

A dynamic splash of clear blue water against a white background, with numerous bubbles and droplets suspended in the air. The water is captured in mid-motion, creating a sense of energy and freshness.

Verander

**BASIS
BOEK** **kunde**

ANTON J. COZIJNSEN

WILLEM J. VRAKKING

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 397
- 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 kennismangement 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. VRACKING

Indeling, afbakening en definiëring

1

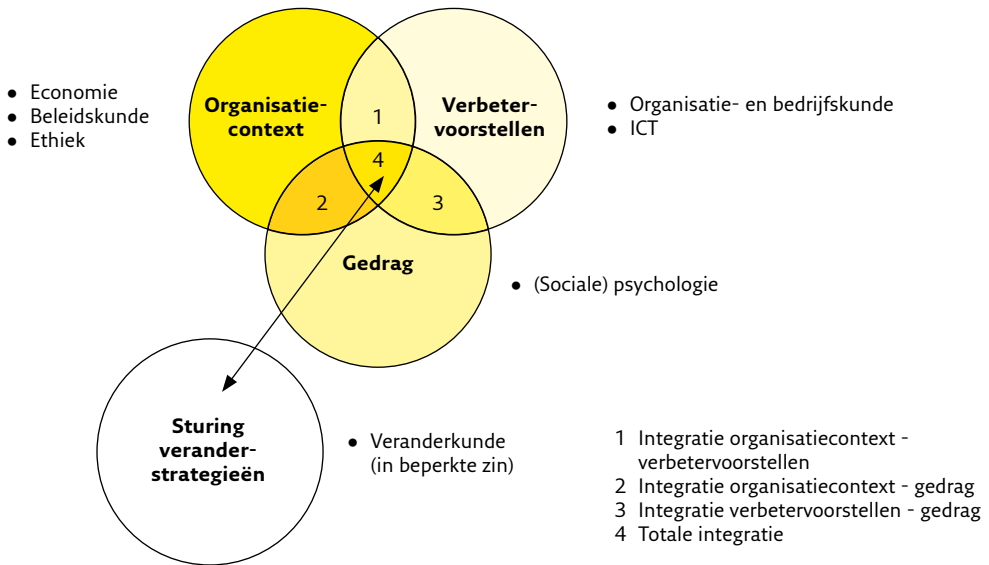
Doel, functie en structuur van het boek

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 regisseren. 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.

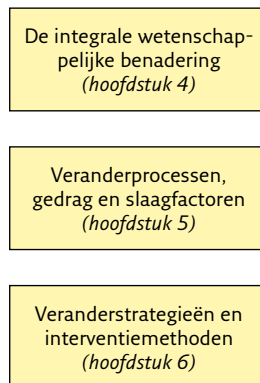
In deel II wordt aandacht besteed aan de veranderkundige inzichten. Dat varieert van een bespreking van de diverse veranderkundige stromingen, inclusief de fasenmodellen, tot en met het behandelen van verschillende interventiemethoden en veranderstrategieën.

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*

Deel II
Veranderkundige inzichten in ontwikkeling



Vaste hoofdstukindeling

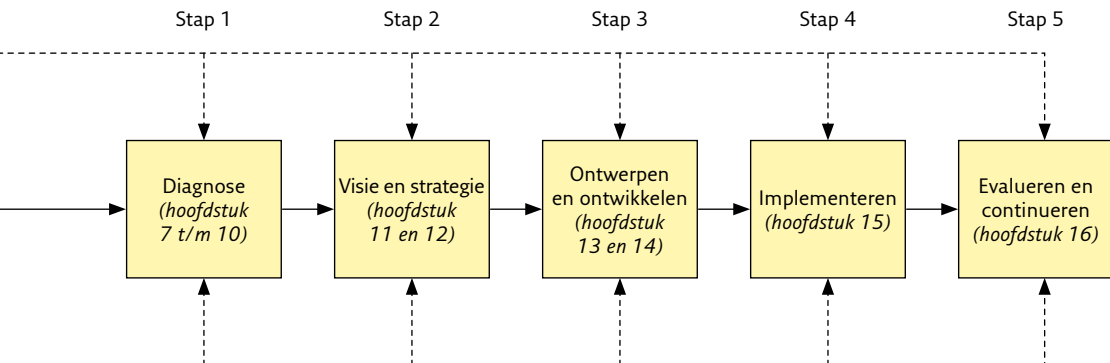
Aan het begin van ieder hoofdstuk worden de leerdoelen genoemd, waarin expliciet wordt aangegeven welke kennis, inzicht en vaardigheden u opdoet in het betreffende hoofdstuk.

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.

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 vijfstappenmodel 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. COZIJSSEN 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