

1 Inleiding

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

1. verschillende typen organisaties en kenmerken daarvan definiëren;
2. de historie van verandermanagement in grote lijnen beschrijven;
3. verschillende typen veranderingen onderscheiden;
4. verschillende typen veranderstrategieën onderscheiden.

Openingscase

De Japanse Marie Kondo is een wereldberoemde opruimgoeroe. Haar filosofie en opruimmethode beginnen met het opruimen, daarna volgt het organiseren en tot slot draait het om onderhouden. Marie Kondo wist van het oninteressantste onderwerp *opruimen* een hitversie op Netflix te maken. De Marie Kondomethode bestaat uit basisregels, zoals committeer je; stel je jouw ideale levensstijl voor; gooi eerst weg, richt dan in; sorteer netjes in de juiste volgorde; en vraag je af of je ergens blij van wordt. Deze regels hebben menig leven veranderd als je de serie mag geloven. En je kunt ze zo toepassen op veranderingen in organisaties. We beginnen met schrappen, dan gaan we de zaak opnieuw inrichten. Interessant is wat er nu niet meer mag gebeuren, waarmee we stoppen. *Kill your darlings*. Een nieuwe routine of werkwijze invoeren vraagt ruimte om te kunnen veranderen. Ruimte is een wezenlijk onderdeel ervan. We vinden blijkbaar ergens mee stoppen lastiger dan ergens mee beginnen. Eerst goed opruimen dus. In een organisatie breng je dan een groep mensen bij elkaar die goed zijn in 'huppakee, weg ermee'. Ze trappen trouwens soms ook even op de rem, als dat nodig is. Zorg ervoor dat die groep bestaat uit mensen die kunnen beslissen, mensen van de werkvloer en enkele notoire klagers en dwarsdenkers. Benoem met de groep waar je naartoe werkt. Zet de klok een jaar vooruit en beschrijf hoe de organisatie er dan uit ziet, ervan uitgaande dat de groep bereikt wat die wil bereiken. Vraag je bij alles wat je onderhanden neemt af: krijgen we hier energie van of kost dit energie? Marie Kondo stelt zich steeds de vraag: *does it spark joy?*

Bron: Nieuwland, 2020

Deze openingscase geeft een indruk van veranderen. Veranderen is mensenwerk met alle verschijnselen van het aanpassen van gedrag. We weten nog niet waar we precies naartoe willen of moeten, maar we moeten nu al stoppen met bepaald gedrag. Stoppen is moeilijk, we zijn het gedrag zo gewend, we kennen niet anders en het geeft ons een vertrouwd gevoel. Niet meer die vaste route naar school fietsen, er is een kortere en veel mooiere route. Marie Kondo stelt zichzelf wel bij ieder item de vraag of ze er gelukkig van wordt, maar geeft ook een duidelijke volgorde van aanpak. De klok vooruitzetten is ook herkenbaar. Je moet een visie en een doel hebben. Hoe moet de nieuwe situatie er idealiter uit komen te zien en welk effect moet die dan hebben? Dat is het werkterrein van verandermanagement.

1.1 Wat is verandermanagement?

Organisatieverandering en verandermanagement hebben zich in de afgelopen zeventig jaar ontwikkeld tot een vakgebied van omvang en diversiteit. Verandermanagement maakt gebruik van managementvaardigheden om een verandertraject te initiëren, te begeleiden en succesvol te implementeren. **Verandermanagement**, ook wel *veranderkunde* of *change management* genoemd, definiëren we als volgt:

Verandermanagement is het effectief sturing geven aan activiteiten gericht op het aanpassen van een **organisatie** aan strategische en/of operationele wijzigingen.

Verandermanagement houdt de gemoederen in de praktijk en in de wetenschap flink bezig. De maatschappij verandert snel, vooral aangedreven door een continue stroom van technologische ontwikkelingen en globalisering. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vragen om een wendbare en proactieve houding van organisaties en van mensen. Als bedrijven willen blijven voortbestaan, moeten ze slimmer en proactief opereren, op slagvaardige wijze digitaliseren en verduurzamen. Verandering in een organisatie is een aanpassing van de manier waarop mensen samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Veranderingen kunnen betrekking hebben op strategie, stijl van leidinggeven, structuur en cultuur van de organisatie, werkprocessen en competenties van medewerkers. Ze kunnen relatief eenvoudige verbeteringen zijn in de uitvoering van een proces. Denk maar eens aan het klantgericht stroomlijnen van het orderproces met een up-to-date informatiesysteem. Dit soort procesverbeteringen hebben meestal een continu karakter; het moet en kan steeds beter. Veranderingen kunnen ook ingrijpende vernieuwingen zijn voor de gehele organisatie. Een voorbeeld hiervan is het integreren van digitale technologieën in alle activiteiten van een organisatie binnen een netwerk van partners. Door een digitale transformatie kan een organisatie beter concurreren door sneller te reageren op marktveranderingen en door hun klanten of cliënten beter van dienst te zijn.

Wat verstaan we dan precies onder veranderen en hoe begin je daarmee? Wat is de waarde van alle theoretische inzichten in de dagelijkse praktijk? Het begint er al mee dat er een eindeloze hoeveelheid theorieën en modellen is waarvan mensen beweren dat ze waar en goed toepasbaar zijn. Maar doen al die modellen wel recht aan de dynamiek van het moderne **organiseren**? Graetz en Smith (2010, p. 148) stellen het volgende:

Aan de ene kant van het spectrum zien we strakke, rationele benaderingen die helpen bij het formuleren van een duidelijk stapsgewijs veranderplan, maar die weinig recht doen aan complexe vraagstukken. Aan de andere kant bieden postmoderne benaderingen juist weinig houvast in het formuleren van praktische veranderinterventies. In het midden, een **contingentiebenadering**, maakt relativisme (het hangt er maar van af) het moeilijk om tot concrete acties te komen.

Het idee dat organisatieverandering door diversiteit niet kan worden aangepakt door één benadering, maakt benaderingen meervoudig. Er mogen verschillende perspectieven naast elkaar bestaan. Dat is ook de benadering die we in dit boek volgen. Ondanks alle theorieën, kennis en ervaring zijn veel organisaties niet in staat om met een veranderproces hun oorspronkelijke **doelstellingen** te realiseren. Ingrijpende veranderingen blijken te complex en stranden of eindigen in ongewenste resultaten. De resultaten van organisatieverandering vallen dus nogal eens tegen.



CASE 1.1 Kunstmatige intelligentie

De invloed van kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence*, AI) op de maatschappij en op organisaties is fors. Het maakt niet uit welke rol technologie in de organisatie speelt, als manager moet je je echt verdiepen in AI. Generatieve AI geeft ongekennde mogelijkheden voor het creëren van nieuwe en unieke content: van afbeeldingen en teksten tot audio en video. AI gaat een rol spelen in allerlei software die organisaties, teams en individuen nu al gebruiken. Denk maar aan e-mailsystemen die conceptberichten opstellen en administratieve software die automatisch leesbare financiële rapporten maakt. AI maakt iedereen productiever en de mogelijkheden om te innoveren met AI zijn grenzeloos. Jonge managers zullen in staat zijn om op tijd verandering te realiseren. Zij hebben een steeds kortere planningshorizon. Visie en richting blijven belangrijk, maar planning op de lange termijn heeft steeds minder zin, omdat de sociaal-maatschappelijke, economische en technologische omgeving steeds sneller verandert.

Bron: Vogel, 2023

Door een dynamische markt en ingrijpende technologische innovaties zijn organisatieveranderingen vaak erg complex. Veranderingen stellen ook hoge eisen aan medewerkers in nieuwe processen, in nieuw gedrag met nieuwe vaardigheden. De enige constante is dat organisaties continu moeten veranderen door de snelle verandering van de maatschappij in al haar facetten en van markten en behoeften van klanten of cliënten. Verandering in de externe omgeving betekent dat organisaties ook intern veranderingen moeten doorvoeren om continuïteit te kunnen waarborgen. Naast externe oorzaken kunnen veranderingen ook vanuit interne motieven noodzakelijk zijn. De interne motieven hebben dan te maken met ambitie of met het constateren van tekortkomingen, zoals onvoldoende zelfsturing in teams, het ontbreken van een klantgerichte cultuur of conflicten in de samenwerking. Het leidinggeven aan organisatieverandering is daarom zeker geen eenvoudige zaak en niet iedere manager kan dat zomaar. Het professioneel, effectief en betrouwbaar veranderen is een kunde en

een wetenschap geworden. Veranderkunde veronderstelt allereerst dat het veranderen professioneel gebeurt, dat wil zeggen dat een verandermanager ethisch, maatschappelijk en sociaal verantwoord handelt. Daarnaast gebeurt het op betrouwbare wijze met behulp van beproefde inzichten, modellen en methoden.

Diverse bronnen melden dat ruim 70 procent van de veranderingen in organisaties niet leidt tot realisatie van de vooraf opgestelde ambities en resultaten. Uit een enquête van het Sioo (De Man & Tours, 2016, p. 2) blijkt dat het slaag-faalpercentage zeer afhankelijk is van het type verandering. De auteurs stellen het volgende:

Dit cijfer is erg afhankelijk van wat gemeten wordt en hoe hoog de lat wordt gelegd. Bepaalde typen verandering kennen zeer hoge faalpercentages. Andere typen verandering geven een genuanceerder of zelfs heel ander beeld. Gemiddeld haalt de helft van de verandertrajecten de oorspronkelijke doelstelling, al gebeurt dit vaak wel met vertraging of overschrijding van het veranderbudget. Het effect van verandering op de kwaliteit van organisatie en management geeft weer een ander beeld. Een eenduidige score van 70% past moeilijk bij de vele grijs tinten, de fluiditeit en de dynamiek die juist zo kenmerkend zijn voor verandering in de praktijk.



CASE 1.2 Mislukte reorganisatie

Een Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst (GGD) wil een mislukte reorganisatie terugdraaien. Volgens de directeur dreigt de GGD niet meer te kunnen voldoen aan haar wettelijke taken. De oorzaak is het mislukken van een reorganisatie enkele jaren geleden. Toen heeft de organisatie ervoor gekozen om een tussenlaag tussen management en medewerkers weg te bezuinigen. Ze heeft vol ingezet op zelfsturende teams, maar dat systeem functioneerde niet en is mislukt. Nu sturen twee leden van het managementteam driehonderd medewerkers aan. Dat is een onmogelijk en dus ineffectief omspanningsvermogen. Er moeten dringend twee extra managers en zes teamregisseurs worden aangesteld om tezamen met de twee huidige managementteamleden de medewerkers te gaan aansturen.

Deze case is fictief, maar wel deels gebaseerd op Omroep Zeeland, 2022.

In case 1.2 vormt de invoering van zelfsturende teams de oorzaak van de problemen. Over het algemeen kunnen redenen voor het invoeren van zelfsturende teams liggen in meer autonomie en empowerment voor medewerkers in hun werkkuitvoering, kostenbesparing op operationeel management, en/of het verbeteren van de effectiviteit van de dienstverlening. Uit de korte tekst van de case maken we op dat kostenbesparing op operationeel management destijds een belangrijke reden was. Het functioneren van zelfsturende teams kan mislukken door verschillende oorzaken, zoals een gebrek aan taakvolwassenheid (bekwaamheden, motivatie en ondernemende houding) van medewerkers, een gebrek aan regelvermogen (het zelf kunnen beslissen) en vooral een gebrek aan ondersteuning bij invoering. In dit geval lijkt het erop dat een te snelle invoering en te weinig training en ondersteuning van medewerkers het mislukken sterk hebben beïnvloed. De focus van de directie lag waarschijnlijk te veel op kostenbesparing.

Kennelijk is de manier waarop we met organisatieveranderingen omgaan niet goed of niet goed genoeg. Duidelijk is dat we een onderscheid moeten maken tussen typen veranderingen. Vaak struikelen veranderingen niet over het inrichten van een structuur of processen, maar juist over attitudes en het (oude) gedrag van medewerkers en managers. Dat leidt tot veel teleurstelling en frustratie. Het management reageert dan vaak door het nog eens te proberen, meestal op dezelfde mislukte wijze. Zo leren we maar niet te begrijpen waarom het steeds misgaat. Verandermoeheid en weerstand steken de kop op. Dit duiden Connell en Waring (2002) aan met het Bohica-syndroom, wat betekent *Bend over, here it comes again!* Er moet dus in het benaderen van veranderingen echt iets veranderen. Een blauwdruk voor succesvol veranderen bestaat niet. De aard en impact van de verandering, het type organisatie en de competenties van medewerkers maken dat elke verandering uniek is en om een eigen aanpak vraagt. Met rommelige en pijnlijke ervaringen, met vallen en opstaan, in dialoog en interactie is er wel een veranderaanpak ontwikkeld die bruikbaar blijkt en veranderaars een leidraad geeft voor een veranderproces.

1.2 Het verandermodel

Modellen verschaffen de gebruiker een denkraam voor het analyseren, ontwerpen en veranderen van een organisatie. Een model vormt de leidraad voor een systematische aanpak, met andere woorden: we vergeten niets. Modellen zijn ook een uitstekend middel om te communiceren tussen management en medewerkers van een organisatie; ze vormen als het ware de ‘agenda’ voor onderling overleg.

Het verandermodel als stroomdiagram is verdeeld in drie fasen met kenmerkende vragen: waarom, wat en hoe. Wanneer je aan iemand vraagt om iets op een andere wijze te doen, zal diegene direct vragen: ‘Waarom?’ Als je dat dan duidelijk kunt maken, zal deze persoon daarna vaak vragen: ‘Wat moet er dan anders en hoe doe ik dat dan?’ Die elementaire vragen zijn niet anders bij organisatieveranderingen. Het model helpt het veranderproces door te denken van stap naar stap en te vertalen naar een passende veranderaanpak. We moeten wel steeds het doel voor ogen blijven houden: het behalen van veranderresultaten die de effectiviteit van de organisatie, het team of het individu verbeteren. We veranderen niet om te veranderen en veranderingen moeten echt verbeteringen zijn.

De drie vragen van verandermanagement zijn:

1. *Waarom moeten we veranderen?*

Bij het waarom gaat het om oorzaken of initiatieven. Organisatieveranderingen kunnen externe oorzaken (bijvoorbeeld ontwikkelingen in technologie of in de markt) of interne oorzaken (bijvoorbeeld problemen in de samenwerking of inefficiënte processen) hebben. Oorzaken worden door middel van gerichte diagnoses van de omgeving (extern) en van de organisatie (intern) in kaart gebracht. We stellen vast welke kansen we in de omgeving onbenut laten en welke bedreigingen op ons afkomen. We weten dan ook waar we goed in zijn, onze sterkten, maar ook waar we nog niet goed of zelfs slecht in zijn, onze zwakten.

2. *Wat moet er dan veranderen?*

Op basis van de resultaten van de diagnose ontwikkelen we een **visie** en in veel gevallen leidt deze tot een nieuwe of aangepaste strategie. Wie willen we zijn, wat zijn onze doelen daarbij en hoe gaan we deze realiseren? Om ze te realiseren hebben we een ontwerp van de organisatie nieuwe stijl nodig. Hoe moet

de organisatie eruit komen te zien om kansen en bekwaamheden te benutten en knelpunten op te lossen?

3. *Hoe gaan we dit dan aanpakken?*

Een nieuwe of bijgestelde strategie en het ontwerp van de nieuwe organisatie vormen de **input** van het veranderen. We weten nu waarom, maar nog niet hoe. Bij het hoe gaat het om het selecteren van de meest geschikte veranderstrategie, de afzonderlijke veranderactiviteiten (interventies) en de aanpak van de veranderingen. We bepalen ook wie er betrokken zijn bij de veranderingen en welke rol ze daarbij hebben.

We lichten de eerste twee vragen, waarom en wat, toe met case 1.3.



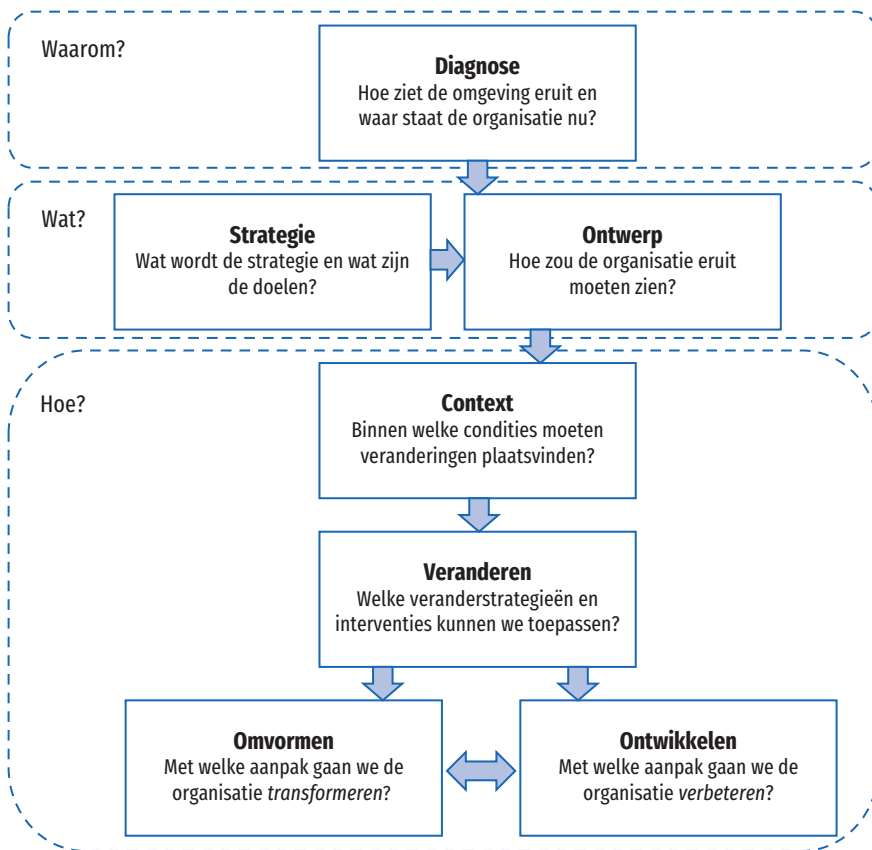
CASE 1.3 Herstructurering in de biotechnologie

Een onderneming in de biotechnologie is gedwongen tot een herstructurering van de organisatie. De onderneming heeft in de afgelopen periode 2 miljoen euro verlies geleden. Ze loopt ook aan tegen een tekort aan goed gekwalificeerd chemisch-technisch personeel in de laboratoria. De slechte bedrijfsresultaten worden deels veroorzaakt door de situatie in de markt, maar ook door een te hoog kostenniveau. De afzetmarkten voor biotechnologie herstellen zich gelukkig en vragen om hoogwaardige en innovatieve oplossingen. Die kunnen de laboratoria op dit moment onvoldoende leveren. De onderneming wil meer hooggekwalificeerde medewerkers in de laboratoria en minder personeel in kantoorfuncties. Dit alles vraagt om een nieuwe organisatiestructuur en resulteert in een vijftigtal fte's boventalligheid. Na de herstructurering wil de onderneming een sterkere en beter functionerende organisatie zijn die toekomstbestendig is.

Deze case is fictief.

We laten de twee eerste vragen van verandermanagement los op deze case. Eerst de waaromvraag. De situatie in de markt is de afgelopen periode een oorzaak geweest van onvoldoende omzet en mede daardoor van slechte bedrijfsresultaten. Er zijn ook kansen in de markt die de onderneming onvoldoende kan benutten: hoogwaardige en innovatieve biotechnologische oplossingen. Intern is het kostenniveau een belangrijke oorzaak van de slechte bedrijfsresultaten: er werken te veel medewerkers in kantoorfuncties. Trouwens, het kostenniveau is relatief: het is afhankelijk van de omzet, die te laag kan zijn voor het terugverdienen van de constante kosten, maar dit even terzijde. Het bedrijf kan de kansen in de markt niet benutten door een gebrek aan hooggekwalificeerde medewerkers in laboratoria. Nu de wat-vraag: wat moet er dan veranderen? De onderneming moet haar strategisch beleid richten op het beter inspelen op de marktvraag naar hoogwaardige en innovatieve biotechnologische oplossingen. Dat is niet alleen goed voor de omzet, maar kan door innovatie ook zorgen voor hogere winstmarges en dus een betere kostendekking. Intern moet het bedrijf de laboratoria en de ondersteunende functies opnieuw organiseren om te kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen. Vragen naar hoe de organisatie dit in een veranderproces gaat aanpakken en

met welke interventies is op dit moment nog een stap te ver. Daarvoor hebben we niet alleen meer **informatie** nodig, maar ook meer inzicht in verandermanagement.



FIGUUR 1.1 Het verandermodel

De fasering van het verandermodel, zoals figuur 1.1 laat zien, is als volgt. Een diagnose van de externe omgeving en de interne organisatie vormt de input voor het ontwerp van een nieuwe organisatie. Daarvoor is het vaak noodzakelijk of wenselijk om een strategie (opnieuw) te formuleren. In het ontwerp moet een nieuwe organisatie in staat zijn om een nieuwe strategie effectief uit te voeren. De diagnose van de bestaande en het ontwerp van een nieuwe organisatie maken gewenste veranderingen duidelijk. Veranderingen worden uitgevoerd binnen de context van de organisatie en worden daardoor sterk beïnvloed. De aard van de veranderingen en de invloed van de context bepalen de veranderstrategie, passende interventies en de veranderaanpak (coördinatie en begeleiding). De gekozen veranderstrategie valt binnen een van de twee hoofdvormen: omvormen en ontwikkelen. Beide hebben een eigen en zeer verschillende aanpak. De horizontale pijl tussen omvormen en ontwikkelen geeft aan dat switchen over en weer mogelijk is afhankelijk van de situatie en ontwikkeling.

Diagnose

In hoofdstuk 2 over de diagnose behandelen we de waarom-vraag: waarom moet het anders dan we tot nu toe doen? Wat zijn de noodzaak en het nut van een verandering? De noodzaak kan zelfs het karakter hebben van urgentie. Waarom niet alles bij

het oude laten? De waarom-vraag stelt aan de orde welke stakeholders en factoren de aanleiding vormen om te willen of moeten veranderen. De vraag geeft aan waarom de huidige situatie niet meer voldoet en voor welke problemen de organisatie zich gesteld ziet. Bij voorkeur geven kwantitatieve en kwalitatieve data over ontwikkelingen buiten en binnen de organisatie informatie over waardoor knelpunten ontstaan. Hier vinden we de aansluiting met modellen van strategisch management. Strategisch management voert vanuit missie en visie externe en interne analyses uit als input voor het proces van strategievorming. In verandermanagement is dat niet wezenlijk anders. Uit de aanleiding en oorzaken van de huidige situatie vloeit een wens of noodzaak voort om te veranderen. Het kan en mag zo niet langer, we moeten wat doen. Zo ontstaat een verlangen naar een nieuwe, toekomstige situatie.

Strategie

Hoofdstuk 3 Strategie gaat over de wat-vraag: wat moet er dan veranderen? Wat moet er dan anders dan we tot nu toe doen? Welk gedrag is het gevolg van de huidige organisatie? Op welke manier belemmert dit het bereiken van de beoogde bestemming?

Veel veranderingen hebben effect op de strategische koers van een organisatie en omgekeerd. Organisaties verwerken de effecten van veranderingen bij voorkeur in een nieuwe strategische koers, door het formuleren van een visie, ambitie en kernwaarden. Op die manier maken ze alle interne en externe stakeholders duidelijk waarvoor ze willen staan. Die duidelijkheid is in veranderprocessen waardevol. Daarmee stellen organisaties zeker dat er geen eilandjes van veranderingen ontstaan zonder onderlinge samenhang en zonder een duidelijke bijdrage aan haar ambitie.

Ontwerp

Hoofdstuk 4 Ontwerp is het tweede hoofdstuk dat gaat over de wat-vraag: wat moet er dan veranderen? Welk gedrag is het gevolg van de huidige organisatie? Wat leert het ons over op welke wijze we de nieuwe organisatie moeten inrichten? Er wordt een analyse gemaakt van de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie en het effect daarvan op de ontwerpcomponenten: management, structuur, cultuur, processen, medewerkers en financiën. De huidige en de gewenste situatie staan in strategisch management ook bekend als de IST- en SOLL-situatie. Het ontwerp moet aangeven hoe de organisatie eruit moet zien om succesvol te kunnen opereren. Het inzicht in wat er organisatiekundig dient te veranderen wordt verwerkt in de veranderopgave: de hoe-vraag.

Context

In hoofdstuk 5 Context behandelen we de hoe-vraag: hoe gaan we dit aanpakken? Hoe kun je een veranderkundig proces initiëren en inrichten, zodanig dat je de gewenste organisatie kunt realiseren? Als bekend is wat het veranderidee is en hoe dit leeft bij betrokkenen kunnen we een veranderkundige benadering opzetten. Veranderingen vinden plaats binnen de context, de hoedanigheid, van een organisatie. Hoe is het om binnen de organisatie een veranderproces uit te voeren? Zijn veranderingen urgent en ingrijpend, kunnen mensen deze realiseren en willen ze dat, is het type organisatie ervoor geschikt en kunnen we het veranderproces managen? In de context komen eerst de zogenoemde veranderaspecten aan de orde, zoals veranderimpact, veranderbereidheid en verandervermogen. Daarna staan we uitgebreid stil bij de situationele kenmerken van veranderen. Beide – veranderaspecten en situationele kenmerken – bepalen direct de keuze van de veranderstrategie en zo ook de interventies en wijze van begeleiding. Als we die moeilijke keuzes goed maken, is er de meeste kans op succesvolle veranderingen.

Veranderen

De hoofdstukken 6, 7 en 8 gaan over het uitvoeren van de verandering. Er bestaan veel veranderstrategieën, die we kunnen verdelen in twee hoofdstromingen: omvormen en ontwikkelen. Omvormen heeft betrekking op transformaties vanuit noodzaak, en ontwikkelen richt zich op veranderingen vanuit ambitie. We bespreken de veranderstrategieën die we zullen hanteren en lichten deze in voorbeelden toe. We geven bij de voorbeelden ook aan welke andere veranderstrategieën mogelijk zijn om hetzelfde resultaat te kunnen behalen. *Er zijn vele wegen die naar Rome leiden.* Daarna richten we ons op een uitgebreid scala aan interventies en de toepassing daarvan in de fasen van het veranderproces en het niveau in de organisatie. Ook die zullen we met praktijkvoorbeelden toelichten, want het kiezen van de juiste interventies is lastig. Het is zeker geen invuloefening en de praktijk leert dat ze kritische succesfactoren zijn.

Omvormen

Omvormen (hoofdstuk 7) verwijst naar veranderstrategieën in situaties waarin er sprake is van noodzaak of zelfs hoge noodzaak (urgentie). We gebruiken daarvoor begrippen als transformeren, omwentelen, reorganiseren, herstructureren en dergelijke. Deze benadering gaat uit van een lineaire manier van denken: veranderen is projectmatig en eindig. Tussen het begin en het eind draait het om plannen, kernprestatie-indicatoren, mijlpalen, implementeren en uitvoeren. De suggestie ontstaat dan dat het veranderproces maakbaar is, maar dat is maar schijn. Aan de orde komen de componenten (bouwstenen) van veranderen die behoren tot de hoofdstroming omvormen: situationele kenmerken, mogelijke interventies en de rol van de verandermanager (*change agent*). Specifieke aandacht geven we hier aan het omgaan met vormen van weerstand en het transitieproces dat een individu doormaakt.

Ontwikkelen

Ontwikkelen (hoofdstuk 8) verwijst naar veranderstrategieën in situaties waarin sprake is van ambitie. We gebruiken daarvoor begrippen als verbeteren, innoveren en leren. Deze benadering ziet veranderen als in beweging en continu van aard. Het gaat niet om de organisatie zelf, maar om het veranderproces op gang te krijgen en te houden. Deze benadering richt zich daarmee op het richting geven aan het veranderproces. Aan de orde komen ook hier de componenten van veranderen die behoren tot de hoofdstroming ontwikkelen: situationele kenmerken, mogelijke interventies en de rol van de verandermanager (*change agent*). Specifieke aandacht schenken we aan het veranderen van een organisatiecultuur en de wijze waarop we transities voor complexe vraagstukken kunnen doorlopen.

CASE 1.4 Omvormen of ontwikkelen?

Een onderneming heeft het totale productieproces helemaal *lean* ingericht. Lean gaat uit van het realiseren van maximale waarde voor de klant met zo min mogelijk verspilling, maar de afdelingsleiders van de diverse werkprocessen in het totale productieproces hebben te maken met verstoringen tussen de werkprocessen. Dat komt aan de orde tijdens een werkoverleg. Een afdelingsleider geeft aan dat er wel meer productiebedrijven met deze problematiek kampen. Dat schiet de anderen in het verkeerde keelgat: 'We mogen toch niet accepteren

dat we er niet in slagen goed om te gaan met dit soort verstoringen? Dat doet afbreuk aan ons bestaansrecht. Als we toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen willen leveren zullen we verder moeten professionaliseren. Opdrachtgevers die complexe maatwerkprojecten vragen, zullen dan niet meer om onze bijzondere kwaliteit en professionaliteit heen kunnen. Wat doen we, jongens, pakken we dat op? Tuurlijk.'

Deze case is fictief.

Welke veranderhoofdstroming, omvormen of ontwikkelen, is voor de onderneming in case 1.4 het meest geschikt? Die vraag kunnen we hier beantwoorden door een antwoord te geven op twee deelvragen:

1. Betreft het hier een noodzaak of vooral een ambitie?
2. Gaat het om een eenmalige **reorganisatie** of een voortdurende verbetering?

Sowieso is er sprake van ambitie bij de procesleiders: we moeten professionaliseren. Daarnaast herkennen we de termen verbeteren, innoveren en leren. De veranderingen in de case tonen de kenmerken van ontwikkelen. In dit type veranderstrategie is veranderen identiek aan bewegen en is het continu van aard.

Het verandermodel vormt de leidraad van dit boek, maar we plaatsen hier wel direct een kanttekening bij het door ons gehanteerde verandermodel. Het model weerspiegelt een gestructureerde, gefaseerde en bijna planmatige aanpak van veranderingen. Het lijkt alsof het altijd moet starten met een diepgaande diagnose. Dat hoeft niet altijd, maar is wel aan te raden. Je moet beseffen dat veranderingen veelal noodzakelijk zijn door externe en/of interne ontwikkelingen. Dat vraagt om een gedegen diagnose en vaak ook om het aanpassen van de strategie van de organisatie. Helaas voeren organisaties in de praktijk nog veel strategische veranderingen door zonder een gedegen diagnose vooraf. Deze zijn dan vaak goedbedoelde veranderingen onder de noemer verbeteringen. Zonder kennis van de oorzaken en nog meer de gewenste en meetbare effecten, verlopen dergelijke veranderingen veelal tamelijk chaotisch en hebben ze een gebrek aan doeltreffendheid. Achteraf blijken de verbeteringen inderdaad veranderingen te zijn zonder noemenswaardige effecten. Geen verbeteringen dus. Dit gaat voorbij aan het feit dat veranderingen ook spontaan ontstaan of worden ingezet. Mensen in een organisatie bemerken of vinden dat een proces effectiever moet of kan, ze hebben ambitie en willen zich continu verbeteren. We hebben daarom het model vormgegeven in opeenvolgende thema's corresponderend met de drie vragen van verandermanagement. Zo bezien vormt het verandermodel weliswaar een structuur voor de aanpak van veranderingen, maar is het geen model in 'beton gegoten'. In dit boek vormt het verandermodel vooral een gestructureerde aanpak om studenten een leidraad te bieden voor de theorie en vooral de praktijk van verandermanagement. Dat is ons primaire doel en van daaruit hebben we dit boek in hoofdstukken opgezet.

Zoals we eerder over het verandermodel hebben aangeduid, zijn de aard en de inhoud van veranderingen mede afhankelijk van het type organisatie. Je kunt verandermanagement niet los zien van het type organisatie, de aansturing van activiteiten, de cultuur binnen de organisatie en het type medewerkers. Het negeren van die karakteristieken van organisaties ontnemt het zicht op de omstandigheden waarbinnen ze moeten veranderen. Dat kan enkel leiden tot teleurstellende veranderprocessen