

# Change Management



Noordhoff Uitgevers

**Jan Lubberding, Rob van Stratum, Erik Kaptein**

6<sup>e</sup> druk



# Change Management

Over het wat en hoe van veranderen

**Jan Lubberding**

**Rob van Stratum**

**Erik Kaptein**

---

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy

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

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



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

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

ISBN (ebook) 978-90-01-87596-1

ISBN 978-90-01-87595-4

NUR 801

# Woord vooraf bij de zesde druk

*Change Management* wordt in de praktijk van het opleiden en het bedrijfsleven veel gebruikt. In het boek wordt een Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel (IOV-model) gepresenteerd. Met behulp van het IOV-model wordt de praktijk van organisatieveranderingen inzichtelijk gemaakt. Gebleken is dat de manager als veranderaar in de praktijk veel baat heeft bij het model. Het is een leidraad voor effectief handelen in veranderdersituaties. Je maakt eerst kennis met de hoofdlijnen van het model. Daarna worden de elementen waaruit het model bestaat, verbijzonderd. We laten je dus eerst het bos zien alvorens de bomen te beschrijven die er deel van uitmaken. Daardoor kun je de afzonderlijke elementen beter plaatsen in het raamwerk van het geheel.

Waar zinvol hebben we nieuwe inzichten verwerkt. Dat heeft de kern van het model niet veranderd. De wereld om ons heen verandert in snel tempo. De voortgaande digitalisering van de samenleving verwoest soms hele bedrijfstakken, maar zorgt tegelijkertijd ook voor nieuwe bedrijven en werkgelegenheid. Bestaande bedrijven zullen voor hun voortbestaan ook steeds slimmer om dienen te gaan met de digitale technologie. Kortom, aan veranderingen tot diep in de organisatie valt niet te ontkomen. Daarbij wordt naar onze mening de lijnmanager steeds meer een verandermanager. In deze druk zetten we daarom de persoon van de manager/veranderaar centraler. Het nieuwe hoofdstuk 8 is daaraan geheel gewijd.

Nieuwe voorbeelden zijn ingevoegd, waarbij we zo veel mogelijk hebben gestreefd om in de voorbeelden de diversiteit van het bedrijfsleven te weerspiegelen. In de vorige druk hadden we alle oefeningen en opgaven al naar de website verplaatst. Dat hebben we nu ook gedaan met de toepassingen van het IOV-model. Het auteursteam is ongewijzigd. Daarmee is ook de combinatie van onderwijs- en praktijkervaring intact gebleven. Lees verder onder 'Over de auteurs' elders in dit boek en/of op de website hun curriculum vitae.



Uiteraard behoort ook bij deze zesde druk een website met analyses, vragenlijstjes en/of oefeningen die je helpen om de stappen die je moet zetten om veranderingen door te voeren, te onderbouwen. Daarnaast vind je daar oefentoetsen met feedback en studieadvies en extra oefenmateriaal en voorbeelden; zie [www.changemanagement.noordhoff.nl](http://www.changemanagement.noordhoff.nl)

Voorjaar 2017

Jan Lubberding, Enschede  
Rob van Stratum, Geldrop  
Erik Kaptein, Hengelo (Gld)



# Inhoud

## Effectief Studeren

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

- 1.1 De elementen van het IOV-model 12
- 1.2 De huidige en de gewenste 'fit' 15
- 1.3 Niveaus van verandering 19
- 1.4 Het verandervermogen 20
- 1.5 Veranderingsstrategieën 20
- 1.6 Vormgeven aan het veranderproces 22
- 1.7 Instrumentatie van het veranderproces 23
- 1.8 De leider als veranderaar 23
- 1.9 Functionele relaties 23
- 1.10 Het veranderplan 25
- 1.11 Het IOV-model in de praktijk
  - [Samenvatting 26](#)
  - [Kernbegrippenlijst 27](#)

### **2 Organisatieverandering: de huidige en de gewenste 'fit' 29**

- 2.1 Soorten veranderingen 30
- 2.2 De omgeving 36
- 2.3 Organisatiemodellen: het bestaansvoorwaardenmodel 44
- 2.4 Diagnose en ontwerp 49
- 2.5 Toepassing bestaansvoorwaardenmodel 54
- 2.6 Het begin van de verandering 58
  - [Samenvatting 63](#)
  - [Kernbegrippenlijst 65](#)

### **3 Niveaus van verandering 69**

- 3.1 Niveaus van verandering 70
- 3.2 Het belang van onderlinge afstemming van de niveaus 79
- 3.3 Organisatieverandering naar drie niveaus 83
  - [Samenvatting 87](#)
  - [Kernbegrippenlijst 88](#)

## 4 **Verandervermogen** 91

- 4.1 Belang analyse van het verandervermogen 92
- 4.2 Organisatiekenmerken 93
- 4.3 De organisatie als verzameling relaties 96
- 4.4 De organisatiecultuur 103
- 4.5 Weerstand 109
- 4.6 Mission statement voor verandering 113
  - [Samenvatting](#) 116
  - [Kernbegrippenlijst](#) 117

## 5 **Veranderingsstrategie** 121

- 5.1 Veranderingsstrategie: begripsbepaling 122
- 5.2 Vier strategiebenaderingen 124
- 5.3 Strategiekeuze en toepassing 143
  - [Samenvatting](#) 151
  - [Kernbegrippenlijst](#) 152

## 6 **Vormgeven aan het veranderproces** 157

- 6.1 Het driefasenmodel 158
- 6.2 Het veranderingsproces op individueel niveau: de transitiecurve 159
- 6.3 De verbinding van het driefasenmodel en de transitiecurve op organisatieniveau 162
- 6.4 Evalueren is leren 174
- 6.5 Het achtstappenplan van Kotter 181
  - [Samenvatting](#) 187
  - [Kernbegrippenlijst](#) 188

## 7 **Instrumentatie** 191

- 7.1 Stakeholdersanalyse 192
- 7.2 Groepsgedrag 200
- 7.3 Het individu in de organisatie 207
- 7.4 Sturingsinstrumenten 211
  - [Samenvatting](#) 216
  - [Kernbegrippenlijst](#) 217

## 8 **De leider als veranderaar** 221

- 8.1 Goed leiderschap 222
- 8.2 Leiderschapsrollen 223
- 8.3 Leiderschapsstijlen 226
- 8.4 Persoonlijkheid(skenmerken) 230
- 8.5 Van Lean naar Agile en DevOps 236
  - [Samenvatting](#) 241
  - [Kernbegrippenlijst](#) 242



## **9 Functionele relaties 245**

- 9.1 Het belang van functionele relaties 246
  - 9.2 Cliëntkeuze en opdrachtgever 251
  - 9.3 Functieverduidelijking 253
  - 9.4 Afhankelijkheid en psychologische onafhankelijkheid 259
  - 9.5 Het cultuurpatroon 261
  - 9.6 Verankering 266
  - 9.7 Vertrouwen en integriteit 270
- [Samenvatting 278](#)  
[Kernbegrippenlijst 280](#)

## **10 Het veranderplan 283**

- 10.1 Niet-gewenste gevolgen 284
  - 10.2 Het veranderplan 287
  - 10.3 Tot besluit 292
- [Samenvatting 293](#)  
[Kernbegrippenlijst 294](#)

[Literatuurlijst 295](#)

[Illustratieverantwoording 298](#)

[Over de auteurs 299](#)

[Register 300](#)

# Effectief studeren

FIGUUR 1.1 Het IOV-model in hoofdlijnen



## 2.3 De omgeving

Organisaties staan niet op zichzelf, het zijn geen gesloten systemen maar ze staan in wisselwerking met de omgeving: klanten, leveranciers, overheid, en cetera. Het zijn daarom open systemen. Organisationsproblemen zijn vrijwel altijd terug te voeren op omgevingsfactoren. Onder de omgeving van een organisatie verstaan we dat gedeelte van de wereld dat invloed uitoefent op het bestaansrecht van de organisatie.

Concreet hebben we het dan over:

- belanghebbenden of stakeholders die in relatie staan tot de organisatie
- omstandigheden uit de omgeving die de organisatie kunnen bedreigen

Belanghebbend zijn in de eerste plaats natuurlijk de consumenten (of breder gesteld degenen die de organisatie geïnteresseerd om te kunnen voortbestaan in het voor de productie of distributie die de organisatie levert), maar verder ook partijen zoals de leveranciers van arbeidskrachten, grondstoffen en andere middelen en concurrenten. Ook partijen die plannen hebben om zich op jouw markt te bewegen kunnen we erbij rekenen, maar ook de omstandigheden kunnen invloed uitoefenen op wat een bedrijf kan doen al dan niet in samenhang met de gemeentelijke, provinciale of nationale overheid en bij behorende wet- en regelgeving.

Organisaties kunnen met weinig of veel belanghebbenden te maken hebben. Bij weinig belanghebbenden is de omgeving voor de organisatie simpel, bij veel belanghebbenden noemen we de omgeving voor de organisatie complex. De dimensie simpel en complex houdt verband met de heterogeniteit van de omgeving, dat wil zeggen het aantal verschillende externe belanghebbenden die relevant zijn voor de bedrijfsvoering.

### VOORBEELD 3

#### Het Nieuwe Werken

De economische crisis, de politieke crisis in Europa, de opkomst van landen als China, India en Brazilië; het groeiende verwerpen van de maakindustrie en de opkomst van de dienstverlenende industrie waarin de kenniswerker centraal staat; de terugkerende overheid; de vergrijping van de bevolking en tegelijkertijd de ontvolking van sommige regio's in Europa; de betere gezondheid van mensen op de arbeidsmarkt; het verzuim van het onderwijs – het zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die sommige organisaties diep raken en anders ook weer kansen bieden voor nieuwe mogelijkheden. En wat te denken van de veranderende werking van de combinatie van de vier technologieën (BigData, Cloud Computing, Smart Systems en Sociale Media), die zal zorgen voor drastische veranderingen in de manier waarop wij wonen, werken en leven. Het individu en de organisatie van bedrijven, publieke instanties en de maatschappij zullen grote veranderingen ondergaan als gevolg daarvan. Het werken zal daarvoor in veel organisaties de komende jaren ook drastisch veranderen. Er wordt in steeds meer organisaties afgezien van het Nieuwe Werken (J. Blaauw e.a., 2011). Daarvoor verstaan we de situatie waarin medewerkers kern onafhankelijk van tijd en plaats kunnen werken, ze in hun werk worden gestuurd op resultaatverplichtingen, ze vrij toegang hebben tot alle informatie die nodig is voor het werk en hun arbeidsverhouding flexibel is.



Het Nieuwe Werken

### VOORBEELD 2

#### Loodgieter versus professor

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

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

De voorbeelden geven de praktijk van verandermanagement weer. Belangrijke trefwoorden staan blauw in de marge en komen terug in de Kernbegrippenlijst aan het eind van ieder hoofdstuk.

## Samenvatting

- Om een antwoord te geven op omgevingsveranderingen of om invloed te geven aan de ambities – van het management – is het zijn taak en voor te zorgen dat de 'huidige' organisatie, tijdig wordt veranderd door de gewenste organisatie.
- Voor het succesvol realiseren van de nieuwe gewenste organisatie heb je in dit hoofdstuk het IOV-model in hoofdlijnen leren kennen.
- Het IOV-model gaat eerst in op de elementen die antwoord geven op de vraag wat er waarom is veranderd dient te worden en vervolgens op de elementen die bepalend zijn voor de vraag hoe de verandering succesvol kan worden doorgevoerd.
- De wat er waarom is veranderd wordt beantwoord door aandacht te geven aan de volgende elementen van het IOV-model:
  - het model van de bestaansvoorwaarden
  - misten van verandering
  - verandervoorzetten
- Hoe de verandering succesvol kan worden doorgevoerd, wordt bepaald door zorgvuldige invulling van de volgende elementen van het IOV-model:
  - de veranderingsstrategie, die antwoord geeft op de vraag hoe de verandering in hoofdlijnen gaat aanpakken
  - de vormgeving van het veranderingsproces
  - belanghebbenden en instandhouding
  - de personen van de veranderingsmanager
  - bestaansvoorwaarden, die zijn de realiteit die je als veranderder hebt met je belanghebbenden
- Het veranderplan is het document waarin je vastlegt wat je gaat doen om de verandering te realiseren.
- Verandering is geen lineair proces. De elementen uit het IOV-model hangen onderling samen. Missie is dus bepalend, wanneer je een bepaald element van het model wilt, van de andere elementen en de invloed die je kunnen hebben op het element waar je op dat moment mee bezig bent.

## Kernbegrippenlijst

<b>Bestaansrecht</b>	Een organisatie heeft voldoende bestaansrecht als de omstandigheden voldoende inzicht op de behoeften, die als gevolg hiervan, de organisatie over voldoende middelen kan beschikken om te bestaan.
<b>Digitale technologie/ change</b>	Bestaansvoorwaarden digitale technologie (smalle chip, het gebruik van big data) en het verbinden van apparaten met internet en gegevens uit te wisselen die de kern van de bedrijfsaanpak fundamenteel veranderen, zoals bijvoorbeeld Spotify deed met de geluidsgedragindustrie.
<b>Exo-organisatie</b>	Dit zijn organisaties die minimaal tien keer beter presteren dan gemiddeld in hun eigen markt. Deze organisaties zijn in staat een procedure te laten zien die rapporteerbaar is dankzij de integrale toepassing van onder andere communicatie, big data, slimme algoritmes en nieuwe technologieën.
<b>'Fit'</b>	Een bepaalde invulling van de bestaansvoorwaarden als antwoord op een bepaalde situatie op een bepaald moment. Ook wel genoemd: het programma van eisen, uitgangspunten of hoofdkenmerken waarvan de organisatie volstaat, respectievelijk moet voldoen.
<b>Future search</b>	Future search is een methode voor het creëren en implementeren van ideeën en strategieën als basis voor verandering.
<b>Inbrenging</b>	De samengang van alle materialen en middelen (mensen) waardoor een organisatie bestaat (de structuur) en de manier waarop de medewerkers worden met elkaar samen te werken (de cultuur). Inbrenging = Structuur + Cultuur (J. Blaauw e.a., 2011).
<b>Intrapreneur</b>	Werkzaam in een organisatie maar werkt met eigenaars van een bedrijf als functionarissen als waker zij de eigenaars/ondernemers van de bedrijf waar zij bij betrokken. Vaak betekent dit dat men van de betrokkenen verwacht dat zij verantwoordelijk is voor haar eigen ideeën, uitgangspunten en/of acties.

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

© Noordhoff Uitgevers bv ORGANISATIEVERANDERING: DE HUIDIGE EN DE GEWENSTE 'FIT' 53

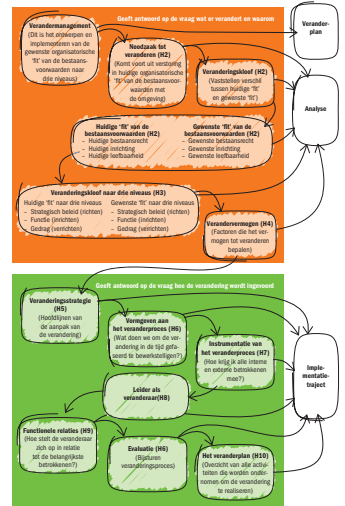
**TABEL 2.3** Bestaansvoorwaarden tussen uitersten in relatie met de omgeving

Model A	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Model B
<b>Bestaansrecht (grondgeroek)</b>		<b>Bestaansrecht (marktgeroek)</b>
Zaak bestaansrecht in voorspelbare markt	X O	Overstap bestaansrecht in onvoorspelbare, dynamische markt
Organisatiebestellingen liggen vast (wensen belanghebbenden)	X O	Organisatiebestelling is de behoeftes klant, uniek en tijdelijk
Innovatie item gericht	X O	Innovatie klantgericht
Nieuwsgierig ondernemen (Strategische) planning	X O	Controler ondernemen
<b>Invulling (efficiency)</b>		<b>Invulling (effectiviteit)</b>
Planning, procedures, gedragsvoorschriften en normeringen	X O	Resultaatgerichte planning weinig procedures, gedragsvoorschriften
Interdisciplinair	X O	Opdracht (inter)disciplinair
Organisatie van vegaand opgedeelde functies, individuele gespecialiseerde taken	X O	Organisatie rondom de klant, brede taken
Kwaliteitscontrole	X O	Kwaliteit onderdeel functie
Hilfsrechten	X O	Team
Positionele macht	X O	Distributiefunctie / informatievoorziening
Systeem (gericht op behoeftes)	X O	Nieuwe systemen (ondersteuning van klant en verandering)
<b>Leefbaarheid (relaties)</b>		<b>Leefbaarheid (interacties)</b>
Individuele prestatiebeloning	X O	Groepsbeloning / winstdeling
Prestatie-eisen: normen	X O	Prestatie-eisen oriënterd aan de markt
Directieve begeleiding	X O	Functioneringsgangprobleem, coaching, 200 graden feedback
Mechanismen zijn variabel te maken	X O	Bijsturing en compensatiebevoegdheid
Participatie/beperkte inspraak	X O	Brede participatie/mede-eigendom
Informatie beperkt verspreid	X O	Informatie breed verspreid
Conflictmiddel (negotiatiegedeelte belangen kapitaal en arbeid)	X O	Intensieve samenwerking door gehele organisatie heen
<b>Omgeving (matig)</b>		<b>Omgeving (turbo)</b>
Wenig concurrentie	X O	Veel concurrentie
Wenig (technologische) vernieuwing (DESTEP)	X O	Veel (technologische) vernieuwing (DESTEP)
Wenig belastingen (lage drempels)	X O	Veel belastingen
Geen overcapaciteit	X O	Veel overcapaciteit
Gedrag afnemers/consumenten voorspelbaar	X O	Gedrag afnemers/consumenten onvoorspelbaar
Wenig externe belanghebbenden (politiek, milieu, bonden, enz.)	X O	Veel externe belanghebbenden
Voldoende beschikbare middelen en innovatieve middelen	X O	Schaarste aan materiële en/of immateriële middelen

X = huidige situatie of 'fit'  
O = gewenste situatie of 'fit'

288 © Noordhoff Uitgevers bv

FIGUUR 10.1 Het IOV-model naast het veranderplan



Changemanagement - 6e druk 2017

Change Management

Introduktie

Hoofdstuk	Score	Maak toets
Hoofdstuk 1	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 2	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 3	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 4	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 5	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 6	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 7	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 8	Geen score	Maak toets
Hoofdstuk 9	Geen score	Maak toets

© 2017 Noordhoff Uitgevers B.V.



www.changemanagement.noordhoff.nl voor:

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

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





# 1

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

- 1.1 De elementen van het IOV-model
- 1.2 De huidige en de gewenste 'fit'
- 1.3 Niveaus van verandering
- 1.4 Het verandervermogen
- 1.5 Veranderingsstrategieën
- 1.6 Vormgeven aan het veranderproces
- 1.7 Instrumentatie van het veranderproces
- 1.8 De leider als veranderaar
- 1.9 Functionele relaties
- 1.10 Het veranderplan
- 1.11 Het IOV-model in de praktijk

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

## 1.1 De elementen van het IOV-model

De wereld om ons heen, de organisatie waarin we werken verandert elke dag. Dat betekent dat organisaties vooral in turbulente tijden voortdurend worden geconfronteerd met het doorvoeren van veranderingen. Veranderingen die noodzakelijk zijn om de concurrentie de baas te blijven, het bedrijf efficiënter te laten functioneren, de medewerkers effectiever te laten werken of een combinatie van deze argumenten. De taak van het management is, vanuit veranderkundig perspectief bekeken, ervoor te zorgen dat de 'oude' organisatie tijdig wordt vervangen door de nieuwe gewenste situatie. Daarom zie je in figuur 1.1 bovenaan staan dat het de taak is van het verandermanagement om voortdurend nieuwe of gewenste organisatorische situaties te ontwerpen en te implementeren. We zeggen dat het management steeds nieuwe 'fits' dient te ontwerpen en implementeren. Van een 'fit' is sprake wanneer op een gegeven moment alle voorwaarden om een organisatie succesvol te kunnen laten functioneren goed bij elkaar passen en/of op elkaar zijn afgestemd. Wij gebruiken daarbij het model van de bestaansvoorwaarden, waarover later meer. Maar je kunt de huidige en de gewenste 'fit' evengoed met andere modellen verbeelden.

Het ontwerpen en implementeren van nieuwe 'fits' wordt vergemakkelijkt als de manager het IOV-model gebruikt. Het IOV-model is het Integraal Organisatie- en Veranderingsmodel. Het model is in de praktijk ontwikkeld. Het stelt je in staat organisatieveranderingen succesvol te laten verlopen, of het nu gaat om kleine of grote organisatieveranderingen.

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

- 1 De 'fit'
- 2 Niveaus van verandering
- 3 Verandervermogen
- 4 Veranderingsstrategieën
- 5 Vormgeven aan het veranderproces
- 6 Instrumentatie van het veranderproces
- 7 De leider als veranderaar
- 8 Functionele relaties
- 9 Evaluatie
- 10 Veranderplan

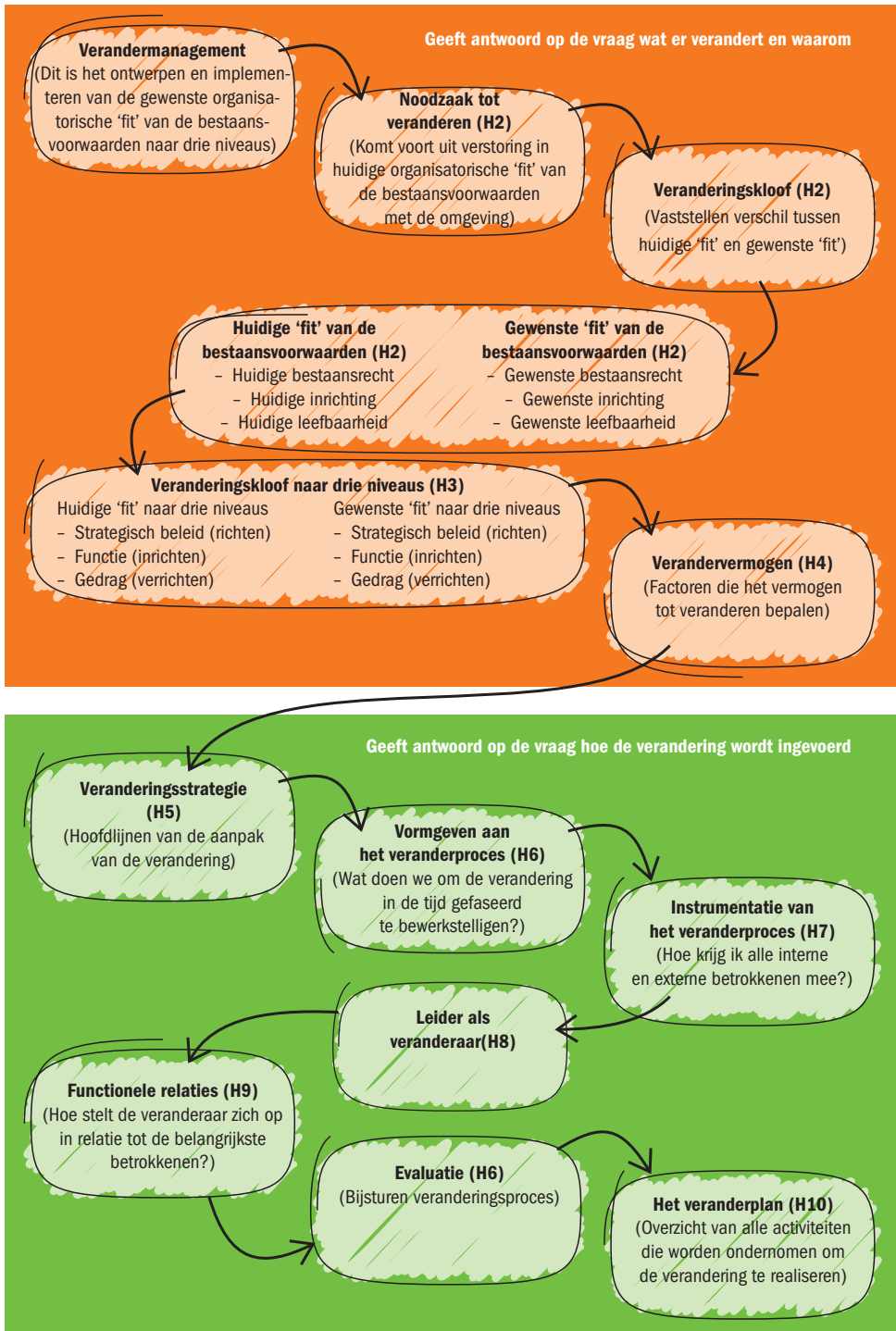
We bekijken deze elementen nu in wat meer detail:

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

- De eerste drie elementen geven antwoord op de vraag *waarom*, wat dient te veranderen. Vragen die je kunt beantwoorden met kennis uit het vakgebied van de *organisatiekunde*. Daarna komt de vraag aan de orde hoe je de verandering het beste kunt doorvoeren. Daarbij betreed je dan het terrein van de *veranderkunde*. Twee vakgebieden die in de praktijk onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, zoals we in dit boek ook nog regelmatig zullen zien.
- 4 *Veranderingsstrategieën*. Hier komt de vraag aan de orde *hoe* we, gegeven de totale verandersituatie zoals die in de voorgaande elementen aan de orde is gekomen, de verandering in hoofdlijnen gaan aanpakken.
  - 5 *Vormgeven aan het veranderproces*. Nadat je in hoofdlijnen hebt bepaald hoe je de verandering aanpakt, ga je vervolgens de hoofdlijnen verder concretiseren. Ongeacht welke strategie er wordt gevolgd, kun je in elk veranderingsproces ten minste de volgende drie fasen onderkennen: het losweten van de huidige situatie, de beweging naar de gewenste situatie en het bereiken en handhaven van de gewenste situatie. Hoe individuen een voor hen persoonlijk ingrijpende verandering ondergaan, geeft veel inzicht in de fasen die men in dit proces gewoonlijk doorloopt. Daaruit valt veel te leren over wat je op organisatieniveau zou kunnen ondernemen om het veranderingsproces zo effectief mogelijk te laten verlopen. Dat houdt ook in dat je evalueert of je de gewenste situatie op enig moment hebt bereikt.
  - 6 *Instrumentatie van het veranderproces*. De gekozen aanpak verschaft het raamwerk voor de inzet van het geheel aan instrumenten die je na een analyse van de betrokken stakeholders, individuen en groepen kunt inzetten om de verandering te doen slagen.
  - 7 *De leider als veranderaar*. Bij het doorvoeren van veranderingen speelt de leider of manager een belangrijke rol. Je zou kunnen zeggen dat wanneer de leider – op welk niveau dan ook – uitstraalt dat hij niet gelooft in het succes van een verandering, waarom zouden zijn medewerkers daaraan dan een bijdrage leveren. Is de leider van de verandering in staat de verandering in de gewenste richting te leiden? Heeft hij daarvoor de juiste eigenschappen, kennis en vaardigheden?
  - 8 *Functionele relaties*. Als manager/veranderaar heb je niet alles zelf in de hand. Je hebt te maken met bijvoorbeeld jouw bazen of stafmensen van de concerntop, met de ondernemingsraad en dergelijke. De relatie met deze personen en instanties heb je niet voor het kiezen. Je hebt die relaties vanuit je functie. De vraag die hier aan de orde komt is hoe je zo goed mogelijk deze functionele relaties kunt onderhouden om uiteindelijk je veranderingsplannen door te voeren. Het gaat om de kunst van het gelijk krijgen.
  - 9 *Evaluatie*. Wanneer is het veranderingsproces beëindigd? Wanneer is de nieuwe situatie bereikt? Nooit, zeggen sommigen. Hoeveel daarvan ook waar mag zijn, het is gerechtvaardigd ons op enig moment af te vragen of we wel datgene bereikt hebben wat we wilden bereiken. Niet alleen achteraf, maar ook tussentijds.
  - 10 *Veranderplan*. Alles wat je bedenkt om de verandering te realiseren vat je samen in het veranderplan. Elke verandering vraagt, zo ga je in de loop van dit boek ervaren, om haar eigen aanpak en uitwerking. Dat betekent ook dat elk veranderplan er anders uitziet. Soms is sprake van een strakke en gedetailleerde planning van de activiteiten die nodig zijn om de verandering door te voeren, soms is het veranderplan niet meer dan een intentieverklaring van waar men met de organisatie (of het organisatieonderdeel) naartoe wil. Het veranderplan komt aan bod in hoofdstuk 10.

Voorgaande elementen van het model zijn samengevat in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Het IOV-model in hoofdlijnen





De toepassing van het model is in werkelijkheid complexer (zie par. 1.9).

## 1.2 De huidige en de gewenste 'fit'

Veranderen doe je niet zomaar. In de sportwereld zegt men niet voor niets 'never change a winning team'. Een organisatie die succes en dus winst boekt, bedient de juiste klanten, biedt de concurrentie het hoofd, produceert efficiënt, althans efficiënt genoeg om winst te maken en heeft de juiste medewerkers. In zo'n soort organisatie zijn alle voorwaarden voor succes goed op elkaar afgestemd. Die afstemming tussen de voorwaarden noemen we een 'fit'.

Tot het opeens wat minder gaat. Vaak uit zich dat in gevoelens van onvrede, zonder dat men al precies weet waar de schoen wringt, bijvoorbeeld een directeur die na een stafvergadering klaagt dat er wel erg veel problemen op zijn bord liggen, problemen met een stagnerende afzet, moeilijkheden in de productie, mensen die ruzie met elkaar hebben, mensen die erop wijzen dat de concurrentie met betere producten op de markt komt enzovoort. Deze en andere signalen geven aan dat er iets aan de hand is. Maar wat?

Het wordt tijd voor een gedegen analyse op basis waarvan onderbouwde uitspraken gedaan kunnen worden over wat er aan de hand is. Onderbouwde uitspraken doen over het (dis-)functioneren, het vaststellen wat er aan de hand is, noemt men de diagnose. De diagnose leidt tot het vaststellen van de huidige – ongewenste – situatie en haar mogelijke oorzaken. Daardoor kan de noodzaak ontstaan om de ongewenste situatie aan te pakken en een gewenste situatie – of zoals wij dat noemen een nieuwe 'fit' – na te streven. Als je het makkelijker vindt om andere termen te gebruiken voor de 'fit' is dat om het even. Het gaat erom dat je de (met elkaar samenhangende) kenmerken van de huidige organisatorische situatie goed kunt vergelijken met de gewenste organisatorische situatie.

### Model van de bestaansvoorwaarden

Wij stellen de organisatiediagnose met behulp van een diagnose-instrument dat gebaseerd is op het organisatiekundige model van de bestaansvoorwaarden (Lubberding, 2013).

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

De drie bestaansvoorwaarden zijn:

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

### 'Fit'

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

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

Organisatie-  
diagnose

Diagnose

**VOORBEELD 1.1****Meedenken mag niet**

In een supermarkt raak ik naar aanleiding van een vraag in gesprek met twee medewerksters. Opeens merkt een van de medewerksters op dat de uitstalling van een versproduct weinig fraai oogt. Ik beaam dat en merk op dat zij dat zouden kunnen aankaarten bij hun chef. 'O, maar mijnheer, wij zijn maar winkelbediendes. Daar mogen wij ons niet mee bemoeien. Dat wordt niet op prijs gesteld.'

De bediendes tonen zich betrokken bij de verkoop van de producten (het bestaansrecht), maar hun opmerkingen worden kennelijk niet door het management gewaardeerd. Dat is niet goed voor het bestaansrecht, de verkoop kan immers door een andere uitstalling van het product bevorderd worden. Het is ook niet goed voor de leefbaarheid. Waarom zouden deze medewerkers gemotiveerd blijven om zich in te zetten voor hun bedrijf? Bestaansrecht en leefbaarheid zijn in deze organisatie niet optimaal op elkaar afgestemd.



Wanneer het management bovenstaande analyse deelt en meer resultaat wil behalen, dan zal het de voorwaarden voor succes beter op elkaar dienen af te stemmen. En de medewerkers bijvoorbeeld meer dienen te betrekken bij de gang van zaken, waarmee zowel de verkoop wordt gestimuleerd alsook de motivatie van de medewerkers toeneemt.

Een 'fit' die ervoor zorgt dat voorwaarden voor succes goed op elkaar zijn afgestemd, wordt meestal verstoord worden door veranderingen in de omgeving van de organisatie, zoals plotselinge heftige concurrentie (denk aan de prijzenoorlog tussen supermarkten), en technologische of maatschappelijke vernieuwingen.

De afgelopen jaren hebben bijvoorbeeld veel bedrijven uit de not-for-profitsector te maken gekregen met forse omgevingsveranderingen. Meer marktwerking,

concurrentie, schaalvergroting, professionalisering en dergelijke. Kijk maar naar de wereld van de ziektekostenverzekeraars, de verzorgingshuizen, de thuiszorg, de (financiële) dienstverlening en de energiedistributie.

We hebben daar kunnen zien dat veel bedrijven noodzakelijkerwijs ingrijpend moesten veranderen en een geheel andere 'fit' van voorwaarden moesten ontwerpen en implementeren.

Organisatiemodellen kunnen je helpen om zowel de gegeven organisatorische situatie als de gewenste situatie in kaart te brengen.

Nemen we de organisatiemodellen van de bekende Canadese professor Mintzberg (2006) als referentiepunt, dan hebben veel van die organisaties moeten veranderen van een machinebureaucratie (waar het product centraal staat) naar een innovatieve organisatie (waar de klantbehoefte centraal staat). Je hoeft geen helderziende te zijn om te beseffen dat er bij de overgang van het ene model naar het andere model aan een geheel nieuwe 'fit' van de voorwaarden moet worden voldaan.

Het management heeft eigenlijk bij voortduring tot taak ervoor te zorgen dat de voorwaarden voor succes steeds goed op elkaar afgestemd blijven. Dat er nieuwe 'fits' gevonden worden voor het succesvol voortbestaan van de organisatie. Hoe meer de nieuwe 'fits' van de oude verschillen, hoe groter de door te voeren verandering zal zijn.

Je kunt je voorstellen dat in het geval van de supermarktmeisjes de verandering niet groot hoeft te zijn, tenminste als het alleen zou gaan om het in het voorbeeld gegeven onderwerp en de betrokken functionarissen. Je kunt je voorstellen dat het al een stuk ingewikkelder wordt om dat probleem op te lossen wanneer het zich afdelingsoverstijgend voordoet. We kunnen ons ook voorstellen dat wanneer de invoering van een nieuwe 'fit' eigenlijk betekent het invoeren van een nieuwe organisatie, het een hele klus is om dat soort organisatieveranderingen succesvol door te voeren. In hoofdstuk 2 zullen we nader ingaan op de aard van de verandering en wat je aan organisatiekundige kennis nodig hebt om verandering succesvol door te voeren.

### **Noodzaak**

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

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

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

**Omgevings-  
factoren**

In het diagnosemodel van de bestaansvoorwaarden wordt een verbinding gelegd tussen de 'fit' van de voorwaarden voor succes en de omgeving. Een verband waarvoor een logische verklaring moet kunnen worden gegeven. Is het management daartoe niet in staat, dan heeft het niet zelden een probleem om de medewerkers te overtuigen van de juistheid van de door hem voorgestelde veranderingen. Waarom zouden we immers veranderen als het bestaansrecht niet in gevaar is. Wanneer medewerkers zien dat de omzet stagneert, afneemt of dat er met verlies wordt gedraaid of

**VOORBEELD 1.2****Middelbaar beroepsonderwijs**

In een school voor middelbaar beroepsonderwijs kregen we regelmatig van een groot aantal teamleiders te horen dat ze niet begrepen waarom de directie het onderwijs en de organisatie zo grondig wilde veranderen. Er was hen nooit voorgehouden welke eisen de maatschappij, lees vooral het bedrijfsleven en de politiek, aan het moderne onderwijs stelde. Pas toen men zelf inventariseerde wat er in de directe omgeving aan ontwikkelingen gaande was, bijvoorbeeld door vast te stellen welke ontwikkelingen zij bij hun stagebedrijven zagen, werd duidelijk dat bepaalde veranderingen in het onderwijs en de organisatie daarvan onontkoombaar waren.

dat de klanten ontevreden zijn, enzovoort zijn ze eerder bereid mee te werken om de daaraan ten grondslag liggende oorzaken op te lossen. Want dan gaat het niet alleen over het bestaansrecht van de organisatie maar eigenlijk ook over het bestaansrecht van henzelf.

**Ambitie**

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

Bijvoorbeeld een manager die wil scoren om daarmee een goede indruk op zijn bazen te maken of die zijn stempel op de organisatie wil drukken, tot dat opeens ....? Kijk maar eens naar sommige (bank)gebouwen waar hele etages niet meer worden gebruikt. De kantoren werden gebouwd in tijden dat de bomen tot in de hemel groeiden. Directeuren willen dan niet zelden een footprint achterlaten, bijvoorbeeld door imposante prestigieuze kantoren te bouwen. Groter en indrukwekkender dan wat toen al door velen als realistisch werd gezien.



Niet zelden ook eindigen ermee gepaard gaande prestigeprojecten in een financieel debacle.

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

### 1.3 Niveaus van verandering

Met de huidige en gewenste 'fit' hebben we vastgesteld wat er aan de hand is. Van welk ziektebeeld (de huidige 'fit') er sprake is, en welke 'fit' van de voorwaarden voor succes gewenst is in de omgeving waarin we dienen te gaan functioneren. Anders gezegd heb je vastgesteld de huidige (ongewenste) situatie en de toekomstige gewenste situatie. En dat alles in hoofdlijnen. Daardoor zie je in één oogopslag de veranderingskloof.

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

We onderscheiden drie niveaus van verandering.

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

Richten

Inrichten

Verrichten

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

TABEL 1.1 'Fit' naar niveaus

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

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

## 1.4 Het verandervermogen

Maar we zijn er nog niet. Als je denkt dat je nu kunt beginnen met het opstellen van een plan van aanpak of veranderprogramma waarin je gefaseerd aangeeft welke maatregelen je gaat nemen om de nieuwe gewenste situatie ook daadwerkelijk te bereiken, heb je het mis. Je doet er goed aan vooraf te bedenken of de organisatie voldoende sterk is om de verandering aan te kunnen. Daarvoor kijk je naar welke factoren in jouw organisatie positief en/of negatief van invloed kunnen zijn op het veranderingsproces. Dat maakt het mogelijk, net zoals je bij het voorbereiden van je vakantiereis naar bijvoorbeeld Frankrijk, rekening houdt met Zwarte Zaterdag, waardoor je jouw reisschema anders gaat invullen dan zonder die wetenschap.

Factoren die van invloed zijn voor het verandervermogen van een organisatie zijn: de aard van de verandering, het type organisatie, de ondernemingsstrategie, conflicterende belangen en de randvoorwaarden.

Als het echt anders moet, is het van belang je vooral bewust te zijn van de vaak diepgewortelde vanzelfsprekendheden waarmee men de dingen doet zoals men ze altijd deed. Daarom is het van belang bij de analyse van het verandervermogen ook aandacht te besteden aan zaken als de verschillende relaties die er tussen medewerkers kunnen bestaan, de organisatiecultuur en de mate van weerstand of veranderingsbereidheid.

Vanzelfsprekendheden

## 1.5 Veranderingsstrategieën

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

- Hoe duidelijk is het doel waarnaar we gaan bekend?
- Hoe is de sturing van het proces (top-down of bottom-up)?

Bouwstenen van de strategie

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

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

Niet vrijblijvend

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

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

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

## 1.6 Vormgeven aan het veranderproces

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

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

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

Hij vindt belangrijk dat

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

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

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

### Evalueren

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



## 1.7 Instrumentatie van het veranderproces

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

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

Stakeholders

Kennis van het gedrag

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

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

## 1.8 De leider als veranderaar

Het belangrijkste instrument bij veranderingen is de persoon van de veranderaar.

Wat mag je bij een verandering van de man of vrouw die leiding geeft aan de verandering verwachten qua persoonlijkheid en daden?

Steeds meer zien we dat de leider ook de veranderaar is. Maar dat is en gaat niet vanzelf.

Het combineren van de rol van leider en veranderaar vraagt specifieke aandacht en kwaliteiten.

## 1.9 Functionele relaties

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

Gelijk krijgen

Daarvoor zal de veranderaar duidelijk moeten maken:

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

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

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

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

### **Complexiteit van het model**

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

Ben je bijvoorbeeld bezig een oplossing te ontwerpen, dan zal daar het accent wat jouw werkzaamheden betreft liggen. Maar tegelijkertijd zullen de overige stappen door je hoofd gaan. Wat betekent het ontwerpen voor de relaties die ik moet aangaan? Wie moet ik erbij betrekken? Voordat je begint welk vraagstuk dan ook uit te werken, zullen de volgende vragen door je hoofd moeten spelen:

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

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

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

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

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

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

In de praktijk moet je de in het model opgesloten aspecten bij voortdurend in het hoofd hebben. Het model moet op elk moment in het ontwerp- en implementatieproces opnieuw worden doorlopen op al zijn consequenties. Op meerdere plaatsen in dit boek kun je daar voorbeelden van vinden.

Geen enkel model, ook het onze niet, kan een blauwdruk geven voor universele toepassing in de praktijk. Daarom hebben wij ook een hekel aan de overstelpende hoeveelheid checklists in de managementliteratuur, die bij strikte toepassing suggereren dat men de problemen de baas wordt. Het IOV-model kan bij de aanpak van veranderingen wel fungeren als de 'rode' draad van een kluwen wol, waarbij de draad afhankelijk van de behoefte afwisselend wordt afgewikkeld en opgerold.

## **1.10** Het veranderplan

Het veranderingsproces is in veel gevallen geen lineair proces, maar een iteratief proces. In het proces kan veel misgaan. Als je niet weet waarnaar je op weg bent, is elke stap die je zet, in welke richting dan ook, goed. Pas wanneer je hebt aangegeven wat je van plan bent te gaan doen, kun je zien of de stappen die je al hebt gezet in de juiste richting gaan.

Iteratief proces

Het plan zien we niet als spoorboekje dat gevolgd moet worden, maar als leidraad voor bewust handelen, waarbij ook het plan kan worden bijgesteld. We geven in hoofdstuk 9-10 als toegift een aanzet tot de opzet voor een veranderplan. Hoe het veranderplan er in de praktijk precies zal uitzien wordt sterk ingekleurd door de aard van de verandering en de wijze waarop de verandering wordt aangepakt. Soms zal het een strakke activiteitenplanning bevatten waarin precies staat wat wanneer bereikt moet zijn en in andere gevallen heeft het plan het karakter van een globale tijdsplanning van het veranderproces, waarbij het procesverloop bepalend is voor de gewenste vervolgstappen.

## **1.11** Het IOV-model in de praktijk

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

Op de website vind je er meer, maar we presenteren daar ook een aantal integrale toepassingen van het model.

# Samenvatting

1

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

# Kernbegrippenlijst

---

<b>Evalueren</b>	Achteraf bezien of de uitkomst van een proces in de vorm van een product voldoet aan de vooraf gestelde eisen.
<b>Iteratief proces</b>	Een proces dat meer dan een keer wordt doorlopen, meestal met de bedoeling om het einddoel in kleine stapjes te bereiken in plaats van in een keer.
<b>Omgevingsfactoren</b>	Factoren buiten een onderneming die van invloed zijn op de richting cq. koers van die onderneming. Voorbeelden: technologische ontwikkelingen, invloed van concurrenten enzovoorts.
<b>Organisatiediagnose</b>	Beoordelen van een organisatie op een bepaalde hoedanigheid via het bekijken van een aantal samenhangende aspecten met als doel om een uitspraak te kunnen doen over die hoedanigheid. Bijvoorbeeld: een diagnose van innovatief vermogen via het meten van het aantal nieuw ontwikkelde producten, het aantal nieuwe patenten en het beschikbare budget voor Research en Development.
<b>Stakeholder</b>	Belanghebbende die in relatie staat tot de organisatie, bijvoorbeeld klanten, werknemers of de overheid.

---