

Organisatie en verandering in de praktijk

INKIJKEXEMPLAAR

*Opgedragen aan mijn vader (†) en moeder.
Zij waren altijd een bron van vertrouwen.*

INKIJKEXEMPLAAR

Organisatie en verandering in de praktijk

Prof. dr. A.J. Cozijnsen

Derde druk

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
Fax: 035 6400 477
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk 2012
Tweede, herziene druk 2013
Tweede oplage 2016
Derde oplage 2017
Derde druk 2019

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 9789055163076

Inhoudsopgave

Over de auteur	9
Voorwoord	11
Inleiding	13
Deel o Veranderen en veranderkunde	19
1. Wat is veranderen?	
Kernstof	21
1.1 Begripsafbakening van veranderen	23
1.2 Organisatieverandering	23
1.3 Typen veranderingen gebaseerd op complexiteit en reikwijdte van de verandering	24
1.4 Niveaus van veranderen	25
1.5 Verandereigenschappen	26
1.6 Veranderkunde	27
1.7 Veranderprocessen	28
1.8 Risico- en slaagfactoren	29
1.9 Wat is een verandermanager?	30
1.10 Praktijk: Vragen en opdrachten	33
1.11 Extra: Groei- en ontwikkelfasen van een organisatie	35
Literatuur	37
2. Veranderkunde in een nieuw perspectief	
Kernstof	41
2.1 Succes of mislukking bij veranderprojecten	43
2.2 Niet alleen mislukte projecten maar ook negatieve effecten	44
2.3 Veranderkunde nieuwe stijl	45
2.4 Succesvol veranderen	45
2.5 Zinvol veranderen	46
2.6 Snel veranderen	47
2.7 Betrouwbaar sturing geven aan veranderprojecten	49
2.8 Praktijk: Vragen en opdrachten	51
Literatuur	52
3. Op weg naar een integrale benadering	
Kernstof	55
3.1 Integraal verandermanagement' richtinggevend voor de aansturing	57
3.2 De vier bouwstenen	58
3.3 Praktijk: Vragen en opdrachten	63
Literatuur	65

Deel I De organisatiecontext	67
4. De Organisatiecontext van Veranderen	
Kernstof	69
4.1 Definitie organisatiediagnose	71
4.2 Soorten diagnose	71
4.3 Diagnoseniveaus binnen de organisatie	73
4.4 Veranderen is een situationele aangelegenheid	75
4.5 Typen organisaties en organisatie-eigenschappen	75
4.6 Drie belangrijke indicatoren voor de organisatiecondities	78
4.7 De risicofactoren in kaart gebracht	80
4.8 Praktijk: Vragen en opdrachten	83
4.9 Vragenlijst Verandercapaciteit	87
4.10 Extra: Vragenlijst verandercapaciteit	93
Literatuur	97
Deel II De verandering van de organisatie	99
5. Visie en herontwerp van de organisatie	
Kernstof	101
5.1 Visie en missie	103
5.2 Het herontwerp	110
5.3 Ontwerpmodellen	111
5.4 Ontwerpcriteria operationeel maken	123
5.5 Ontwerpmodellen hebben verandereigenschappen	124
5.6 Praktijk: Vragen en opdrachten	129
5.7 Extra: Vragenlijst verandereigenschappen	131
5.8 Extra: Stromingen in de organisatiekunde	135
Scholen bij ontwerpen van organisaties	135
Literatuur	138
Deel III Dynamiek bij verandering	139
6. Gedragsmodellen op individueel, groeps- en organisatorisch niveau	
Kernstof	141
6.1 Individueel (beslis)gedrag bij veranderen	143
6.2 Groepsdynamiek bij veranderen	154
6.3 Organisatiegedrag	158
6.4 Praktijk: Vragen en opdrachten	163
6.5 Extra: Vragenlijst Organizational Trust	165
Literatuur	168

Deel IV Aansturing: van klassiek naar integraal	169
7. De klassieke aansturing: veranderstrategieën en interventiemethoden	
Kernstof	171
7.1 De veranderstrategieën	173
7.2 Interventiemethoden bij veranderen	180
7.3 Verandercapaciteit als onderdeel van de aansturing	186
7.4 Vragen en opdrachten	191
7.5 Extra: de interventiematrix	193
Literatuur	198
8. De hedendaagse aansturing; sturen op slaagfactoren	
Kernstof	201
8.1 Slaagfactoren als leidraad voor een adequate sturing	203
8.2 Cruciale slaagfactoren: de 7 verander-V's	207
8.3 Praktijk: Vragen en opdrachten	221
8.4 Extra: Integrale vragenlijst Change risks	225
Literatuur	228
Deel V Aansturing: change leadership	231
9. Change Leadership	
Kernstof	233
9.1 De betekenis van leiderschap voor verandermanagement	235
9.2 De effectiviteit van leiderschapsstijlen	242
9.3 Vertrouwen geven	246
9.4 Sturen op ethisch normbesef	248
9.5 Vragen en opdrachten	251
9.6 Praktijk: Vragen en opdrachten	253
9.7 Extra: Oorzaken van falen	255
9.8 Extra: Test change leadership	257
Literatuur	260
10. Communicatie en Verduidelijken	
Kernstof	267
10.1 De betekenis van communicatie en verduidelijken	269
10.2 Communicatie: het proces tussen zender en ontvanger	269
10.3 De inhoud van de boodschap	271
10.4 De kwaliteit van de informatie	273
10.5 De juiste communicatiestijlen hanteren	275
10.6 Communicatiestijlen en gedrag	281

10.7	communicatie(stijl) - meer dan een communicatieplan	285
10.8	Vragen en opdrachten	289
	Literatuur	291
	Antwoorden	293
	Nabeschuwing	303
	Literatuur	308
	Index	309

INKIJKEXEMPLAAR

Over de auteur

Prof. Dr. Anton J. Cozijnsen is sinds 1982 zelfstandig adviseur. Tussen 1982 en 1986 is hij verbonden geweest aan Holland Consulting Group. Vanaf 1986 is hij zelfstandig adviseur en heeft vanaf 2000 diverse adviesbureaus, waaronder Turner Adviesgroep, BMC en BDO, geadviseerd op met name het gebied van verandermanagement. Vanaf 2000 is hij enkele jaren directeur onderzoek geweest van het NCOI en is sinds 2013 lid van de Academic Board van de NCOI. In 2001 voerde hij de redactie en presenteerde hij een Teleac tv programma op het gebied van verandermanagement

Vanaf 1985 is hij verbonden geweest aan de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Vrije Universiteit. In 2000 is hij benoemd als hoogleraar aan de Faculteit Economische Wetenschappen en bedrijfskunde. De titel van zijn rede die hij hield tijdens zijn inauguratie was 'Anders Veranderen; een balans tussen mens en technologie'. Hij is promotor geweest van diverse promovendi.

Cozijnsen heeft inmiddels 26 boeken geschreven, waaronder in 2018 het basisboek Integrale Veranderkunde.

Inmiddels is Cozijnsen met emeritaat, maar is nog actief bij diverse commissies, waaronder de Monitoring Commissie Accountancy en geeft hij nog diverse lezingen en gastcolleges.

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Voorwoord

Een boek schrijven is inspirerend en uitdagend. Zeker als de auteur over een vak (gebied) schrijft waar al zoveel over geschreven is, zoals bij verandermanagement. Gelukkig hebben andere auteurs voldoende ruimte opengelaten om nieuwe inzichten toe te voegen. Dit boek geeft die inzichten.

Het gaat om inzichten op het gebied van succesvol en zinvol veranderen, die (theoretisch en empirisch) onderbouwd zijn, maar ook een hoge praktische relevantie hebben. Inzichten, die zich voor de auteur steeds meer uitgekristalliseerd hebben, door enerzijds de rol te hebben gehad als wetenschapper en anderzijds als adviseur. De praktijk scherpte de theorie aan en omgekeerd de theorie de praktijk. Dat laatste vooral als het gaat om 'hoe veel te weinig gebruik wordt gemaakt van onderbouwde inzichten'. Nee ik zie nog steeds veel te veel 'normatieve modellen', visieverhalen die meer onduidelijkheden laten zien dan een gerichte (nieuwe) koers en ontwerpmodellen, die nooit getoetst zijn op haalbaarheid en echte verbeteringen. Daarnaast wordt de theorie als ook de praktijk vrij eenzijdig toegepast binnen dit vakgebied; veel dezelfde thema's als weerstand tegen verandering, verander strategieën en interventiemethoden, die meer als blauwdruk worden geïntroduceerd dan waar ze voor bedoeld zijn, namelijk gericht en bewust sturen op onderbouwde slaagfactoren. Dit boek gaat daar specifiek op in en verbind daarmee tegelijkertijd meerdere wetenschappelijke disciplines, als (sociale) psychologie, organisatiekunde en interventiekunde met elkaar.

Toch kan een boek alleen maar slagen dankzij een aantal mensen, die een bron van inspiratie voor mij zijn geweest en mij ook redactioneel ondersteund hebben. Een daarvan is Robert van Zanten, die NCOI groot heeft gemaakt en bovenal een inspirerende ondernemer. Hij liet mij vaak zien waar de praktijk behoefte aan heeft als het gaat om veranderen in organisaties en welk soort leiderschap daarbij nodig is.

Ook de uitgeefster van dit boek Lotte van den Berg, heeft mij steeds op het goede spoor gezet: zij bracht als geen ander de fouten in teksten aan het licht en niet onbelangrijk een heldere structuur en mooie lay-out. Mijn dank daarvoor.

Auteurs zijn vaak creatieve mensen en dus (soms) chaotisch. Het thuisfront is dan ook onmisbaar om de discipline erin te houden. Veel andere mensen hebben mij daarin gesteund. Enkelen daarvan wil ik noemen: Niels van der Eng, Philip Melkman, Maran Dekker en mijn studenten van Sociale en Organisationspsychologie.

Ook mijn vader wil ik bedanken voor zijn liefde en voor zijn geloof in mij. Hij heeft helaas de uitgave van dit boek niet meer meegemaakt. Des te meer reden om het aan hem en mijn moeder, die nog wel deze uitgave mag meemaken, op te dragen.

Ik hoop u als docent, student of geïnteresseerde enthousiast te maken voor het vakgebied van verandermanagement, zodat u een bijdrage kunt leveren aan de doorontwikkeling van 'evidencebased verandermanagement'. De tijd van intuïtief of normatief veranderen lijkt voorbij te zijn. Aan u verder de uitdaging.

Anton Cozijnsen
Zandvoort, april 2019

INKIJKEXEMPLAAR

Inleiding

Verandering lijkt zo langzamerhand de enige constante in een veranderende wereld. Veranderen, verandermanagement en succesvol veranderen zijn niet meer weg te denken uit de praktijk van veel bedrijven en organisaties. Organisaties hebben te maken met veel veranderingen: afzetmarkten groeien, bedrijven worden steeds groter, fusies zijn aan de orde van de dag en de concurrentie groeit. Ook ontwikkelingen als privatisering, deregulering, fusies en de opkomst van netwerorganisaties en nieuwe technologieën vergroten de noodzaak voor organisaties om mee te veranderen. Maar veranderingen moeten ook verbeteringen opleveren. Dat is geen geringe opgave. Veranderen in organisaties is dus complex en vereist een professionele aansturing. Het vak verandermanagement biedt de helpende hand om deze veranderingen in goede banen te leiden.

Organisatie en verandering in de praktijk geeft u de handvatten om die veranderingen zo goed mogelijk in te zetten en te begeleiden.

Dit boek is bedoeld voor studenten die kennismaken met het vak verandermanagement. Maar het is ook geschikt voor studenten, docenten en geïnteresseerden die hun kennis van het vak willen verdiepen. *Organisatie en verandering in de praktijk* geeft u een breed, actueel, relevant en goed onderbouwd beeld van veranderen in organisaties en het vak verandermanagement. Daarnaast krijgt u meer inzicht in die wetenschappelijke disciplines die het vakgebied verandermanagement onderbouwen. Dit boek reduceert de complexiteit van verandermanagement en helpt om theorieën toegankelijk en toepasbaar te maken in de praktijk. De stijl van het boek, de cases en de praktijkgerichte opdrachten vormen hiertoe een belangrijke bijdrage. Tevens zoeken we in het boek naar een antwoord op de vraag: waar liggen de grenzen van de verandermanager om een veranderproject voor 100% te laten slagen?

Het is al een mooi streven om het aantal mislukte projecten te reduceren van 70% naar 40% (Cozijnsen, 2005). Op die manier geven we het vak meer aanzien. Zolang dat niet gebeurt, is succesvol veranderen een haast onmogelijke opgave. Een verschuiving in het denken en handelen van de verandermanager is daarom noodzakelijk.

Integrale benadering als kader

In dit boek wordt gekozen voor een integrale benadering van verandermanagement. Dat is een andere aanpak dan in de meeste boeken over verandermanagement. Veel boeken over verandermanagement gaan uit van een intuïtieve of normatieve aanpak, terwijl het vak juist gebaat is bij een interdisciplinaire aanpak. Een organisatieverandering is namelijk een ingewikkeld proces. Veranderingen raken niet alleen de structuur van een organisatie, maar ook de mensen die er werken. Organisaties zijn meer gebaat bij een aanpak waarbij inzichten uit verschillende vakgebieden, zoals de organisatiekunde en de psychologie, gecombineerd worden. Zo'n combinatie helpt om een veranderproject effectief aan te sturen en de kans op succes te vergroten. Waar dit gebeurt, ontstaat een integrale benadering van verandermanagement.

Essentieel voor die integrale benadering is dat de verandermanager kennis heeft van meerdere vakgebieden. Niet alleen van organisatiekunde en (sociale) psychologie, maar ook van bijvoorbeeld veranderekunde, communicatie en beleidswetenschappen. Inzichten uit deze vakgebieden helpen om sturing te geven aan de veranderingen, ze geven een gedegen referentiekader. Organisatiekunde reikt ons die juiste criteria aan, vaak in de vorm van organisatiemodellen, zodat een organisatie herontworpen kan worden. Psychologie is een ander referentiekader. Vanuit de psychologie krijgt de verandermanager zicht op hoe mensen reageren op veranderingen, hoe ze veranderen

en waarom ze vaak niet willen veranderen. Dit boek pleit dan ook voor een ‘evidence based’ benadering van verandermanagement; een aanpak van verandermanagement waarbij inzichten worden gebruikt die uit de werkelijkheid komen en hun werking bewezen hebben in die praktijk. De inzichten zijn gebaseerd op empirisch onderzoek en zijn theoretisch onderbouwd.

Verandermanagement is een vak in ontwikkeling, daarom blijft onderzoek naar verandermanagement vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines belangrijk voor de toekomst.

Samenhang verschillende aandachtsgebieden

Om een verandering integraal te benaderen, is het nodig de verschillende aandachtsgebieden van een integrale benadering stap voor stap en in samenhang te bestuderen.

De eerste stap is een goede analyse van de *context* van de organisatie. Wat speelt er binnen een organisatie? Wat is haar geschiedenis? Welke ongeschreven regels gelden er? Wat zijn kenmerkende eigenschappen van het personeel? Het is belangrijk om hier rekening mee te houden, omdat dit de organisatiecondities zijn waaronder de organisatie moet veranderen. De context van een organisatie laat ook zien of er een hoge verandernoodzaak is. Moet de organisatie bijvoorbeeld onder druk veranderen? Welke ervaring hebben medewerkers met eerdere verandertrajecten? Heeft de organisatie voldoende kwaliteiten in huis om complexe veranderingen goed te begeleiden?

Daarna gaat om de verandering zelf. De problemen en de ontwikkelingen, die bij de analyse van de context zijn geconstateerd, moeten een adequaat antwoord krijgen in de vorm van het aanpassen, het veranderen van de organisatie. Met maar één oogmerk: daaruit verbeteringen halen. In feite gaat het om het aanbrengen van de juiste verandering, wat meestal plaatsvindt onder de noemer ‘reorganiseren’ of, concreter, ‘herontwerpen’ van de organisatie. De organisatie-/bedrijfskunde biedt de verandermanager hierbij de juiste inzichten. Er zal in dit boek enerzijds vooral inzicht gegeven worden in hoe een ‘herontwerp’ operationeel gemaakt moet worden en anderzijds krijgt men daardoor het inzicht hoe complex het aanbrengen van een verandering is.

Bij een herontwerp is het van belang om rekening te houden met het gedrag en de reactiepatronen van mensen. Een herontwerp is vaak complex en abstract, terwijl mensen natuurlijk willen weten waar ze aan toe zijn, wat de gevolgen zijn en wat het hun oplevert. Niet iedereen reageert altijd even enthousiast op een verandering. Integendeel, de theorie laat zien dat mensen meestal niet snel geneigd zijn te veranderen. Veranderingen brengen mensen uit balans, terwijl mensen juist stabiliteit verkiezen boven onzekerheid. Weerstand tegen de verandering is dan het resultaat. Door rekening te houden met het gedrag van mensen binnen de organisatie, kan een verandermanager inspelen op gevoelens en onzekerheden en onduidelijkheden wegnemen. Dit kan dus het best gebeuren door inzicht te krijgen in enerzijds de dynamiek van de verandering en anderzijds de effecten van het type verandering op het gedrag van mensen.

Vervolgens is het noodzakelijk om het gehele traject goed aan te sturen. Sturing geven aan veranderprojecten en -processen is feitelijk de laatste schil van verandermanagement. De verandermanager kan pas sturing geven als hij weet wat hij moet doen om een veranderproject te laten slagen. Daarbij gaat het om weten wanneer er een noodzaak is te veranderen en weten hoe een herontwerp operationeel en implementeerbaar

gemaakt moet worden, maar met name ook om inzicht hebben in wat het voorgaande teweegbrengt bij de betrokkenen in zo'n organisatie.

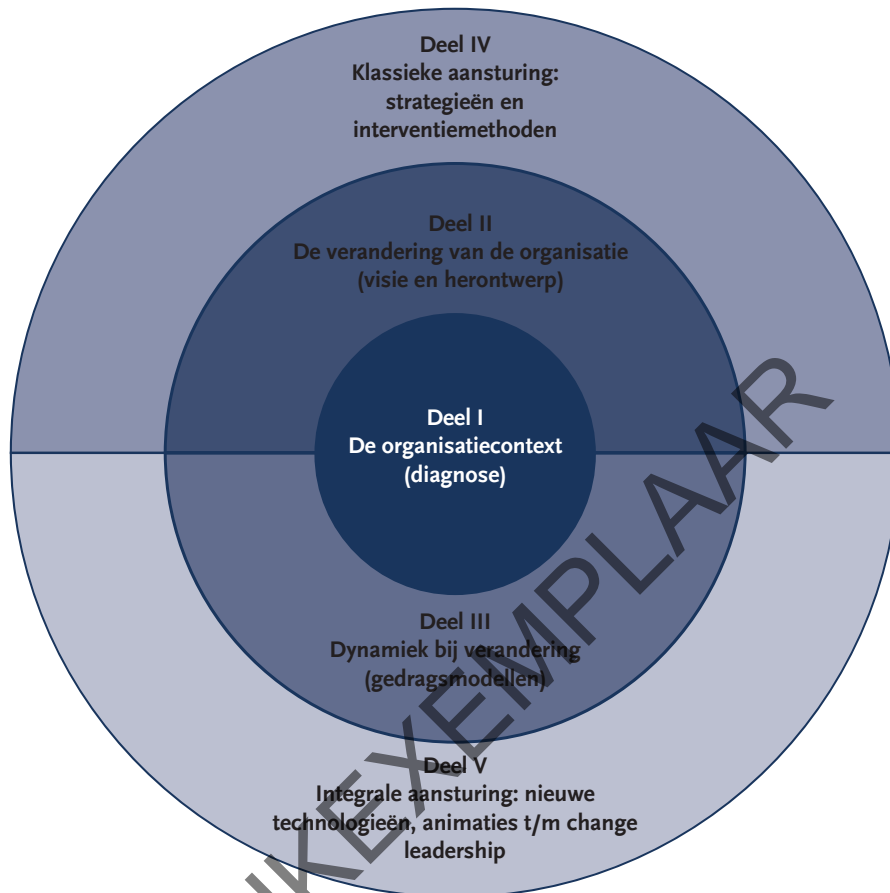
Daar ligt de kern van het boek: inzicht krijgen in wat met wat verband houdt. Ofwel in de slaagfactoren die al dan niet aanwezig zijn in de context van een organisatie, in de verandering zelf en uiteindelijk in het gedrag. Juist de samenhang daartussen maakt dat er niet alleen veel missers tijdens zo'n traject voorkomen worden, maar ook dat er veel gericht en tijdiger gestuurd kan worden op datgene wat succesvol veranderen dichterbij brengt. Vandaar dat strategieën en interventiemethoden pas adequaat vastgesteld en ontwikkeld kunnen worden als niet alleen het type verandering en de bijbehorende complexiteit in kaart zijn gebracht, maar ook de dynamiek, de gedragskant bij veranderen. Alle onderdelen hangen met elkaar samen. Als de verandermanager de onderdelen ook in samenhang beschouwt, ontstaat een integrale benadering van veranderen.

Opzet en leeswijzer

Dit boek over verandermanagement is niet van de ene op de andere dag ontstaan, maar ook niet altijd qua 'terminologie' eenduidig. Vandaar dat in hoofdstuk 1 het concept 'veranderen, veranderkunde, verandermanagement' en alle bijbehorende begrippen meer uitgelegd worden. In hoofdstuk 2 zal de ontstaansgeschiedenis van veranderkunde uitgebreid behandeld worden, waarbij aan het eind van dat hoofdstuk de meest recente stroming, namelijk 'integrale veranderkunde' aan de orde komt. Juist die laatste stroming staat centraal in dit boek en valt dan ook beter te plaatsen in relatie tot de voorgaande stromingen.

Het boek is op basis van die stroming opgebouwd uit vijf delen, zoals in figuur 0.1. weergegeven.

INKIJKEXEMPLAAR

Figuur 0.1 De vijf onderdelen van integraal verandermanagement

In *deel I* staat de context centraal. Deze organisatiecontext is het startpunt van alle veranderingen. Hiermee bedoelen we dat veranderingen plaatsvinden in een specifieke organisatie (een ziekenhuis, een softwarebedrijf enzovoort), met haar eigen kenmerken en omstandigheden (belemmerend of stimulerend) die een rol spelen bij veranderen. De verandermanager bekijkt daarom eerst de context, voordat hij verder gaat met de volgende stappen.

Deel II en *deel III* van het boek gaan in op het veranderen zelf (*deel II*) en de reactiepatronen van de betrokkenen op die verandering (*deel III*).

Het gaat er daarbij enerzijds om inzicht te geven in hoe moeilijk het is te herontwerpen, daadwerkelijk te veranderen, en anderzijds te laten zien hoe complex en hoe abstract zo'n verandering is, waardoor mensen geconfronteerd worden met nogal wat onduidelijkheden en onzekerheden, wat als bedreigend wordt ervaren.

In hoofdstuk 3 wordt een voorbeeld gegeven van welke exercitie nodig is om – vaak in de zogenaamde start- en herontwerpfase – van de noodzaak tot veranderen te komen tot een uitgewerkt herontwerp. Na het bepalen van de noodzaak van een verandering zal de verandermanager een visie moeten bepalen, alvorens hij gaat herontwerpen. De

visie geeft namelijk de nieuwe contouren aan van het kader waarbinnen veranderd moet worden: blijft dat beperkt tot bijvoorbeeld een andere marketingstrategie, of moet de kwaliteit verbeterd worden? Vandaar dat een visie ook richting geeft aan het herontwerp: wat moet er aangepast worden in de organisatie om die kwaliteitsverbetering of nieuwe marketingstrategie te realiseren? Omdat de visie en het herontwerp sterk met elkaar samenhangen, worden beide facetten in hoofdstuk 3 verder uitgediept.

De visie en het herontwerp hebben ook direct invloed op het gedrag van mensen in de organisatie. In hoofdstuk 4 zal niet alleen inzichtelijk gemaakt worden welke factoren, zoals de bedreigendheid van een bepaald type verandering (het herontwerp), van invloed zijn op het gedrag van mensen, maar ook welke wetmatigheden ten grondslag liggen aan gedragsverandering.

Deel IV (hoofdstuk 6 en 7) en *deel V* (hoofdstuk 8 en 9) gaan ten slotte in op het sturen van de verandering binnen de organisatie en zijn in hun geheel gewijd aan aansturing. Het aansturen van veranderingen heeft ook een lange historie (zie hiervoor hoofdstuk 2). Die historie heeft zeker een aantal -weliswaar inmiddels klassieke- veranderstrategieën en interventiemethoden aangereikt. Veel van die strategieën en methoden zijn grotendeels op het gedrag toegesneden en blijven derhalve interessant. In hoofdstuk 6 komen die aan de orde. Maar toch werden daarmee lange tijd niet alleen de slaagfactoren miskend, maar ook het kunnen benutten van nieuwe technologieën en methodieken om veranderprocessen te kunnen versnellen, te verbreden naar grote groepen, te verduidelijken (van wat er gaat komen), te verbeelden van ingewikkelde organigrammen e.d. en de voordelen aantoonbaar te maken alvorens daar veel tijd en energie aan te besteden, zonder te weten of het verbeteringen gat opleveren. Dat wordt in hoofdstuk 7 behandeld.

Uit dat deel IV blijkt onmiskenbaar dat de verandermanager eigenlijk een change leader moet zijn, die vertrouwen creëert, verduidelijkt en verbind. Hij of zij is degene, die dergelijke slaagfactoren als een ander kan en moet aansturen, al dan niet met behulp van een Change-support-system. De change leader krijgt daarom, in het verlengde van het hoofdstuk integrale aansturing, een eigen plek in hoofdstuk 8. In vergelijkbaar zin geldt dat ook voor het thema 'communiceren'. Zonder een heldere communicatie om te verduidelijken, maar ook vertrouwen te creëren kan geen enkel project slagen en zeker niet zinvol zijn.

Op deze wijze liggen deel IV en V in elkaars verlengde en laten tegelijkertijd de ontwikkeling van het vakgebied (integrale) veranderekunde zien.

INKIJKEXEMPLAAR

Deel 0

Veranderen en veranderkunde

