

The background of the cover features a dynamic splash of blue water with numerous bubbles rising from the bottom. The water is captured in mid-air, creating a sense of movement and freshness. The bubbles are of various sizes, some appearing as small dots and others as larger, more defined spheres. The overall color palette is dominated by shades of blue and white, with the text providing high contrast.

BASISBOEK
INTEGRALE
Verander
kunde

PROF. ANTON J. COZIJNSEN

PROF. WILLEM J. VRAKKING

Boom

Tweede, geheel herziene editie

Inhoud

Voorwoord 13

DEEL I Indeling, definiëring en afbakening 17

1 Doel, functie en structuur van het boek 19

- 1.1 Doelen van het boek 19
- 1.2 De functie van het boek 21
- 1.3 De structuur van het boek 22
- 1.4 Leeswijzer 24

2 Begrippenkader 27

- 2.1 Inleiding 27
- 2.2 Wat zijn organisaties? 27
- 2.3 Wat is verandering? 29
- 2.4 Typen veranderingen 29
- 2.5 Wat is organisatieverandering? 35
- 2.6 Veranderprocessen 37
- 2.7 Het begrip 'veranderkunde' 38
- 2.8 Het begrip 'change-agent' 39
- 2.9 Veranderkunde in ontwikkeling 41
- 2.10 Een integrale benadering van veranderkunde 42
- 2.11 Samenvatting 43

3 Afbakening: integrale veranderkunde 47

- 3.1 Inleiding 47
- 3.2 Het denkproces rond organisatie- en veranderkunde 50
- 3.3 Verschillende typen veranderingen 51
- 3.4 Diagnosticeren als startpunt bij veranderen 53
- 3.5 Van visie naar strategie 54
- 3.6 Van strategie naar ontwerp 55
- 3.7 Van ontwerp naar implementatie 56
- 3.8 Veranderkunde-nieuwe-stijl: vier samenhangende bouwstenen 57
- 3.9 Zelftest 60
- 3.10 Samenvatting 62

DEEL II Veranderkundige inzichten in ontwikkeling 65

4 De ontwikkeling van het vakgebied veranderkunde 67

- 4.1 Inleiding 67
LEERDOELEN 68
- 4.2 Ontwikkelingslijnen binnen veranderkunde 68
- 4.3 Samenvatting 95
- 4.4 Leervragen en opdracht 96

5 Fasenmodellen als onderdeel van integrale veranderkunde 99

- 5.1 Inleiding 99
LEERDOELEN 100
- 5.2 De logica van fasenmodellen 100
- 5.3 Fasenmodellen gericht op individuele gedragsverandering 102
- 5.4 Fasenmodellen gericht op organisatieverandering 107
- 5.5 Wat moet een change-agent doen in veranderfasen? 115
- 5.6 Fasen meer inhoud geven met slaagfactoren 120
- 5.7 Slaagfactoren gerelateerd aan gedrag 122
- 5.8 Samenvatting 124
- 5.9 Leervragen en opdrachten 125

6 Veranderstrategieën en interventiemethoden als onderdeel van integrale veranderkunde 129

- 6.1 Inleiding 129
LEERDOELEN 130
- 6.2 Veranderstrategieën en interventiemethoden 130
- 6.3 Large-scale-interventiemethoden 149
- 6.4 De effectiviteit van veranderstrategieën 153
- 6.5 De effectiviteit van interventiemethoden 156
- 6.6 De effectiviteit van leiders bij verandering 158
- 6.7 Een eigen sturingsfilosofie van change-agents 160
- 6.8 Op weg naar een integrale aansturing 163
- 6.9 Samenvatting 165
- 6.10 Leervragen en opdracht 168

DEEL III De laatste inzichten in veranderkunde 173

7 Veranderkunde in een nieuw perspectief 175

- 7.1 Inleiding 175
 - LEERDOELEN 176
- 7.2 Veranderkunde als (semi)wetenschap? 176
- 7.3 Voorspelbaarheid veranderprojecten vergroten 177
- 7.4 Andere sturingsfilosofie 179
- 7.5 Samenvatting 181

8 Keuze voor een integrale benadering van veranderkunde 183

- 8.1 Inleiding 183
 - LEERDOELEN 184
- 8.2 Integrale aanpak 184
- 8.3 Bouwsteen 1: organisatiecontext 186
- 8.4 Bouwsteen 2: verbetervoorstellen 193
- 8.5 Bouwsteen 3: gedrag 199
- 8.6 Bouwsteen 4: aansturing 205
- 8.7 De eerste balans: de invulling van de bouwstenen 209
- 8.8 Samenvatting 211

DEEL IV Een veranderproces in vijf stappen 213

STAP 1 DIAGNOSE STELLEN 214

9 Diagnosevormen en -methoden: algemeen 217

- 9.1 Inleiding 217
 - LEERDOELEN 218
- 9.2 Het begrip 'organisatiediagnose' 218
- 9.3 Diagnostiek moet betrouwbaar zijn 221
- 9.4 Het proces van diagnosticeren 222
- 9.5 Diagnosevormen 224
- 9.6 Diagnosticeren op meerdere niveaus 228
- 9.7 Keuze van diagnosemethoden 238
- 9.8 Samenvatting 241
- 9.9 Leervragen en opdracht 243

10 Diagnose van de verandernoodzaak 247

- 10.1 Inleiding 247
LEERDOELEN 247
- 10.2 De noodzaak bepalen 248
- 10.3 Urgentiebesef als kritische slaagfactor 251
- 10.4 Samenvatting 252
- 10.5 Leervragen en opdracht 253

11 Diagnose van de veranderdynamiek 257

- 11.1 Inleiding 257
LEERDOELEN 259
- 11.2 Het begrip ‘veranderdynamiek’ 259
- 11.3 Weerstand: gewoon een menselijk verschijnsel 267
- 11.4 Theorieën over gedragsverandering en weerstand 264
- 11.5 Groepsdynamiek en weerstand 283
- 11.6 Weerstand voorkomen en overwinnen 287
- 11.7 Aanvullende strategieën en methoden om de veranderbereidheid te vergroten 296
- 11.8 Gedrag en weerstand in een nieuw perspectief geplaatst 299
- 11.9 Samenvatting 302
- 11.10 Test en opdracht 303

12 Diagnose van de verandercapaciteit 311

- 12.1 Inleiding 311
LEERDOELEN 312
- 12.2 Het begrip ‘verandercapaciteit’ 312
- 12.3 Eigenschappen van de potentiële verandercapaciteit 321
- 12.4 Een dynamische ontwikkelingsgerichte verandercapaciteit 327
- 12.5 Samenvatting 336
- 12.6 Leervragen en opdrachten 338

STAP 2 VISIE EN STRATEGIE BEPALEN 346

13 Van visie naar prestatiecriteria 349

- 13.1 Inleiding 349
LEERDOELEN 349
- 13.2 Visie 350
- 13.3 Missie 350
- 13.4 Verschillen tussen missie en visie 357

- 13.5 De match tussen noodzaak tot veranderen en een nieuwe visie 355
- 13.6 Trends en dilemma's als input voor een visie 356
- 13.7 Stakeholders ook van invloed op de visie 362
- 13.8 Van visie naar prestatie-indicatoren (KPI's) 363
- 13.9 De juiste match tussen visie en strategie (en ontwerp) 364
- 13.10 Samenvatting 365
- 13.11 Leervragen en opdracht 366

14 Organisatiestrategieën ontwerpen en/of ontwikkelen 371

- 14.1 Inleiding 371
 - LEERDOELEN 372
- 14.2 Keuzes bij strategiebepaling 372
- 14.3 Een formele en een feitelijke procesgang bij de strategiebepaling 374
- 14.4 Spanning tussen bewust ontwerpen en intuïtief ontstaan van (organisatie)strategieën 376
- 14.5 Ontwerpen van een strategie 379
- 14.6 Een programma voor strategieontwikkeling 389
- 14.7 Mogelijkheden en beperkingen van de analyse-instrumenten 391
- 14.8 Samenvatting 392
- 14.9 Leervragen en opdrachten 393

STAP 3 ONTWERPEN EN ONTWIKKELEN 396

15 Organisaties (her)ontwerpen 403

- 15.1 Inleiding 403
 - LEERDOELEN 404
- 15.2 Historische trends en huidige ontwikkelingen 404
- 15.3 Prestatiecriteria voor het ontwerpen van organisaties 407
- 15.4 Ontwerpmethoden 411
- 15.5 Voorbeelden van structuurmodellen 416
- 15.6 Structuur als onderdeel van herontwerpen 419
- 15.7 Structuurdilemma's en keuzes 422
- 15.8 Uitdagingen van decentralisatie en intern ondernemerschap 427
- 15.9 De impact van nieuwe digitale technologieën op het structuurontwerp 428
- 15.10 Integraal veranderen 429
- 15.11 De waarde van best practice benchmarking en simulaties 430
- 15.12 Abstracte ontwerpmodellen verduidelijken en verbeelden 430
- 15.13 Voordelen aantoonbaar maken van verbetervoorstellen 438
- 15.14 Samenvatting 443
- 15.15 Leervragen en opdrachten 445

16 Cultuurverandering - beïnvloeding 453

- 16.1 Inleiding 453
 - LEERDOELEN 454
- 16.2 Waaruit bestaat cultuur? 454
- 16.3 Cultuurtypologieën als referentiekader bij diagnosticeren van de organisatiecultuur 458
- 16.4 Cultuur-structuurdilemma 462
- 16.5 Invalshoeken voor cultuurverandering 464
- 16.6 Via cultuurinterventies organisaties ontwerpen 466
- 16.7 Cultuurinterventies gericht op motivatieversterking 468
- 16.8 Interventies gericht op een cruciaal cultuurkenmerk: vertrouwen 469
- 16.9 Meer sturen op ethisch normbesef 470
- 16.10 Samenvatting 471
- 16.11 Leervragen en opdrachten 472

STAP 4 IMPLEMENTEREN 480

17 Implementeren en implementatiemethoden 487

- 17.1 Inleiding 487
 - LEERDOELEN 487
- 17.2 Wat is implementeren? 488
- 17.3 Implementatie en draagvlakbehoud 489
- 17.4 Implementeren en de organisatie aanpassen 491
- 17.5 Implementeren binnen een goed leerklimaat 494
- 17.6 Implementatieplan: voorbeeld op organisatieniveau 498
- 17.7 Een implementatieplan: voorbeeld op sectorniveau 500
- 17.8 Implementatielessen 507
- 17.9 Samenvatting 508
- 17.10 Leervragen en opdracht 509

STAP 5 EVALUEREN EN CONTINUEREN 512

18 Evalueren, stabiliseren en continueren van veranderprocessen 517

- 18.1 Inleiding 517
 - LEERDOELEN 518
- 18.2 Succescriteria van veranderprojecten 518
- 18.3 Vormen van evalueren 522
- 18.4 Stabiliseren en continueren 532
- 18.5 Samenvatting 534
- 18.6 Leervragen en opdracht 535

DEEL V De toekomst van het vak veranderkunde 541

19 De essentie van veranderkunde-nieuwe-stijl 543

- 19.1 Inleiding 543
 - LEERDOELEN 544
- 19.2 Succesvol veranderen een relatief concept 544
- 19.3 Zinvol veranderen even belangrijk als succesvol veranderen 545
- 19.4 Vertrouwen als sleutelfactor bij succesvol en zinvol veranderen 549
- 19.5 Hedendaagse veranderkunde heeft een integraal karakter 552
- 19.6 Op weg naar evidence-based veranderkunde 558
- 19.7 Op weg naar voorspelbaarheid en beheersbaarheid van gedragingen 560
- 19.8 Samenvatting 562
- 19.9 Leervragen 563

20 Nawoord 565

- 20.1 Wat hebt u geleerd en wat niet? 566
- 20.2 Enkele suggesties ter afsluiting 568

- Bijlage 1 Case ProdNautica 571
- Bijlage 2 Het Y-model - strategisch plan maken 579
- Bijlage 3 The Evolution of Planned Change 595
- Bijlage 4 Toelichting vragenlijsten 599

Literatuur 601

Trefwoordenregister 615

Over de auteurs 625

Voorwoord 1^e editie

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

Voorwoord bij de herziene editie 2018

In dit *Basisboek Integrale Veranderkunde* hebben we de nieuwste inzichten binnen de veranderkunde verder verwerkt. Dat het ons daarbij om een integrale benadering gaat, hebben wij nog eens extra in de titel van het boek doen uitkomen.

Ook is er een deel toegevoegd (deel III) dat ingaat op de bouwstenen die bij een integrale veranderkunde aan de orde zijn alsook de succes- en faalfactoren die bij dergelijke veranderprocessen aan de orde zijn. Het gaat niet alleen meer om ideale modellen. Ook de context van de organisatie, met haar eigen eigenschappen en de verandering met haar eigenschappen, complex of bedreigend, zijn tezamen met de bouwsteen gedrag, niet meer los van elkaar te zien. Evenmin de risicofactoren die daarbij zijn te onderscheiden. Dit alles om de kans dat u een succesvol veranderproject kunt doordenken en dus ook effectief kunt effectueren. Maar ook op een zinvolle wijze, waarop er betekenis gegeven wordt aan veranderprojecten zowel voor de organisatie als de betrokken medewerkers.

Didactisch is het boek op verschillende plaatsen verder uitgebreid met verdiepende vragenlijsten.

Wij zijn de lezers van ons boek gedurende de afgelopen jaren dankbaar voor de suggesties en vragen die ze ons hebben gestuurd. We zullen ons ook de komende jaren inzetten op het actueel houden van het vakgebied om onze lezers blijvend te inspireren.

ZANDVOORT, AMSTERDAM

ANTON J. COZIJNSEN, WILLEM J. VRACKING

1

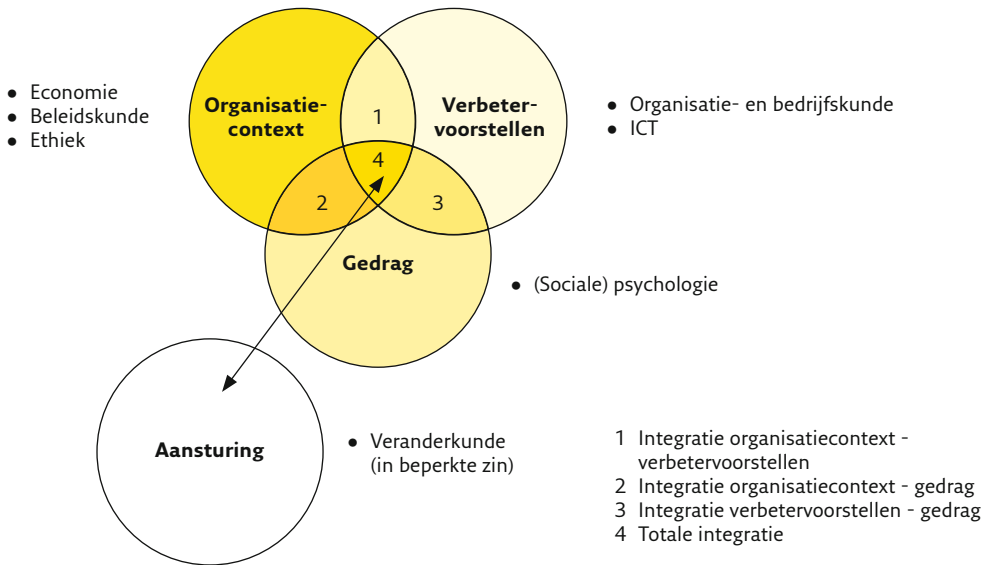
Doel, functie en structuur van het boek

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-based benadering

Dit boek over veranderkunde is beschreven vanuit een evidence-based optiek. 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. Change-agents 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 werken met bepaalde diagnose- en interventiemethoden (zoals het stellen van een diagnose, een analyse van de verandercapaciteit maken 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 veranderekunde vanuit een integraal perspectief toegelicht. Ook wordt het begrippenkader geïntroduceerd dat in de andere delen van het boek gehanteerd wordt.

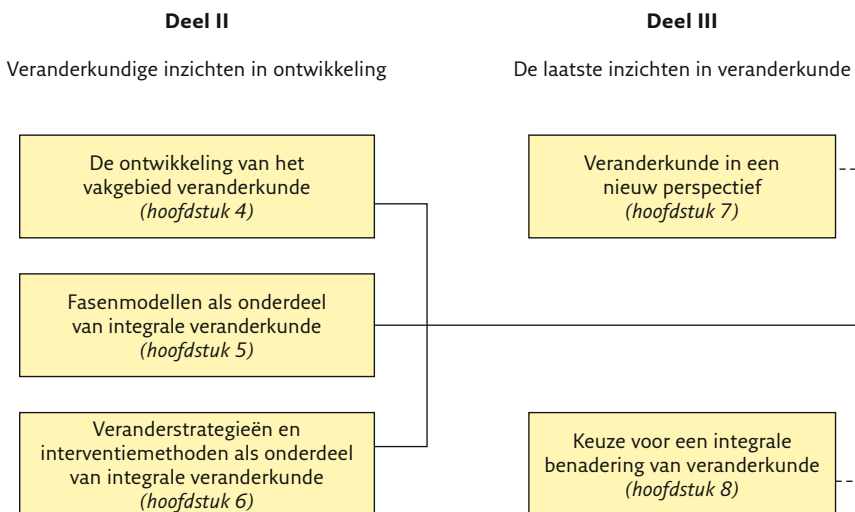
In deel II wordt aandacht besteed aan de veranderekundige inzichten. Dat varieert van een bespreking van de diverse veranderekundige stromingen, inclusief de fasenmodellen, tot en met het behandelen van verschillende interventiemethoden en veranderstrategieën.

In deel III bespreken we de laatste inzichten in veranderekunde en waarom we kiezen voor een integrale benadering van veranderekunde.

In deel IV komen de in deel II besproken inzichten per fase terug. In dit deel worden de hoofdstukken voorafgegaan door het veranderproces in vijf stappen, zoals in figuur 1.2 op pagina 23 staat weergegeven. Op dezelfde wijze wordt met rasters weergegeven welke stap in het betreffende hoofdstuk aan de orde komt. De allesomvattende figuur 1.2 kan als leidraad dienen bij het lezen.

In deel V tenslotte behandelen we de toekomst van het vak veranderekunde.

FIGUUR 1.2 *Managen van complexe veranderprocessen*



Vaste hoofdstukindeling

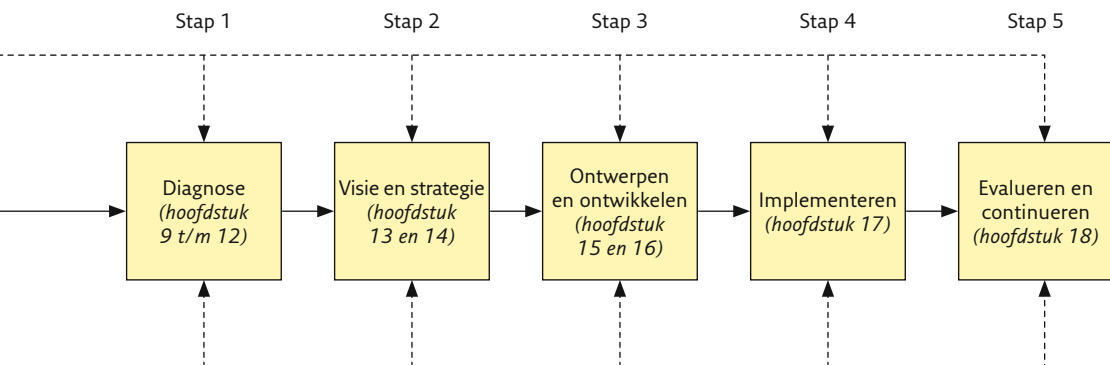
Aan het begin van ieder hoofdstuk worden de leerdoelen genoemd, waarin expliciet wordt aangegeven welke kennis, welk inzicht en welke vaardigheden u opdoet in het betreffende hoofdstuk.

Vrijwel alle hoofdstukken worden 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, leervragen en opdracht(en).* U krijgt vanaf hoofdstuk 4 cases, leervragen 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 IV

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.

Over de auteurs



Willem J. Vrakking

Anton J. Cozijnsen

PROF. DR. ANTON J. COZIJNSEN is sinds 1982 actief als organisatieadviseur. Vanaf 1985 is hij verbonden aan de Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Vrije Universiteit Amsterdam en sinds 2000 als hoogleraar Verandermanagement aan de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (Vrije Universiteit). In 2015 is hij met emeritaat gegaan en sinds die tijd heeft hij gastdocentschappen en is lid van de Academic Board NCOI.

PROF. IR. DRS. WILLEM J. VRACKING heeft ruim veertig jaar ervaring in adviseren van organisaties en hun besturen. In 1980 was hij een van de oprichters van Holland Consulting Group te Amsterdam (www.hcg.net), een bureau waaraan hij inmiddels als honorair-vennoot verbonden is. Vanaf 1988 is hij als parttime hoogleraar verbonden geweest aan de Erasmus Universiteit. Voorts is hij actief als bestuurder, toezichthouder en auteur.

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 Integrale 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 Integrale 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. COZIJNSEN EN PROF. IR. DRS. WILLEM J. VRAKKING dragen al decennialang bij aan de ontwikkeling van het vakgebied Veranderekunde. Hun expertise delen ze in diverse publicaties graag met iedereen die in de praktijk beroepsmatig betrokken is bij veranderprojecten.

**'Basisboek Integrale Veranderekunde'
is de opvolger van
'Basisboek Veranderekunde'**



9 789462 761988

www.boomuitgeversamsterdam.nl
www.managementimpact.nl