe gedragingen inhouden.
- 3 *Verandervermogen.* Hierbij onderzoeken we in welke mate de organisatie in staat is de verandering tot stand te brengen, waarbij we ingaan op de voornaamste factoren die het vermogen bepalen zoals de aard van de verandering, organisatiekenmerken, de aard van de onderlinge relaties tussen mensen in een organisatie, de organisatiecultuur en de veranderingsbereidheid.

De eerste drie elementen geven antwoord op de vraag *waarom, wat* dient te veranderen. Vragen die je kunt beantwoorden met kennis uit het

- vakgebied van de *organisatiekunde*. Daarna komt de vraag aan de orde hoe je de verandering het beste kunt doorvoeren. Daarbij betreed je dan het terrein van de *veranderkunde*. Twee vakgebieden die in de praktijk onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, zoals we in dit boek ook nog regelmatig zullen zien.
- 4 *Veranderingsstrategieën*. Hier komt de vraag aan de orde *hoe we*, gegeven de totale veranderversituatie zoals die in de voorgaande elementen aan de orde is gekomen, de verandering in hoofdlijnen gaan aanpakken.
 - 5 *Vormgeven aan het veranderproces*. Nadat je in hoofdlijnen hebt bepaald hoe je de verandering aanpakt, ga je vervolgens de hoofdlijnen verder concretiseren. Ongeacht welke strategie er wordt gevolgd, kun je in elk veranderingsproces ten minste de volgende drie fasen onderkennen: het losweken van de huidige situatie, de beweging naar de gewenste situatie en het bereiken en handhaven van de gewenste situatie. Hoe individuen een voor hen persoonlijk ingrijpende verandering ondergaan, geeft veel inzicht in de fasen die men in dit proces gewoonlijk doorloopt. Daaruit valt veel te leren over wat je op organisatieniveau zou kunnen ondernemen om het veranderingsproces zo effectief mogelijk te laten verlopen. Dat houdt ook in dat je evalueert of je de gewenste situatie op enig moment hebt bereikt.
 - 6 *Instrumentatie*. De gekozen aanpak verschaft het raamwerk voor de inzet van het geheel aan instrumenten die je na een analyse van de betrokken stakeholders, individuen en groepen kunt inzetten om de verandering te doen slagen.
 - 7 *Functionele relaties*. Als manager/veranderaar heb je niet alles zelf in de hand. Je hebt te maken met bijvoorbeeld jouw bazen of stafmensen van de concerntop, met de ondernemingsraad en dergelijke. De relatie met deze personen en instanties heb je niet voor het kiezen. Je hebt die relaties vanuit je functie. De vraag die hier aan de orde komt is hoe je zo goed mogelijk deze functionele relaties kunt onderhouden om uiteindelijk je veranderingsplannen door te voeren. Het gaat om de kunst van het gelijk krijgen.
 - 8 *Evaluatie*. Wanneer is het veranderingsproces beëindigd? Wanneer is de nieuwe situatie bereikt? Nooit, zeggen sommigen. Hoeveel daarvan ook waar mag zijn, het is gerechtvaardigd ons op enig moment af te vragen of we wel datgene bereikt hebben wat we wilden bereiken. Niet alleen achteraf, maar ook tussentijds.
 - 9 *Veranderplan*. Alles wat je bedenkt om de verandering te realiseren vat je samen in het veranderplan. Elke verandering vraagt, zo ga je in de loop van dit boek ervaren, om zijn eigen aanpak en uitwerking. Dat betekent ook dat elk veranderplan er anders uitziet. Soms is sprake van een strakke en gedetailleerde planning van de activiteiten die nodig zijn om de verandering door te voeren, soms is het veranderplan niet meer dan een intentieverklaring van waar men met de organisatie(of het organisatieonderdeel) naar toe wil. Het veranderplan komt aan bod in hoofdstuk 9.

Voorgaande elementen van het model zijn samengevat in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Het IOV-model in hoofdlijnen



1.2 De 'fit' van de bestaansvoorwaarden

Veranderen doe je niet zomaar. In de sportwereld zegt men niet voor niets 'never change a winning team'. Een organisatie die succes en dus winst boekt, bedient de juiste klanten, biedt de concurrentie het hoofd, produceert efficiënt, althans efficiënt genoeg om winst te maken en heeft de juiste medewerkers.

Tot het opeens wat minder gaat. Vaak uit zich dat in gevoelens van onvrede, zonder dat men al precies weet waar de schoen wringt, bijvoorbeeld een directeur die na een stafvergadering klaagt dat er wel erg veel problemen op zijn bord liggen, problemen met een stagnerende afzet, moeilijkheden in de productie, mensen die ruzie met elkaar hebben, mensen die erop wijzen dat de concurrentie met betere producten op de markt komt enzovoort. Deze en andere signalen geven aan dat er iets aan de hand is. Maar wat? Het wordt tijd voor een gedegen analyse op basis waarvan onderbouwde uitspraken gedaan kunnen worden over wat er aan de hand is. Onderbouwde uitspraken doen over het functioneren, het vaststellen wat er aan de hand is, noemt men de diagnose.

Model van de bestaansvoorwaarden

Wij stellen de organisatiediagnose met behulp van een diagnose-instrument dat gebaseerd is op het organisatiekundige model van de bestaansvoorwaarden.

In dat model gaat het om drie bestaansvoorwaarden die bij goed functioneren op elkaar zijn afgestemd en passend zijn met de toestand van de omgeving waarin de organisatie functioneert.

De drie bestaansvoorwaarden zijn:

- *Het bestaansrecht.* Dit betekent dat de organisatie in staat is die producten en/of diensten te leveren die de afnemers wensen en waarvoor ze bereid zijn zoveel geld te geven dat de organisatie kan voortbestaan.
- *De inrichting.* Dat houdt in dat de organisatie beschikt over die competenties en middelen dat het bestaansrecht wordt gewaarborgd.
- *De leefbaarheid.* Dat wil zeggen dat de mensen in de organisatie gemotiveerd zijn en blijven om bij te dragen aan het voortbestaan van de organisatie.

Fit

Als de drie voorwaarden op elkaar zijn afgestemd, spreken we van een 'fit' van de bestaansvoorwaarden.

Er is sprake van een organisatiekundig probleem als de bestaansvoorwaarden niet goed op elkaar zijn afgestemd.

Organisatie-
diagnose

VOORBEELD 1.1

Meedenken mag niet

In een supermarkt raak ik naar aanleiding van een vraag in gesprek met twee medewerksters. Opeens merkt een van de medewerksters op dat de uitstalling van een versproduct weinig fraai oogt. Ik

beaam dat en merk op dat zij dat zouden kunnen aankarten bij hun chef. 'O, maar mijnheer, wij zijn maar winkelbediendes. Daar mogen wij ons niet mee bemoeien. Dat wordt niet op prijs gesteld.'

De bediendes tonen zich betrokken bij de verkoop van de producten (het bestaansrecht), maar hun opmerkingen worden kennelijk niet door het management gewaardeerd. Dat is niet goed voor het bestaansrecht, de verkoop kan immers door een andere uitstalling van het product bevorderd worden. Het is ook niet goed voor de leefbaarheid. Waarom zouden deze medewerkers

gemotiveerd blijven om zich in te zetten voor hun bedrijf? Waarschijnlijk zal dit soort ervaringen hen op den duur steeds onverschilliger doen staan tegenover het bedrijf en de klant. Het management moet dan niet verbaasd zijn dat het verloop en ziekteverzuim toenemen of zich verbaasd afvragen waarom het personeel niet met hen meedenkt.

Misfit

Als de medewerkers niet – meer – gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het bestaansrecht van de organisatie, is er een ‘misfit’ tussen leefbaarheid en bestaansrecht. Het management heeft tot taak de voorwaarden op elkaar af te stemmen. Niet alleen die tussen leefbaarheid en bestaansrecht maar ook die met de inrichting. Wil men de medewerkers betrekken bij het bestaansrecht dan zal men dat niet alleen bij woorden kunnen laten, maar zal men ook moeten regelen dat de medewerkers die betrokkenheid mogen uiten.

Veranderingen in de omgeving

De huidige ‘fit’ kan ook verstoord worden door veranderingen in de omgeving van de organisatie, zoals plotselinge heftige concurrentie (denk aan de prijzenoorlog tussen supermarkten van kort geleden), en technologische of maatschappelijke vernieuwingen.

De afgelopen jaren hebben bijvoorbeeld veel bedrijven uit de not-for-profitsector te maken gekregen met forse omgevingsveranderingen. Meer marktwerking, concurrentie, schaalvergroting, professionalisering en dergelijke. Dat vraagt om een geheel andere invulling van het bestaansrecht, de inrichting en de leefbaarheid. Vergelijk maar eens de oude vertrouwde monopolistische PTT en de huidige in concurrentie met andere bedrijven werkende KPN. Soortgelijke voorbeelden liggen voor het oprapen. Kijk maar naar de wereld van de ziektekostenverzekeraars, de verzorgingshuizen, de thuiszorg en de energiedistributie.

De taak van het management is ervoor te zorgen dat de bestaansvoorwaarden onderling consistent en in overeenstemming zijn met de omgeving. We stellen dat de eigenlijke taak van managers is om voortdurend bezig te zijn nieuwe ‘fits’ (tussen bestaansvoorwaarden en omgeving) te ontwikkelen en te implementeren.

Hoe meer de nieuwe ‘fits’ van de oude verschillen, hoe groter de door te voeren verandering zal zijn.

Je kunt je voorstellen dat in het geval van de supermarktmeisjes de verandering niet groot hoeft te zijn, tenminste als het alleen zou gaan om het in het voorbeeld gegeven onderwerp en de betrokken functionarissen. Je kunt je voorstellen dat het al een stuk ingewikkelder wordt om dat probleem op te lossen wanneer het zich afdelingsoverstijgend voordoet. We kunnen ons ook voorstellen dat wanneer de invoering van een nieuwe ‘fit’ eigenlijk betekent het invoeren van een nieuwe organisatie, het een hele klus is om dat soort organisatieveranderingen succesvol door te voeren. KPN heeft niet voor niets jaren en jaren nodig gehad om van de oude vertrouwde PTT tot de huidige KPN te transformeren.

We gebruiken het model van de bestaansvoorwaarden om de diagnose te stellen, dat wil zeggen de huidige situatie van de organisatie in beeld te brengen.

Hetzelfde model gebruiken we ook als uitgangspunt om aan te geven hoe de toekomstige gewenste organisatie eruit zou moeten zien.

We geven een voorbeeld. Op enig moment zouden de huidige 'fit' en de gewenste 'fit' van KPN er als volgt uitgezien kunnen hebben.

Huidige
situatie

Gewenste
organisatie

1

VOORBEELD 1.2

KPN

De KPN (huidige 'fit') ontleent haar bestaansrecht aan het aanbieden van telecommunicatieapparatuur en de installatie daarvan bij de consument met een technisch goed geoutilleerde organisatie met goed opgeleide technici die uitvoeren wat hen wordt opgedragen.

De KPN wil in de gewenste situatie haar bestaansrecht ontlenen door op de vraag van de consument in te spelen door de

door hem gewenste telecommunicatieapparatuur en installatie daarvan flexibel aan te bieden en just-in-time te leveren in een fel concurrerende markt, met een commerciële slagvaardige organisatie met goed opgeleide, meedenkende en gemotiveerde medewerkers.

In zeer vereenvoudigde vorm vatten we de 'fit' van de bestaansvoorwaarden (van KPN) samen in een tabel.

Huidige en gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden (van KPN)

Huidige 'fit' van bestaansvoorwaarden

Bestaansrecht: voorspelbare productie en verkoop

Inrichting: intern gericht

Leefbaarheid: volgers

Gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden

Bestaansrecht: produceren en verkopen in concurrentie met anderen

Inrichting: outputgericht/slagvaardig

Leefbaarheid: meedenkers

Hoe kort door de bocht ook, je ziet in één oogopslag de verschillen tussen de huidige 'fit' en de gewenste 'fit' van bestaansvoorwaarden. In hoofdstuk 2 zullen we de 'fit' in hoofdlijnen nader uitwerken.

Noodzaak

Een van de oorzaken waardoor veranderingsprocessen nogal eens veranderen is dat medewerkers zeggen dat ze niet begrijpen waarom het management de verandering eigenlijk wil. Dus waarom moeten we zo nodig, vragen ze zich dan af. Wat is de noodzaak?

In de praktijk zien we aan deze situatie van onbegrip vaak twee belangrijke factoren ten grondslag liggen.

- 1 De eerste factor is dat het management verzuimt om een verband te leggen tussen de verandering en de omgevingsfactoren die deze noodzakelijk maken.

Omgevings-
factoren

VOORBEELD 1.3

Middelbaar beroepsonderwijs

In een school voor middelbaar beroepsonderwijs kregen we regelmatig van een groot aantal teamleiders te horen dat ze niet begrepen waarom de directie het onderwijs en de organisatie zo grondig wilde veranderen. Er was hen nooit voorgelicht welke eisen de maatschappij, lees vooral het bedrijfsleven en de politiek, aan het moderne onderwijs

stelde. Pas toen men zelf inventariseerde wat er in de directe omgeving aan ontwikkelingen gaande was, bijvoorbeeld door vast te stellen welke ontwikkelingen zij bij hun stagebedrijven zagen, werd duidelijk dat bepaalde veranderingen in het onderwijs en de organisatie daarvan onontkoombaar waren.

In ons diagnosemodel wordt een verbinding gelegd tussen de 'fit' van de bestaansvoorwaarden en de omgeving. Een verband waarvoor een logische verklaring moet kunnen worden gegeven. Is het management daartoe niet in staat, dan heeft het niet zelden een probleem om de medewerkers te overtuigen van de juistheid van de door hen voorgestelde veranderingen.

Ambitie

- De tweede factor betreft de ambitie van de managers, die niet gedeeld wordt door de medewerkers omdat zij die ambitie zien als persoonlijke ambities van de managers.

Bijvoorbeeld een manager die wil scoren om daarmee een goede indruk op zijn bazen te maken of die zijn stempel op de organisatie wil drukken. Ook komt het voor dat de ambitie van de manager wel als integer wordt gezien, maar niet als realistisch. Een voorbeeld daarvan was het Laurus supermarktconcern dat zijn geweldige ambities om Albert Heijn naar de kroon te steken heeft moeten bekopen met forse verliezen en met de verkoop van een flink deel van hun winkels tot ten slotte in 2009 de verkoop van het laatste resterende gedeelte van het concern, Super de Boer, aan Jumbo.

Het diagnose-instrument laat de relatie tussen de 'fit' van bestaansvoorwaarden en omgeving zien. Daarmee kan het management aan de medewerkers laten zien waarom de verandering noodzakelijk is. Tegelijkertijd wordt er zo een rem gezet op al te pretentieuze ambities van het management. De verandering moet als het ware verkocht kunnen worden met een onderbouwing van het organisatiekundige model van de bestaansvoorwaarden in relatie tot de omgevingstoestand waarin de organisatie verkeert.

1.3 Niveaus van verandering

Met de huidige en gewenste 'fit' hebben we vastgesteld wat er aan de hand is. Van welk ziektebeeld (de huidige 'fit') er sprake is, en welke 'fit' gewenst is in de omgeving waarin we dienen te gaan functioneren. De 'fit' wordt beschreven in hoofdlijnen.

Kijk nog even terug naar voorbeeld 1.2 van de KPN. In dat voorbeeld is gekozen voor een ultrakorte beschrijving van de oude en de nieuwe 'fit'. Maar we zien wel in één oogopslag de veranderingskloof.

Om deze omslag van oude naar nieuwe 'fit' te realiseren, is meer zicht nodig op wat daarvoor concreet allemaal dient te veranderen. Wat betekent het bijvoorbeeld als je jouw organisatie commercieel slagvaardig wilt laten opereren, in vergelijking tot de technisch goed geoutilleerde uitvoeringsorganisatie. Welk beleid ga je dan voeren? Hoe ga je de producten in de markt zetten? Moeten daarvoor nieuwe functies worden gecreëerd en hoe pas je de oude functies daarop aan? En hoe zorg je ervoor dat de medewerkers zich ook als marktgerichte meedenkers gaan gedragen? Dat betekent dat de 'fit' concreter moet worden gemaakt.

We onderscheiden drie niveaus van verandering.

- 1 *Het strategisch beleid.* Dit omvat het geheel aan maatregelen dat we op het terrein van de bestaansvoorwaarden dienen te nemen om invulling te geven aan de uitgangspunten die we daarvoor bij de 'fit' hadden geformuleerd. Het geeft de *richting* aan welke de onderneming opgaat.
- 2 *De functies en de ordening daarvan.* Als we weten waarheen we willen gaan, zullen we vervolgens dienen te beschikken over de middelen om dat mogelijk te maken. Wij concentreren ons daarbij op de immateriële middelen: welke aanvullende functies zijn nodig of welke oude functies dienen te worden aangepast, welke functies of onderdelen daarvan kunnen verdwijnen? Hoe structureren we de functies onderling ten opzichte van elkaar? Kortom, hoe *richten* we de organisatie *in* om het gewenste doel te behalen.
- 3 *Het functioneren of het gedrag.* Na het richten en inrichten gaat het derde niveau over het *verrichten*. Wat vraagt de nieuwe situatie aan ander gedrag van de medewerkers in vergelijking met de oude situatie? Welke competenties worden er nu gevraagd en welke competenties dienen te worden afgezworen?

Richten

Inrichten

Verrichten

Wanneer we deze vertaalslag hebben gemaakt, kunnen we inzichtelijk maken welke veranderingen noodzakelijk zijn door in een schema de oude 'fit' tegenover de nieuwe gewenste 'fit' naar de drie onderscheiden niveaus te plaatsen. Zie hiervoor een (super)vereenvoudigde weergave in tabel 1.1.

TABEL 1.1 'Fit' naar niveaus

Huidige 'fit' naar niveaus	Gewenste 'fit' naar niveaus
Beleid: voorspelbaar productgericht aanbod	Beleid: verkoop- en marketinggericht
Functies: technisch	Functies: commercieel
(Vereist) gedrag: perfect uitvoeren	(Vereist) gedrag: klantgericht opereren

Zoals we nog zullen aantonen is het maken van deze vertaalslag geen sinecure. Het is veel werk, maar zonder dat zullen veel organisatieveranderingen verzanden in goede bedoelingen.

1.4 Het verandervermogen

Maar we zijn er nog niet. Als je denkt dat je nu kunt beginnen met het opstellen van een plan van aanpak of veranderprogramma waarin je gefaseerd aangeeft welke maatregelen je gaat nemen om de nieuwe gewenste situatie ook daadwerkelijk te bereiken, heb je het mis. Je doet er goed aan vooraf te bedenken of de organisatie voldoende sterk is om de verandering aan te kunnen. Daarvoor kijk je naar welke factoren in jouw organisatie positief en/of negatief van invloed kunnen zijn op het veranderingsproces. Dat maakt het mogelijk, net zoals je bij het voorbereiden van je vakantiereis naar bijvoorbeeld Frankrijk, rekening houdt met Zwarte Zaterdag, waardoor je jouw reisschema anders gaat invullen dan zonder die wetenschap. Factoren die van invloed zijn voor het verandervermogen van een organisatie zijn: de aard van de verandering, het type organisatie, de ondernemingsstrategie, conflicterende belangen en de randvoorwaarden. Als het echt anders moet, is het van belang je vooral bewust te zijn van de vaak diepgewortelde vanzelfsprekendheden waarmee men de dingen doet zoals men ze altijd deed. Daarom is het van belang bij de analyse van het verandervermogen ook aandacht te besteden aan zaken als de verschillende relaties die er tussen medewerkers kunnen bestaan, de organisatiecultuur en de mate van weerstand of veranderingsbereidheid.

**Vanzelf-
sprekendheden**

1.5 Veranderingsstrategieën

We weten nu hoe groot de veranderingskloof is en vooral ook hoe diep. Bovendien kennen we de voornaamste factoren die het veranderingsproces positief of negatief kunnen beïnvloeden. Vanuit dit gegeven kunnen we onze aandacht richten op de activiteiten die nodig zijn om op weg te gaan naar het gewenste doel. Maar hoe gaan we dat aanpakken? Op welke globale wijze gaan we het veranderingsproces vormgeven? Er gaan meerdere wegen naar Rome. De kunst is nu om juist die weg te kiezen die het meest geëigend is voor de aan de orde zijnde verandering in de gegeven specifieke context. In feite komt het erop neer dat je voorafgaand aan het invoeren van de verandering afspreekt hoe je omgaat met wat wij in dit boek de bouwstenen van de strategie noemen. De bouwstenen gaan over vragen als:

- Hoe duidelijk is het doel waarnaar we gaan bekend?
- Hoe is de sturing van het proces (top-down of bottom-up)?
- Wie worden er bij de besluitvorming betrokken?
- Waar halen we de benodigde kennis vandaan, is deze vooraf aanwezig of al werkend te verzamelen?
- Wie zijn de experts (externe consultants of eigen medewerkers of een combinatie daarvan)?
- Hoe kan het verandertraject worden gepland (hoe nauwkeurig wordt er met behulp van mijlpalen gepland)?
- Hoe wordt er intern en extern gecommuniceerd?
- Welke (extrinsieke of intrinsieke) motivatoren moeten worden aangesproken om de verandering te doen slagen?

**Bouwstenen
van de
strategie**

**Niet
vrijblijvend**

Het concreet maken van deze bouwstenen is niet vrijblijvend. Eenmaal gemaakte keuzes kun je niet zomaar veranderen. Je kunt niet besluiten medewerkers inspraak te geven en later als het je niet zint die inspraak teniet doen. Medewerkers zullen dan al snel denken 'als er toch niet naar ons geluisterd wordt, zoek je het maar mooi zelf uit'.

Om de bouwstenen in te vullen laten we diverse strategiebenaderingen kort de revue passeren:

- 1 de klassieke ontwerp- en ontwikkelstrategie
 - 2 de strategiebenaderingen gezien door de ogen van Mintzberg (1991)
 - 3 de Changefactory (1999)
 - 4 de kleurenbenadering van De Caluwé (2006)
- 1 Bij de ontwerpstrategie schrijft het management niet alleen het doel voor dat bereikt moet worden, maar ook de weg waarlangs en wie wat moet doen, het liefst zo gepland en gedetailleerd mogelijk. De ontwerpstrategie wordt wel aangeduid met de metafoor van een volgens het spoorboekje geplande reis van A naar B.
Bij de ontwikkelstrategie gaan management en medewerkers samen op ontdekkingsreis. Tijdens het veranderingsproces wordt steeds nieuwe kennis vergaard en toegepast. Medewerkers kunnen volop participeren in het gehele veranderproces. Het management faciliteert de medewerkers zodanig dat zij zelf in staat zijn de voorkomende problemen aan te pakken en op te lossen.
 - 2 Mintzberg onderscheidt vier strategieën. Van de facilitaire strategie bedient men zich als men de medewerkers de faciliteiten en de ondersteuning geeft om het veranderingsproces verder zelf vorm te geven. Bij de rationeel-empirische strategie worden de medewerkers vooral door middel van overtuigingskracht en voorbeelden meegenomen in het veranderingsproces. Bij de normatief-reëducatieve strategie worden medewerkers uitgebreid gevormd en geschoold om het gewenste gedrag aan te leren. En bij de machtsstrategie zegt het management hoe het moet.
 - 3 De Changefactory onderscheidt op basis van twee ingangen (de aard van de verandering en de aard van de organisatie) ook vier strategieën: de interventiestrategie, de implementatiestrategie, de transformatiestrategie en de vernieuwingsstrategie.
 - 4 De Caluwé vat zijn vijf strategieën samen in een kleurenpalet: geel, blauw, rood, groen en wit. Een blauwe veranderingsstrategie is bijvoorbeeld vergelijkbaar met de ontwerpstrategie en een witte veranderingsstrategie vertoont overeenkomsten met de ontwikkelingsstrategie.

**Ontwerp-
strategie**

Mintzberg

Changefactory

Kleurendenken

In hoofdstuk 5 komen alle strategiebenaderingen uitgebreid aan bod. Daar vind je ook de voorwaarden voor een succesvolle strategiebepaling. De genoemde strategiebenaderingen kunnen je helpen om de strategie te bepalen die het beste in jouw organisatie en bij jouw type verandering past.

1.6 Vormgeven aan het veranderproces

Ongeacht welke strategie wordt gevolgd bij het doorvoeren van een verandering, kunnen we bij het vormgeven van elk veranderingsproces de volgende drie fasen herkennen:

- 1 de fase van losmaken van de oude situatie (unfreezing)
- 2 de fase van het invoeren van de nieuwe situatie (moving)
- 3 de fase van het handhaven van de nieuwe situatie (freezing)

In de literatuur vind je ook nog vele andere faseringsmodellen. Een veelgebruikt model is het achtstappenmodel van Kotter (1996).

Achtstappen- model

Hij vindt belangrijk dat

- 1 mensen de noodzaak van de verandering beseffen
- 2 de verandering goed wordt aangestuurd
- 3 er een duidelijke visie wordt ontwikkeld over wat men wil veranderen
- 4 de visie breed wordt uitgedragen
- 5 er draagvlak voor de verandering wordt gecreëerd
- 6 kortetermijn-successen mogelijk worden gemaakt om vertrouwen in de verandering te houden
- 7 het urgentiebesef hoog wordt gehouden
- 8 de verandering goed wordt verankerd

Voor wat er in elke fase zou dienen te gebeuren, kijken we eerst naar hoe mensen reageren bij ingrijpende persoonlijke veranderingen. Mensen worden geprikkeld tot ander gedrag als zij een zekere onvrede ervaren, een zetje in de rug krijgen en uitspreken dat ze van plan zijn om hun gedrag te veranderen. De fasen die men doorloopt bij persoonlijke veranderingen zijn: eerst de schok van de plotselinge verandering, dan het ontkennen daarvan, vervolgens de bewustwording en de acceptatie ervan, waarna nieuw gedrag kan worden getest op basis waarvan steeds meer begrip zal ontstaan voor de werking van het nieuwe gedrag om ten slotte dat nieuwe gedrag in het dagelijkse doen en laten te integreren.

Deze inzichten over persoonlijke veranderingen kun je goed vertalen naar het gefaseerd toepassen van organisatorische maatregelen. Als men weet dat mensen pas in actie komen om hun huidige situatie te veranderen na een zekere mate van ontevredenheid daarmee, dan is het bijvoorbeeld verstandig dat het management de gevoelens van onvrede onder woorden weet te brengen.

Evalueren

Het is verstandig om van tijd tot tijd het veranderingsproces te evalueren, om na te gaan of we bereiken wat we wilden bereiken. Om praktische redenen hebben we de evaluatie in het IOV-model in figuur 1.1 aan het eind van het veranderingsproces gezet, ook al is het logisch dat je – zeker bij langlopende projecten – op basis van tussentijdse evaluaties het veranderproces zult bijsturen.

1.7 Instrumentatie

Bijna altijd, in alle fasen van het veranderingsproces, is er sprake van individuen en partijen zowel van binnen de organisatie als daarbuiten, die te maken hebben met de organisatiewijzigingen en daar ook invloed op willen uitoefenen. Dat noemen we belanghebbenden of stakeholders. Een goede analyse van de stakeholders is noodzakelijk zodat de veranderaar weet welke relaties strategisch belangrijk zijn voor het kunnen doorvoeren van de veranderingen: wie de macht hebben de implementatie te vertragen, te blokkeren of volledig ongedaan te maken. Uiteindelijk wil hij die belangrijkste partijen mee krijgen voor zijn verandering. In hoofdstuk 7 kom je te weten op welke manier je de belanghebbenden aan het veranderproces kunt committeren.

Stakeholders

Voor het beïnvloeden van de belanghebbende individuen en groepen is het van belang dat je beschikt over kennis van het gedrag van groepen en individuen.

Kennis van het gedrag

Deze kennis maakt het mogelijk dat de veranderaar in elke situatie op het juiste moment in het veranderingsproces de juiste instrumenten uit de gereedschapskoffer haalt om de mensen in de organisatie zodanig te beïnvloeden dat de gewenste situatie wordt bereikt. Het instrumentenscala is bijna oneindig. Te denken valt aan het naar behoefte inzetten van instrumenten als informeren, voorlichten, overtuigen, onderhandelen, coachen, overleggen, plannen, opleiden en dergelijke. Natuurlijk is een goed gevuld instrumentenkoffertje belangrijk. Het belangrijkste instrument is echter de persoon van de veranderaar zelf.

Het krachtenveld van belanghebbenden waarin de verandering zich afspeelt en de instrumenten die nodig zijn om te komen tot een succesvolle implementatie bespreken we in hoofdstuk 6 en 7.

1.8 Functionele relaties

Gedurende alle fasen van een veranderingsproces is er sprake van een 'fit' die in relatie met anderen (functionele relaties) wordt behandeld. Er zijn verschillende functionarissen en partijen bij het veranderingsproces betrokken. Om gelijk te krijgen is het zowel voor de *veranderaar*, *de manager als de adviseur* zeer belangrijk om bewust en zorgvuldig om te gaan met zijn (functionele) relaties in het veranderingsproces.

Gelijk krijgen

Daarvoor zal de veranderaar duidelijk moeten maken:

- wat men van hem, in zijn functie als veranderaar, kan verwachten
- voor wie hij werkt
- waartoe hij bevoegd is
- van wie hij zijn opdracht krijgt

Voor de veranderaar zelf moet verder duidelijk zijn wie hij te vriend moet houden en wie niet.

Voorts spelen kwesties als hoe onafhankelijk hij zich in het veranderingsproces kan opstellen en hoe hij moet inspelen op de heersende cultuur.

Belangrijke relaties in veranderingsprocessen zijn bijvoorbeeld directieleden, hoger en lager management, ondernemingsraad en vakbonden. Deze functionele relaties spelen tijdens het gehele traject een rol. In hoofdstuk 8 gaan we daar dieper op in.

Complexiteit van het model

Met de functionele relaties hebben we het laatste aspect genoemd van het IOV-model (de laatste fase van het model, de evaluatie, behandelden we immers kort in paragraaf 1.6). In figuur 1.1 is het IOV-model eendimensionaal weergegeven. Er wordt gesuggereerd dat de aspecten op elkaar volgen. In de praktijk kun je de in het IOV-model onderscheiden aspecten meestal niet zo fraai opeenvolgend neerzetten, want daar spelen op elk moment alle aspecten tegelijk. Het accent mag dan op het aspect liggen waar je je op een bepaald moment mee bezighoudt, je kunt je daarbij niet veroorloven de overige aspecten uit het oog te verliezen.

Ben je bijvoorbeeld bezig een oplossing te ontwerpen, dan zal daar het accent wat jouw werkzaamheden betreft liggen. Maar tegelijkertijd zullen de overige stappen door je hoofd gaan. Wat betekent het ontwerpen voor de

Eendimensionaal

relaties die ik moet aangaan? Wie moet ik erbij betrekken? Voordat je begint welk vraagstuk dan ook uit te werken, zullen de volgende vragen door je hoofd moeten spelen:

- 1 Wie moet ik waar op welk moment bij betrekken bij het ontwikkelen van een nieuwe 'fit' (functionele relaties)?
- 2 Welke impact is waarschijnlijk (niveaus van de verandering)?
- 3 Wat is ons verandervermogen (succes- en faalfactoren)?
- 4 Hoe pak ik dit probleem in hoofdlijnen aan (ontwerp- of ontwikkelingsstrategie)?
- 5 Hoe zorg ik voor bewustwording voor het onderhavige vraagstuk (fase-ring)?
- 6 Welke instrumenten zet ik in om personen en groepen mee te krijgen (stakeholdersanalyse en instrumentatie)?

Aspecten

De aspecten 'fit' en functionele relaties kun je nauwelijks los van elkaar zien.

Hoe groot is de impact op het functioneren van de medewerkers en andere belangrijke belanghebbenden? In welk stadium van het werken aan de totstandkoming van de gewenste verandering kan ik de medewerkers zodanig betrekken bij het veranderingsproces dat ze al voorbereid worden op de mogelijke veranderingen?

De aspecten niveaus en strategie en vormgeving van het veranderproces hebben ook zo'n onlosmakelijke verbondenheid. Hoe groter de impact van de verandering op de medewerkers is, hoe meer aandacht gegeven zal moeten worden aan de manier waarop medewerkers de verandering kunnen verwerken.

De aspecten stakeholdersanalyse en instrumentatie horen ook bij elkaar als een Siamese tweeling. De personen en groepen die bij de verandering een rol spelen, zullen afhankelijk van hoe zij tegenover de verandering staan met passende instrumenten dienen te worden gemotiveerd en gestimuleerd om de verandering te aanvaarden en eraan mee te werken.

Met welke aspect we ook bezig zijn, steeds is er een relatie met de overige aspecten te leggen.

In de praktijk moet je de in het model opgesloten aspecten bij voortduring in het hoofd hebben. Het model moet op elk moment in het ontwerp- en implementatieproces opnieuw worden doorlopen op al zijn consequenties. Op meerdere plaatsen in dit boek kun je daar voorbeelden van vinden. Geen enkel model, ook het onze niet, kan een blauwdruk geven voor universele toepassing in de praktijk. Daarom hebben wij ook een hekel aan de overstelpende hoeveelheid checklists in de managementliteratuur, die bij strikte toepassing suggereren dat men de problemen de baas wordt. Het IOV-model kan bij de aanpak van veranderingen wel fungeren als de 'rode' draad van een kluwen wol, waarbij de draad afhankelijk van de behoefte afwisselend wordt afgewikkeld en opgerold.

1.9 Het veranderplan

Het veranderingsproces is in veel gevallen geen lineair proces, maar een iteratief proces. In het proces kan veel misgaan. Als je niet weet waarnaar je op weg bent, is elke stap die je zet, in welke richting dan ook, goed. Pas

wanneer je hebt aangegeven wat je van plan bent te gaan doen, kun je zien of de stappen die je al hebt gezet in de juiste richting gaan.



Het plan zien we niet als spoorboekje dat gevolgd moet worden, maar als leidraad voor bewust handelen, waarbij ook het plan kan worden bijgesteld. We geven in hoofdstuk 9 als toegift een aanzet tot de opzet voor een veranderplan. Hoe het veranderplan er in de praktijk precies zal uitzien wordt sterk ingekleurd door de aard van de verandering en de wijze waarop de verandering wordt aangepakt. Soms zal het een strakke activiteitenplanning bevatten waarin precies staat wat wanneer bereikt moet zijn en in andere gevallen heeft het plan het karakter van een globale tijdsplanning van het veranderproces, waarbij het procesverloop bepalend is voor de gewenste vervolgstappen.

1.10 Het IOV-model in de praktijk

In alle hoofdstukken staan veel praktijkvoorbeelden over de toepassing van het IOV-model.

In hoofdstuk 10 bespreken we bovendien ook nog twee casussen waarbij het IOV-model integraal wordt toegepast. Op de website vind je nog meer toepassingen.



Samenvatting

1

- ▶ Het management heeft tot taak ervoor te zorgen dat de 'huidige' organisatie tijdig wordt vervangen door de gewenste organisatie:
 - om een antwoord te geven op omgevingsveranderingen
 - om invulling te geven aan de ambities van het management
- ▶ Voor het succesvol realiseren van de nieuwe gewenste organisatie heb je in dit hoofdstuk het IOV-model in hoofdlijnen leren kennen.
- ▶ Het IOV-model gaat in op de elementen die:
 - 1 antwoord geven op de vraag *wat en waarom* er veranderd dient te worden
 - 2 bepalend zijn voor de vraag *hoe de verandering succesvol kan worden doorgevoerd*
- ▶ De *wat en waarom*-vraag wordt beantwoordt door aandacht te geven aan de volgende elementen van het IOV-model:
 - het model van de bestaansvoorwaarden
 - niveaus van verandering
 - verandervermogen
- ▶ *Hoe* de verandering succesvol kan worden doorgevoerd, wordt bepaald door zorgvuldige invulling van de volgende elementen van het IOV-model:
 - de veranderingsstrategie, die antwoord geeft op de vraag hoe je de verandering in hoofdlijnen gaat aanpakken
 - de vormgeving van het veranderproces
 - belanghebbenden en instrumentatie
 - functionele relaties, dit zijn de relaties die je als veranderaar hebt met je belangrijkste stakeholders
- ▶ Het veranderplan is het document waarin je vastlegt wat je gaat doen om de verandering te realiseren.
- ▶ Veranderen is geen lineair proces. De elementen uit het IOV-model hangen onderling samen. Wees je dus bewust, wanneer je aan een bepaald element van het model werkt, van de andere elementen en de invloed die zij kunnen hebben op het element waar je op dat moment mee bezig bent.