

Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie)

Essenties van

Een kleine canon

Verander

van veranderkundige

management

benaderingen



Boom

Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie)

Essenties van

Een kleine canon

Verander

van veranderkundige

management

benaderingen

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

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 enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven & Boom uitgevers
Amsterdam

Eerste druk, eerste oplage, 2012 (Kluwer, Deventer)

Eerste druk, tweede oplage, 2015

Eerste druk, derde oplage, 2017

Eerste druk, vierde oplage, 2020

Tweede, geheel herziene editie, 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Illustraties omslag en binnenwerk: De Beeldvormers

Redactie: Arina Vermaas

ISBN 978-90-2443-979-9

ISBN e-book 978-90-2443-980-5

ISBN eerste druk 978-90-13-10527-8

NUR 801

VOORWOORD 9

MARCO DE WITTE, MAURITS JAN VINK, MARLIEKE VAN GRINSVEN



DEEL 1 De veranderkunde in vogelvlucht 17

- 1 Organisatieverandering: 'meervoudigheid' in perspectief 21
MARLIEKE VAN GRINSVEN
- 2 Kernvragen en paradoxen in de veranderkunde 47
MARCO DE WITTE
- 3 Veranderdiagnose: recht doen aan de dynamiek en de historie van organisaties 79
MAURITS JAN VINK



DEEL 2 Veranderideeën 107

- 4 De waarde van veranderideeën 111
[STEFAN HEUSINKVELD](#)
- 5 Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren 133
[HENK VOLBERDA EN KEVIN HEIJ](#)
- 6 Verandertrajecten zijn maakbaarder dan we dachten: de kracht van
samenhang 161
[FONS BONEKAMP](#)
- 7 Conditie creëren voor kansrijke samenwerking: handreikingen bij
grensoverschrijdende verandering 191
[EDWIN KAATS EN WILFRID OPHEIJ](#)



DEEL 3 Veranderbenaderingen 215

- 8 Over veranderbenaderingen en interventies: bouwstenen voor een veranderplan 219
MARCO DE WITTE
- 9 Meervoudigheid voor beginners en gevorderden: de veranderkleuren 245
HANS VERMAAK
- 10 Intervenieren in verwaarloosde organisaties 281
JOOST KAMPEN
- 11 Imperfect prutsen: de verandering echt mogelijk maken 313
JAAP VAN 'T HEK EN LEIKE VAN OSS
- 12 Potentieel van professionals ontketenen: expeditie naar waarde 337
PAUL KLOOSTERBOER
- 13 Derde orde veranderingen: succesvol beïnvloeden van transities 363
LENETTE SCHUIJT
- 14 Organisatieverandering als conversationele machtdynamiek 389
THIJS HOMAN



DEEL 4 Leidinggeven aan veranderprocessen 417

15 Leidinggeven aan verandering: vier contra-intuïtieve invalshoeken 421
MARCO DE WITTE

16 De taal van verandering: veranderaars als vertellers en vertalers 447
MARLIEKE VAN GRINSVEN

17 Authentiek leiderschap en de bewustwording van het eigen ego 469
HENK VAN DER HONING

18 Systemisch perspectief op veranderen 489
SANDRA VAN DER MAAREL

19 Veranderen betekent gedoe en conflict: deal with it! 515
MAURITS JAN VINK

20 Slotbeschouwing: Essenties en paradoxen in het verandervak 545
MARCO DE WITTE, MARLIEKE VAN GRINSVEN EN MAURITS JAN VINK

TREFWOORDENREGISTER 563

OVER DE AUTEURS 569

Voorwoord

Juni 2021, het zijn woelige tijden. De wereld kent een heftige coronapandemie die ons allen in de greep houdt. Iedereen krijgt een *crash course* digitaal leven en werken, we facetimen, skype en zoomen wat af. Misschien is dit wel het grootste veranderkundige experiment ooit. We passen onze gedragingen vliegensvlug aan en op talloze plaatsen blijkt het verandervermogen groot, zelfs in organisaties waarvan voorheen werd beweerd dat de verstikkende systeemwereld er elke bewegingsruimte ontnaemt. Tegelijk zijn er grote groepen die zich verzetten tegen deze veranderingen of grote moeite hebben mee te komen. Daarnaast hebben we ongelooflijk veel kleine en grote innovaties gezien. Een ondernemende energie die zich door alles heen een weg baant. De vraag blijft: gedragsaanpassing of duurzame gedragsverandering? We zullen het straks zien als de beperkingen weer worden opgeheven.

Al voorafgaand aan corona begon ons denk-, schrijf- en redactieproces. Niet om corona, maar om de kern van ons vak te duiden en een compleet herziene versie van *Essenties van Verandermanagement* te realiseren. Maar juist door corona, de lockdown, het digitale leven en vaak ook het vertragen van de business, ontstond bij veel auteurs meer ruimte en versnelde het 'productieproces'. In hoog tempo stroomden de hoofdstukken binnen, en volgden feedback en herziene versies (soms in meerdere cycli) elkaar snel op. In deze verstillende periode schrijven wij, zoals het hoort, aan het einde van het hele proces het voorwoord. Tevreden terugkijkend op het achterliggende proces, kijken we met trots naar het (omvangrijke) boek dat voor ons ligt.

AANLEIDING

In 2020 beleefden we de 55^{ste} editie van de leergang Verandermanagement van AOG School of Management. Vanwege dit heugelijke feit voelden we de behoefte om het boek *Essenties van Verandermanagement*. Laveren tussen dilemma's in de praktijk, dat ongeveer rond leergang 35 werd uitgegeven, te actualiseren. Het gaat hier om een stevig herziene editie, negen jaar later. Enkele hoofdstukken uit de eerste editie zijn vervallen, de auteurs van andere oorspronkelijke teksten hebben wij gevraagd hun bijdrage te actualiseren en ten slotte zijn er nieuwe hoofdstukken opgenomen. Ook hebben we een aantal auteurs gevraagd een bijdrage te leveren, zonder dat ze als docent in de leergang actief zijn. Allemaal bedoeld om een actueel overzicht te geven van de stand van zaken in ons vakgebied.

Met de titel van dit boek *Essenties van Verandermanagement* eren we de eerste editie en de ontwikkelingslijn van ons vak. Maar dat het minder om 'verandermanagement' en meer om 'veranderkunst' gaat, hopen we voldoende duidelijk te maken.

De termen in ons vakgebied weerspiegelen nog niet altijd de complexiteit waar we voor staan. Dat is ook logisch, we zoeken nog naar nieuwe invalshoeken, begrippen en taal. In deze kleine canon hebben we daarom verschillende benaderingen opgenomen die zijn gestoeld op soms contrasterende aannames. Immers, door situaties vanuit meer invalshoeken te benaderen, kunnen veranderaars hun eigen begrip vergroten en beter aansluiten bij de complexe situatie die ze proberen te faciliteren en veranderen. Daar ligt wat ons betreft ook de essentie van veranderen. Juist in de spanning tussen verschillende veranderkundige benaderingen. Het is de verbinding die het geheel kleur geeft.

Het boek dat voorligt kan als introductie en overzicht van de hedendaagse veranderkunde dienen. Voor dat doel is de eerste editie ook ingezet in universitaire studies, hbo-opleidingen, menige MBA, leergangen en cursussen. Liefst toegankelijk geschreven, meer in de stijl van een gesproken voordracht, dan per se een wetenschappelijke verhandeling. Dat betekent worstelen met een paradox, namelijk enerzijds de breedte van het vak schetsen en anderzijds geen concessies doen aan de diepgang van de bespiegelingen. Geen eenvoudige opgave, maar we denken er met hulp van onze collega's toch in geslaagd te zijn. Vandaar dat we in de ondertitel vermelden dat het hier gaat om een kleine canon van veranderkundige benaderingen.

Marco de Witte, Jan Jonker en Maurits Jan Vink stelden in 2012 de eerste editie van *Essenties van Verandermanagement* samen. Bij de totstandkoming van deze herziene uitgave kreeg ook het redactieteam anders vorm. *Jan Jonker* nam als lid van de redactie afscheid om zich in zijn wetenschappelijke werk volledig te wijden aan de bevordering van de circulaire economie en de daarvoor noodzakelijke nieuwe businessmodellen. Hij was dan ook niet betrokken bij de doorontwikkeling van deze herziene uitgave van 'Essenties'. Met *Marlieke van Grinsven* hebben wij de redactie met fris elan op sterkte gebracht. Met haar achtergrond in de taal van veranderen is zij een aanwinst en een welkome aanvulling die het redactieproces op stoom heeft gebracht. Gedrieën hebben wij de redactie gevoerd over een team van achttien auteurs en zeer gewaardeerde collega's binnen de leergang *Verandermanagement* van AOG School of Management en daarbuiten.

HET BOEK IN DELEN

Deze editie biedt een actueel overzicht van de veranderkunde en brengt een groot aantal uiteenlopende veranderbenaderingen in beeld. Het is niet mogelijk om alle benaderingen aan bod te laten komen. De veranderbibliotheek, alleen al in het Nederlandse taalgebied, is daar te divers en omvangrijk voor. Met de uiteindelijke selectie bieden we een actueel overzicht, waarbij de overeenkomsten en tegenstellingen tussen de verschillende veranderkundige benaderingen aan bod komen. Na veel wikken en wegen, want indelingen zijn in hoge mate arbitrair, hebben we deze editie opgedeeld in vier delen.

In het eerste deel schetsen wij ‘De veranderkunde in vogelvlucht’. Allereerst met een historische schets vanaf het begin van vorige eeuw, tot aan een typering van hedendaagse benaderingen door *Marlieke van Grinsven*. Via ‘meervoudig kijken’ neemt zij een duik in de diepte van basisaannames onder verschillende benaderingen om tot de conclusie te komen dat de effectiviteit van veranderaars is gelegen in het vermogen tot ‘reflectief schakelen’. In het daaropvolgende hoofdstuk introduceert *Marco de Witte* het vierballenmodel: vier kernvragen, drie paradoxen en twee basale veranderrichtingen. Jonglerend met deze concepten bouwt de veranderaar een (verander)redenering op, terwijl hij tegelijkertijd partij is in het veranderproces. Inzichten die duidelijk maken dat het misschien beter is om niet van verandermanagement te spreken, maar van ‘veranderkunst’. *Maurits Jan Vink* sluit dit deel af door de veranderredenering vanuit vier invalshoeken te verdiepen. Eerst dat van het nieuwsgierige kind met eindeloos veel vragen, daarna de archeoloog die zich verdiept in het veranderverleden, dan de fotograaf die een beeld maakt van de gewenste toekomst en ten slotte de filmregisseur die het storyboard bekijkt.

Veranderen in organisaties en praten over organisatieverandering doen we graag aan de hand van een goed veranderidee. Het tweede deel bevat vier hoofdstukken die daarop focussen. Allereerst neemt *Stefan Heusinkveld* ons mee in de aantrekkingskracht van veranderideeën. Hij wil bijdragen aan het ontwikkelen van meer realistische, genuanceerde en bescheiden verwachtingen over de waarde van dergelijke ideeën, en aan een meer gedegen oordeel. Een oordeel dat onafhankelijk is van de opinies van de vele pleitbezorgers en critici van deze ideeën. *Henk Volberda* en *Kevin Heij* bieden op basis van hun eigen onderzoek, fundamentele inzichten over businessmodel-innovatie. Zij bespreken twee varianten (vernieuwing en replicatie) en bespreken enkele combinaties. Interessant genoeg moedigen zij managers aan om hierbij niet op de financiële prestaties van het bedrijf alleen te letten. Enigszins tegendraads beweert *Fons Bonekamp* vervolgens dat verandertrajecten maakbaarder zijn dan we vaak denken. Dan moet alleen wel de kracht van common sense en samenhang worden hersteld. En dat blijkt dan weer niet zo eenvoudig. Intensieve dialoog, groepsessies en groepsinterventies met en op alle niveaus van de organisatie zijn daarbij noodzakelijk, want dat zijn bepalende factoren in het realiseren van een overeengekomen veranderidee. Ten slotte rekken *Edwin Kaats* en *Wilfrid Opheij* de grenzen van de organisatie op. Zij vertrekken vanuit de idee dat de grote maatschappelijke vraagstukken van vandaag niet door een enkele organisatie kunnen worden opgelost. In hun bijdrage presenteren de auteurs een samenhangende kijk op de samenwerking tussen organisaties. Zij laten op basis van hun jarenlange ervaring zien dat ambitie, belangen, relaties, passend organiseren en een gezamenlijk uitvoeringsproces condities zijn die samenwerken kansrijker maken.

Maar ook al heb je een goed veranderidee, de vraag blijft altijd hoe je de brug slaat tussen idee en het veranderproces. Want ook een goed idee is nog niet zomaar gerealiseerd. In het derde deel komen verschillende benaderingen aan de

orde die het realisatieproces verschillend oppakken. In een inleidend hoofdstuk bouwt *Marco de Witte* een redenering op vanuit de breedte en diepte van de veranderopgave, naar de orde van de verandering en de daaraan gerelateerde veranderbenadering, die vervolgens met passende interventies wordt ingevuld. *Hans Vermaak* schetst het volledige veranderspectrum met behulp van veranderkleuren. Na jaren met de kleurentheorie gewerkt te hebben, ziet hij nu vier verschillende manieren waarop deze in de praktijk kan worden ingezet. Zo laat hij zien hoe je multi- en metaparadigmatisch kunt werken. Volgens *Joost Kampen* is er soms (nog) geen basis voor organisatieontwikkeling. Leiding en medewerkers zijn uit verbinding geraakt en hebben destructieve patronen ontwikkeld. Hiervoor ontwikkelt hij het concept van verwaarloosde organisaties. Hij beschrijft een beproefde methode vanuit achterstand die de verbindingen herstelt, zodat er weer 'normaal' gedaan kan worden. *Jaap van 't Hek* en *Leike van Oss* presenteren hun visie op pragmatisch veranderen. Een veranderproces moet volgens hen de veranderkrachten benutten en met elkaar afwisselen zodat, al cirkelend tussen de wenselijke wereld (het veranderidee) en de werkelijke wereld (lokale werkpraktijken), de verandering steeds verder de werkelijkheid wordt ingeknutseld. Imperfect prutten noemen ze dat. Veranderen in professionele organisaties is, zoals velen van ons weten, een ding op zich. *Paul Kloosterboer* neemt ons mee in de individuele en organisatorische redenen voor het moeizame samenspel tussen professionals onderling en hun managers. Vanuit die inzichten ontwikkelt hij een expeditie naar waarde: een nieuwe aanpak voor leren en ontwikkelen in professionele organisaties. Gebaseerd op gezamenlijk waarnemen en waarmaken. Dit allemaal onder het motto van Dewey: 'The essence of critical thinking is suspended judgement.' Dat de snel veranderende wereld waarin wij leven nieuwe veranderkundige uitdagingen oplevert, stelt *Lenette Schuijt* aan de orde: hoe pak je derde-orde-systeemveranderingen aan? Zij put inzichten uit de transitiekunde en beschrijft veranderen uit niches, regimes en transitiearena's. Heel passend steekt zij vervolgens door naar het persoonlijke niveau van de veranderaar. Transitie vraagt onontkoombaar om een persoonlijke transformatie. Ten slotte beweert *Thijs Homan* dat je beter niet met een veranderidee kunt beginnen. Mensen veranderen volgens hem niet door of volgens managementtermen, maar reageren op de betekenis die ze er in hun onderlinge conversaties aan geven. Organiseren, managen en veranderen is praten! Hij ontwikkelt een boeiend conversationeel perspectief dat het mogelijk maakt om dagelijkse werkervaringen en de dynamiek in organisatieverandering begrijpelijker en inzichtelijker te maken.

In het vierde en laatste deel gaan wij in op het leidinggeven aan veranderprocessen en de specifieke rol van de veranderaar daarbinnen. *Marco de Witte* werkt de 'leiderschapsparadox' uit: leidinggeven aan de verandering, terwijl je als leider zelf in verandering bent. Hij verdiept deze paradox door vier (voor hem) contra-intuïtieve, overtuigingen uit te werken. *Marlieke van Grinsven* ziet veranderaars als vertellers en vertalers. Daarbij baseert zij zich op narratief identiteitswerk en eigen

onderzoek. In de manier waarop veranderaars het veranderproces vormgeven, ligt onvermijdelijk een groot deel van onszelf besloten. Zij werkt dat uit in heel concrete personas. *Henk van der Honing* gaat verder in op leiderschap en onderscheidt dat van 'lijderschap'. Dat is een veel voorkomende menselijke defensieve en angstige reactie als wij het vertrouwde moeten loslaten. Hij laat zien hoe leiderschap zelfkennis vraagt. Zijn stelling luidt: hoe meer leiderschap in je organisatie, hoe meer echtheid/authenticiteit, hoe meer vertrouwen, hoe meer verbinding, hoe soepeler een veranderproces verloopt. Organisaties kun je, zoals *Sandra van der Maarel* doet, benaderen als levende systemen, waarin een aantal systemische wetmatigheden voorkomen. Die dynamieken kun je gebruiken om naar een probleemsituatie te kijken. In dat kijken neem je jezelf mee. Want het systeem waarin je opgroeide en het systeem waarin je werkt, raken elkaar in de veranderaar. Hoe meer je je daar bewust van bent, hoe 'schoner' je als veranderaar kunt werken. Ten slotte behandelt *Maurits Jan Vink* hoe je als veranderaar met conflicten om kunt gaan. Hij introduceert een escalatiemodel met drie hoofdfasen, met daarin steeds stappen op de route van kwaad tot erger. Hij toont waar het allemaal mis kan gaan, maar ook hoe conflicten kunnen helpen om mensen en organisaties verder te brengen en welke interventies kunnen helpen conflicten te beïnvloeden.

In de slotbeschouwing zetten we op een rij waar al deze hoofdstukken, veranderbenaderingen, inzichten en ervaringen uit de praktijk ons brengen. We maken de balans op en beschrijven nieuwe inzichten en uitdagingen voor organiseren en veranderen in de (nabijgelegen) toekomst. Van verandermanagement, via veranderkunde beschrijven we veranderkunst als het vermogen reflectief te schakelen tussen strijdige of schurende benaderingen en van daaruit te kiezen hoe te handelen. De kunst zit in het gebruikmaken van de breedte van het veranderspectrum, zonder de diepte van de aannames uit het oog te verliezen of de spanningen uit de weg te gaan. Dat vraagt veel van veranderaars: cognitief begrijpen, emotioneel verduren en kunnen en durven handelen en vanuit de effecten van je handelen weer verder voelen, denken en handelen. Een uitdagende combinatie voor hoofd, hart en handen.

VERANDEREN IN EEN HOLLANDS LANDSCHAP

De hoofdstukken in deze vier delen schetsen wat ons betreft een adequaat beeld van de veranderkunde, in ieder geval zoals die binnen Nederland wordt beoefend. Je kunt je met recht afvragen of er een Hollandse school van veranderen bestaat. Wat ons betreft bestaat die. Het is een school waarin op ambachtelijke wijze het vermogen wordt ontwikkeld om verschil te maken in het relationele aspect van organisaties, vanuit de opvatting dat veranderen over mensen gaat in hun onderlinge relaties die al 'samenwerkend' organisaties vormen en op die manier onderdeel uitmaken van 'ecosystemen' in beweging. Het lineair en stapsgewijs benaderen van veranderprocessen hebben we daarmee niet achter

ons gelaten, maar vormt slechts een van veel verschillende benaderingen. De Hollandse school legt meer de nadruk op emotioneel betekenisvolle veranderingen, die prutsend en uitproberend in lokale werkpraktijken worden toegepast.

Voor ons past die school in het Hollands landschap, een context van een waterrijk land, gewonnen op de zee. Het inspireerde in ieder geval tot het beeldmateriaal dat we bij het ontwerp van deze editie gebruiken. De tekeningen zijn met veel liefde — en evenzoveel talent en geduld — ontworpen door De Beeldvormers te Amsterdam. Ze reflecteren op prachtige wijze ons perspectief op wat wij ‘veranderkunst’ noemen, als een creatief en ambachtelijk maakproces, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Immers, elk van de vier delen die deze editie rijk is, staat stevig op zichzelf en is ook als zodanig te lezen. Het zijn echter de verbinding en de spanning tussen de verschillende essenties die het geheel kleur geven en die ook elk van de hoofdstukken in perspectief plaatsen. De metaforische verwijzingen naar (elementen uit) het Hollandse landschap zijn een ode aan de Hollandse School van Veranderen, waarvan we ons stevig onderdeel voelen. Maar nog belangrijker vormen ze een aanmoediging om te reflecteren op de beelden die we hebben van organisaties, managen en veranderen en hoe deze onze verwachtingen, interpretaties en benaderingen beïnvloeden. Daarnaast bieden ze een uitnodiging om zicht te krijgen op aspecten en kenmerken van organiseren die ons anders waren ontgaan.

In dit boek wordt gesproken over veranderaars. Een verzamelterm voor iedereen die betrokken is bij veranderprocessen en daar invloed op probeert uit te oefenen: bestuurders, leiders, managers, medewerkers, (HR-)professionals, (interne en externe) adviseurs. Iedereen verandert! Daarmee is het ook vanzelfsprekend dat daar waar gesproken wordt over ‘hij’, ‘zij’ gelezen kan worden en andersom. Elke andere genderkeuze is wat ons betreft eveneens van toepassing.

Net als de eerdere editie hopen we dat het boek zijn weg vindt in universitaire studies, hbo-opleidingen in diverse vakgebieden, MBA’s, (postdoctorale) leergangen en cursussen. Het is, volgens onze bescheiden mening, geschikt als inleiding in de veranderkunde: een schets van diverse invalshoeken in het vakgebied, zonder concessies te doen aan de diepgang van de bespiegelingen. Het boek schetst de essenties in de veranderkunde en vormt een (kleine) canon van veranderkundige benaderingen.

DANKWOORD

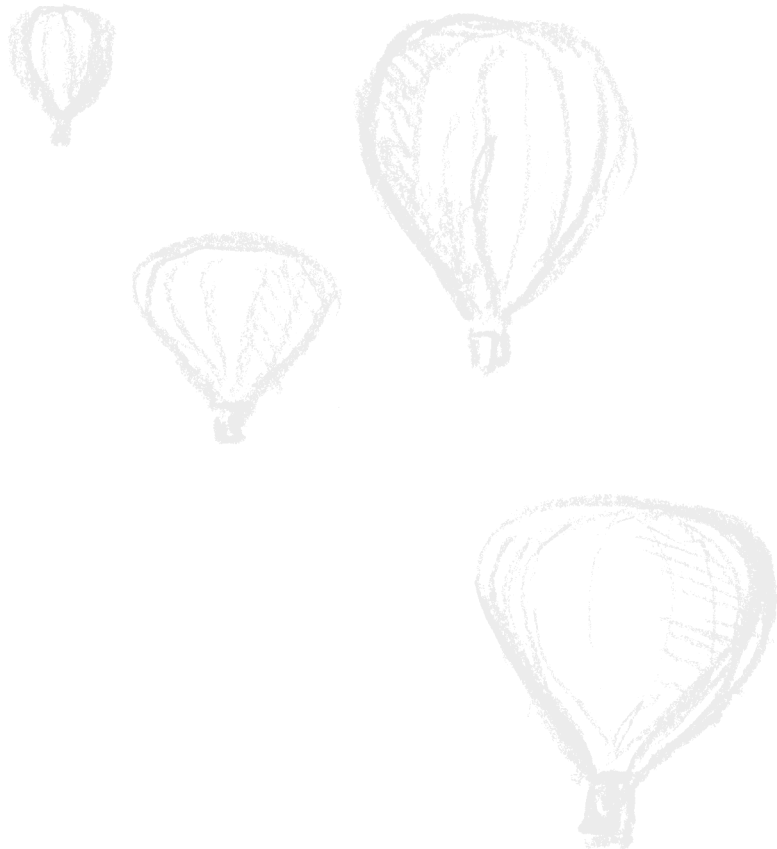
Dit boek biedt een enorme rijkdom aan inzichten en verschillende stemmen in de veranderkunde. Het is een gezamenlijke inspanning van heel, heel veel mensen in evenzovele verschillende rollen. Een dankwoord is op z’n plaats aan eenieder die op een of andere wijze ons denken heeft gestimuleerd en/of een bijdrage aan de totstandkoming van dit boek heeft geleverd. Voor een ongebreideld dankwoord met naam en toenaam ontbreekt hier echter de ruimte. Bovendien vermijden we zo het risico dat iemand ten onrechte niet wordt vermeld.

Wij hopen dat de lezer net zoveel leesplezier beleeft aan dit boek als wij hebben gehad bij het samenstellen ervan. Het voeren van de redactie, het gezamenlijke debat, lezen, becommentariëren, redigeren van diverse versies heeft sommige auteurs wellicht tot wanhoop gebracht, maar heeft geleid tot afzonderlijke pareltjes die de hoofdlijnen en centrale issues in ons vakgebied illustreren.

Zo hebben wij een toegankelijke canon samengesteld met een aantal van de belangrijke denkers, schrijvers en *reflective practitioners* in de hedendaagse veranderekunde. Met hen delen we de ambitie die ons ook tot de eerste editie had gedreven: een steentje bijdragen aan het groeien van het verandervermogen van de BV Nederland. Wij hopen dat we een stap hebben gezet in het ‘met inzicht veranderen in de praktijk’ en dat de lezer, net als wij, daar zijn voordeel mee zal doen. Natuurlijk wensen we je veel leesplezier en vervolgens succes in jouw eigen veranderpraktijk. Hopelijk gevoed door de inzichten uit dit boek.

MARCO DE WITTE, MAURITS JAN VINK, MARLIEKE VAN GRINSVEN

Son en Breugel, Amsterdam, Utrecht (juni 2021)



DEEL

1

DE VERANDERKUNDE IN VOGELVLUCHT





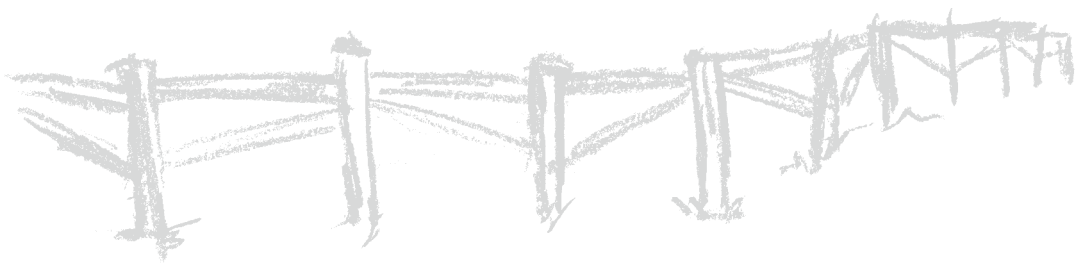
In dit eerste deel schetsen wij het landschap van de veranderkunde in vogelvlucht; een uitdaging gezien de alsmaar uitdijende veranderbibliotheek.

Marlieke van Grinsven schetst allereerst de breedte van het vakgebied en de ontwikkelingen in de zoste eeuw, tot aan de vraag wat hedendaagse benaderingen typeert. Via ‘meervoudig kijken’ neemt ze vervolgens een duik in de diepte van basisaannames onder de verschillende benaderingen. ‘Mentale modellen’ waar we ons maar beter bewust van kunnen worden. Immers, de effectiviteit van veranderprocessen in een complexe en dynamische context is gelegen in het vermogen van veranderaars om reflectief te schakelen tussen benaderingen, zonder de diepgang van de onderliggende aannames uit het oog te verliezen.

In het volgende hoofdstuk neemt *Marco de Witte* de lezer mee in het bouwen van een veranderredenering. Vertrekpunt daarbij is het vierballenmodel, dat onderscheid maakt tussen het veranderidee (de waarom- en wat-vraag) en het veranderproces (de wie- en hoe-vraag). Jonglerend met deze kernvragen in de veranderkunde en enkele paradoxen die herkenbaar zijn in elke veranderpraktijk, wordt de veranderopgave verhelderd en kan een aanpak worden bepaald. Zo poogt het vierballenmodel om inzichten, in diverse wetenschappelijke disciplines verstopt en die tegenstrijdige resultaten lijken op te roepen, te verbinden in een overstijgend conceptueel raamwerk. Professioneel omgaan met paradoxen is een hele kunst. Misschien beter dan verandermanagement is het voortaan te spreken van ‘veranderkunst’ of ‘de Kunst van veranderen’.

In het laatste hoofdstuk van dit deel gaat *Maurits Jan Vink* in op de vraag hoe je een veranderdiagnose maakt. Welke vragen moet je jezelf stellen om een goede veranderaanpak te ontwikkelen? Hij schetst daarbij een viertal perspectieven, te beginnen bij het perspectief van het nieuwsgierige kind dat tien basisvragen stelt. Vervolgens dat van de archeoloog die zonder oordeel het verleden in beeld brengt om de voorgeschiedenis te begrijpen. Het derde perspectief is dat van de fotograaf die een (finish)foto maakt. Deze drie perspectieven schetsen hoe je, met kennis van het veranderverleden, vanuit de huidige situatie verandert en transformeert naar het beeld uit de foto van de toekomst. Het vierde perspectief is dat van de regisseur. Welke vragen en aanknopingspunten kom je tegen als je vanuit het perspectief van de filmregisseur het storyboard bekijkt? Hoe geef jij de verandering vorm?

Drie hoofdstukken die je helpen de dode hoek in veel veranderprocessen in beeld te krijgen en zodoende de kans op een succesvolle veranderaanpak te vergroten.



Marlieke van Grinsven



**Organisatie-
verandering:
'meervoudigheid'
in perspectief**

Inleiding	23
1.1 Organisatieverandering in de breedte: de ontwikkeling van het vakgebied	24
1.1.1 Multidimensionaliteit en meervoudigheid	27
1.2 Organisatieverandering in de diepte: aannames van verandering	29
1.2.1 Eerste paradigma: het positivisme	30
1.2.2 Tweede paradigma: het sociaal constructionisme	31
1.2.3 Derde paradigma: het kritisch realisme	32
1.3 De paradox van meervoudig kijken	33
1.4 Organisatieverandering in beeld	37
1.4.1 De organisatie	37
1.4.2 De verandering	38
1.4.3 Verandermanagement	39
1.5 Meervoudig kijken vraagt om reflectief schakelen	40
1.6 Conclusie	42
Literatuur	44

'Intelligentie organiseert de wereld door zichzelf te organiseren'

(JEAN PIAGET)

Inleiding

Organisatieverandering en verandermanagement hebben zich in de afgelopen eeuw ontwikkeld tot een vakgebied van enorme proporties met een bijna niet te bevatten diversiteit. Zo vonden Van de Ven en Poole in 1995 in hun review van de veranderliteratuur al meer dan 1 miljoen artikelen, verspreid over een groot aantal wetenschappelijke disciplines, scholen en perspectieven. Daar zijn in de afgelopen decennia alleen maar meer boeken, artikelen en andersoortige praktijkpublicaties bijgekomen. Grip krijgen op deze omvang en diversiteit houdt de gemoederen in de praktijk en in de wetenschap flink bezig. Want wat betekent veranderen? Waar begin je met een veranderopgave? Hoe effectief zijn verschillende interventies als je in de veranderbibliotheek zoveel tegengestelde adviezen aantreft? En hoe kies je vervolgens uit een eindeloze hoeveelheid modellen, die allemaal even 'waar' en toepasselijk lijken te zijn?

In dit hoofdstuk doe ik een poging om deze diversiteit wat meer in perspectief te plaatsen. Om beter te begrijpen wat onze mogelijkheden zijn als we aan de slag willen met onze veranderopgaves. Daartoe schets ik eerst de breedte van het vakgebied en enkele ontwikkelingen in de twintigste eeuw, om vervolgens stil te staan bij wat hedendaagse aanpakken typeert. Daarbij ga ik in op 'meervoudigheid'. 'Veranderen is meervoudig kijken' is immers een devies dat de meeste veranderaars meteen zullen herkennen en waar de meeste van ons zich ook sterk toe aangetrokken voelen. Maar niet zelden zien we dat deze meervoudigheid leidt tot onduidelijkheid in het veranderproces en zelfs wordt aangegrepen als excuus voor een beperkte focus. Omdat niet duidelijk is wát we dan precies zo meervoudig zouden moeten zien en hóe we dat voor elkaar krijgen.

Vervolgens ga ik in op verschillende basisaannames in de veranderliteratuur. De enorme variatie in die literatuur valt namelijk voor een groot gedeelte terug te voeren op enkele verschillen die te maken hebben met onze ideeën over de 'werkelijkheid' en de 'waar'-heid van organisaties. Van deze onzichtbare diepte van het veranderspectrum zijn we ons vaak niet bewust. Ik gebruik deze aannames om te reflecteren op organisaties, veranderen én verandermanagement en de beelden die we daarvan (vaak impliciet) hebben. Die beelden beïnvloeden onze verwachtingen en interpretaties van wat er in een bepaalde situatie aan de hand is, wat we daaraan zouden willen veranderen, en hóe we dat uiteindelijk ook doen (Palmer & Dunford, 2008; Morgan, 1986; 2006). Deze beelden, soms ook wel mentale

modellen genoemd, helpen ons om de wereld om ons heen te begrijpen, relaties te zien tussen afzonderlijke gebeurtenissen, en ons gedrag daarop aan te passen. De effectiviteit van het veranderproces in een complexe en dynamische context is gelegen in het vermogen van veranderaars om reflectief tussen deze beelden te schakelen. Het vermogen te *switchen* tussen beelden mét de aannames waarop deze zijn gebaseerd. Dat vraagt dat zij zich kunnen verhouden tot de zichtbare breedte van het veranderspectrum, maar tegelijkertijd ook tot de onzichtbare diepte ervan.

Het beeld dat we hebben als we denken aan organisaties is sterk van invloed op hoe we denken over verandering. Probeer voordat je verder leest eens een schets te maken van je eigen organisatie, of de organisatie waar je het meeste voor werkt. Stel jezelf de volgende vraag: Als ik aan deze organisatie denk, lijkt deze het meest op ...? Denk niet te veel na, er is geen goed of fout.

1.1 **Organisatieverandering in de breedte: de ontwikkeling van het vakgebied**

Om grip te krijgen op de grote diversiteit binnen de veranderkunde, is het belangrijk om enige notie te hebben van de ontwikkeling van het vakgebied. Hierbij wordt overigens niet zelden de vraag gesteld of we eigenlijk wel kunnen spreken van een écht vakgebied. De veranderkunde, maar zeker ook het bredere terrein van de organisatie- en managementwetenschappen wordt immers vaak getypeerd als een divers veld waarin eclectisch gebruik wordt gemaakt van voorhanden inzichten uit andere disciplines als de economie, sociologie en psychologie. We kunnen daarin ver terug, maar vooral de ontwikkelingen in de twintigste eeuw zijn van grote invloed geweest op de manier waarop we tegenwoordig kijken naar en omgaan met organisatieverandering. Ik schets daarom kort een aantal ontwikkelingen in de afgelopen honderd jaar die belangrijk zijn om te begrijpen waar we nu staan en hoe we daar zijn gekomen. Daarbij merk ik maar meteen op dat ik verre van volledig ben en dat de veranderbibliotheek blijft doorgroeien. Zoals eerder gezegd kwamen er in de afgelopen decennia almaar boeken, artikelen en andersoortige praktijkpublicaties bij, zonder dat dit eerdere werken echt verving, want ook de klassiekers zijn vaak nog relevant. Dit resulteerde in een vakgebied van enorme proporties waarvan veel nog steeds toepasbaar is.

Organisatieverandering wordt vaak in één adem genoemd met het gedachtegoed van Kurt Lewin, dat ontstond rond de Tweede Wereldoorlog. Dat lijkt dus een logisch startpunt voor deze exercitie. Toch is het begin van de vorige eeuw een geschikter startpunt voor een korte beschouwing van de ontwikkeling van dit vakgebied. Ons denken over organisatieverandering is namelijk lang gedomineerd

geweest door de ideeën van Frederick W. Taylor, ook wel het *Taylorisme* genoemd. Het Taylorisme voert terug naar de tweede industriële revolutie in de tweede helft van de negentiende eeuw toen massaproductie voor het eerst mogelijk werd. Taylors boek *Principles of Scientific Management* kwam in 1911 op de markt en wordt gezien als het meest invloedrijke managementboek van de twintigste eeuw. *Scientific Management* als stroming had als doel om een zo hoog mogelijke efficiëntie en arbeidsproductiviteit te realiseren. Taylor observeerde arbeiders in fabrieken om betere manieren te bedenken waarop zij hun taken konden uitvoeren. Daarin zag hij loon als belangrijkste motiverende factor. *Scientific Management* legde de basis voor een heel systematische benadering van organisatieverandering en veel inzichten die hier tot ontwikkeling kwamen worden ook tegenwoordig nog gebruikt. Het beeld van de organisatie lijkt hier veel op dat van een machine; men is op zoek naar een verbeterde output en draait aan de 'knoppen' om het resultaat te beïnvloeden. Deze metafoor zien we nog veel terug in verschillende hedendaagse veranderbenaderingen (zie ook Bonekamp, hoofdstuk 6).

Oorspronkelijk in lijn met dit gedachtegoed sponsorde de Western Electric Company tussen 1924 en 1933 de zogenaamde *Hawthorne Studies*: een reeks experimenten naar de productiviteit van fabrieksarbeiders in Chicago (zie Mayo, 1933). Het idee was wederom om de productiviteit te optimaliseren. Er werd gekeken naar de rol van fysieke omstandigheden, zoals verlichting op de werkvloer. Wat zou het doen met de productie als er meer licht was in de fabrieken? Of minder? Zouden werknemers dan harder werken? Meer produceren? Onderzoekers waren op zoek naar de optimale omstandigheden voor een hoge productiviteit, maar ze kwamen er al snel achter dat vrijwel alles wat ze deden daaraan bijdroeg. Zelfs ingrepen waarvan ze niets, of juist een negatief resultaat verwachtten. Wat bleek? Het was juist de aandacht voor werknemers die de arbeidsmoraal en productiviteit aanzienlijk verhoogde. Niet de instelling van het licht of de temperatuur van de ruimtes, maar de ervaren aandacht voor hun werkomstandigheden zorgden ervoor dat arbeiders harder gingen werken. Kortom, de studies benadrukten de menselijke kant van organisatieverandering en lieten zien dat er naast fysieke omstandigheden ook andere factoren zijn die kunnen bijdragen aan productiviteit en een positieve werkhouding. De Hawthorne Studies hadden grote impact op de toekomst van de toegepaste gedragswetenschappen.

In de jaren veertig van de vorige eeuw was het zoals gezegd Kurt Lewin (1947) die het denken over organisatieverandering ingrijpend veranderde. De Joods-Duitse psycholoog, die aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog naar de Verenigde Staten verhuisde, was ervan overtuigd dat we als mensheid alleen vooruitgang boeken als het lukt om de sociale conflicten in onze samenleving op te lossen. Lewin geloofde dat mensen alleen veranderen en ander gedrag laten zien, als zij in staat worden gesteld om echt te leren en hun percepties van de wereld te begrijpen en aan te passen. Lewin ontwikkelde een veranderbenadering gericht op het begrijpen en in samenhang veranderen van groepen, organisaties en de

samenleving als geheel. Zijn model van geplande verandering (*unfreeze, change, refreeze*), staat aan de basis van het denken over geplande organisatieverandering en de implementatie daarvan middels omvangrijke veranderprogramma's. In het kielzog van Lewin vinden we een eindeloze reeks van veranderaanpakken ontwikkeld op basis van dezelfde aannames. Niet gek dus dat zijn gedachtegoed vaak als eerste, en soms als enige, wordt genoemd als we het hebben over organisatieverandering.

Deze *benadering van geplande verandering* vinden we sterk terug in de *Organization Development* (OD) beweging. Een beweging waarvan Kurt Lewin wordt gezien als de geestelijk vader, maar die zich ook na zijn overlijden in 1947 sterk doorontwikkelt. Ondanks de grote verscheidenheid binnen deze benadering (waarin zelfs een onderscheid wordt gemaakt tussen diagnostisch en dialogisch OD), wordt OD vaak gedefinieerd als 'een benadering, vaak geïnitieerd en geïmplementeerd door managers, gericht op het tot stand brengen van geplande veranderingen om de effectiviteit en het zelf veranderende vermogen van een organisatie te vergroten' (Cummings & Worley, 2009: 23). Organizatieverandering staat jarenlang synoniem voor deze OD-stroming en voor een groot gedeelte lijkt dat nog steeds het geval. Volgens Burnes en Cooke (2012: 1396) 'was en is [OD], in de westerse wereld, en in toenemende mate wereldwijd, nog steeds de belangrijkste benadering van organisatieverandering'. We vergeten het soms, maar het is dus goed, ja zelfs noodzakelijk, om ons te realiseren dat OD in het grote plaatje van de veranderliteratuur, een zeer dominante, maar ook slechts één van de benaderingen is.

De N-step-benadering (multi-step)

N-step verwijst naar een veranderaanpak waarbij organisaties een vast aantal (N) stappen moet doorlopen om succesvol te veranderen. Neem bijvoorbeeld het acht-fasenmodel van Harvard-professor John Kotter (1996). Dit model stelt dat voor het slagen van een verandering, acht factoren in een logische volgorde aandacht moeten krijgen. Of het model van Kanter (1992), dat uitgaat van tien geboden voor verandering. Het aantal stappen, de inhoud ervan en de volgorde kunnen variëren, maar het idee is hetzelfde: zolang de stappen maar gevolgd worden zal succes niet uitblijven. De aantrekkingskracht van dit soort lineaire modellen blijft groot. Ze zijn verleidelijk eenvoudig en ze flirten met de behoefte aan controle die verandering kan oproepen.

(Collins, 1998)

Sinds de jaren 70 zien we een verschuiving van het OD-denken (Burnes, 2004). Om tegemoet te komen aan de veranderende behoefte binnen organisaties verschuift de focus binnen de OD-literatuur naar bredere vraagstukken, zoals (socio-technische) organisatiesystemen, organisatiecultuur (Schein, 1986) en organisatieleden (Argyris & Schön, 1974; Senge, 1990, zie ook Kloosterboer, hoofdstuk 12). Ook zien we de opkomst van andere stromingen, zoals de 'processualisten' (Pettigrew,

1973) en de *culture excellence school* die zich afzetten tegen het OD-gedachtegoed en die de aannames ervan flink ter discussie stellen. Er is vooral kritiek op het gestuurde en planmatige karakter van OD. Voorstanders van een continu verandingsmodel (Weick & Quinn, 1999; Weick, 2000) stellen dat organisaties voortdurend veranderen en zelf het vermogen moeten ontwikkelen dat in goede banen te leiden. Het adagio *unfreeze, change, refreeze*, wordt door hen vervangen door *freeze, rebalance, unfreeze*. Immers, als een organisatie continu in verandering is, dan is het startpunt geen quasi-equilibrium dat 'ontdooit' moet worden, maar juist een situatie waarin het nodig is om stil te staan bij dat wat reeds in gang is en de patronen die zich daarin voordoen.

Vanaf 1990 neemt het denken over management en organisatie een zogenoemde *linguistic turn*, een (sociaal-constructionistische) wending waarin nieuw denken ontstaat over de relatie tussen de sociale realiteit en de taal die mensen gebruiken. In verschillende disciplines, waaronder de veranderekunde, wordt het belang van *talk* benadrukt om de sociale processen in organisaties te begrijpen (Alvesson & Kärreman, 2000, 2011). Er verschijnt veel nieuwe vakliteratuur over verschillende 'talige' benaderingen. *Discours* wordt belangrijk en er is opeens veel aandacht voor bijvoorbeeld retoriek, verhalen, storytelling, narratieven, framing en dialoog in organisaties. De kern van veel van deze benaderingen is dat taalgebruik niet alleen de werkelijkheid weerspiegelt, maar deze juist creëert of vormt. Daarmee biedt het ook mogelijkheden om verschillende werkelijkheden in organisaties te beïnvloeden en te veranderen (zie ook Homan, hoofdstuk 14 en Van Grinsven, hoofdstuk 16).

1.1.1 MULTIDIMENSIONALITEIT EN MEERVOUDIGHEID

In de laatste decennia zien we in het denken en beoefenen van het verandervak een steeds sterkere waardering voor complexiteit en multidimensionaliteit. Niet alleen in de wetenschappelijke literatuur, ook in de mainstream vakpublicaties en praktijkboeken klinkt de kritiek dat op zichzelf staande veranderaanpakken ontoereikend zijn om recht te doen aan de dynamiek van het moderne organisatie-landschap. Graetz en Smith (2010: 148) vatten dat mooi samen: 'Aan de ene kant van het spectrum zien we strakke, rationele benaderingen die helpen bij het formuleren van een duidelijk stapsgewijs veranderplan, maar die weinig recht doet aan ambiguïteit en complexiteit. Aan de andere kant bieden de discursieve, postmoderne benaderingen juist weinig houvast in het formuleren van praktische veranderinterventies.' In het midden, waar we de contingentie benaderingen vinden, maakt het relativisme ('het hangt er vanaf') het moeilijk om tot concrete acties te komen.

Vanuit het idee dat organisatieverandering niet goed kan worden aangepakt vanuit slechts één benadering, en om de grote diversiteit van mogelijke veranderingen hanteerbaar te maken, worden benaderingen 'meervoudiger' en

bieden ze vaker een raamwerk waarin verschillende perspectieven naast elkaar mogen bestaan. Er is dringend behoefte aan een ander soort veranderfilosofie, die de complexiteit en dynamiek van organisaties kan hanteren door de spanningen en tegenstellingen die we daar aantreffen het hoofd te bieden (Graetz & Smith, 2010; Smith & Graetz, 2011). We zien de afgelopen decennia dan ook steeds meer metamodellen van verandering. Deze metamodellen verschillen van ‘normale’ verandermodellen, die ons doorgaans een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid presenteren en in staat stellen om over verandering in gesprek te gaan. Metamodellen daarentegen worden gebruikt om de relaties tussen een aantal bestaande verandermodellen te definiëren en te verklaren. Ze gaan dus verder dan een uiteenzetting van verschillende aspecten of onderdelen van verandering, maar laten juist zien hoe daar vanuit verschillende perspectieven mee wordt omgegaan. Een meta-model is dus een model van modellen. De meeste van dit soort metamodellen bieden een overzicht van verschillende en contrasterende benaderingen en strategieën, die, afhankelijk van opgave en tijdspad, ingezet kunnen worden in een verandertraject. Daarnaast beschrijven ze vaak de mogelijkheid om benaderingen en strategieën *naast* of *na* elkaar te zetten, en een berekende keuze te maken. Soms ook om ze productief met elkaar te verbinden, op zo’n manier dat de spanning tussen verschillende benaderingen wordt omarmd. Zie tabel 1.1 voor een overzicht van enkele metamodellen van verandering.

TABEL 1.1 Voorbeelden van metamodellen van verandering

Auteur(s)	Ordening
Bennis, Benne en Chin (1985)	Algemene strategieën voor verandering in menselijke systemen: dwingende macht, rationeel-empirisch en normatief-re-educatief
Van de Ven en Poole (1995)	Basistheorieën van sociale verandering: evolutie, dialectiek, levenscyclus, teleologie
Beer en Nohria (2000)	Verandertheorieën: theorie E en theorie O
Huy (2001)	Ideaaltypische veranderprocessen: gebiedend, construerend, onderwijzend, socialiserend
Quinn en Sonenshein (2008)	Algemene strategieën voor verandering in menselijke systemen: vertellen, dwingen, participeren en transformeren
Smith en Graetz (2011)	Veranderfilosofieën: rationeel, biologisch, institutioneel, resource, psychologisch, systemen, cultureel, kritisch, dualiteit
Vermaak en De Caluwé (2019)	Veranderkleuren: geel, blauw, rood, groen, wit, staal, zilver
Palmer, Dunford en Buchanan (2017)	Verschiedene beelden van de veranderaar: de director, de navigator, de caretaker, de coach, de interpreter en de nurturer (zie ook verderop tabel 1.3).

(ontleend aan Vermaak & De Caluwé, 2019)

Ook Vermaak en De Caluwé (zie ook Vermaak, hoofdstuk 9) typeren hun kleurenaanpak als metamodel, waarmee veranderaars hun opvattingen en repertoire kunnen verruimen en wat hen in staat stelt om hun aannames te toetsen en andere perspectieven te verkennen. Vanuit het idee dat 'de 'keuze' voor een veranderbenadering wordt bepaald, maar ook wordt begrensd door onze geloofssystemen' (Vermaak & De Caluwé, 2019).

Het devies 'veranderen is meervoudig kijken' wat doorklinkt in deze metamodellen zal niemand zijn ontgaan. Maar toch zien we in de praktijk dat daar veel verwarring over is, omdat niet duidelijk is wát dit begrip precies betekent. Meervoudigheid wordt te pas en te onpas gebruikt en aangegrepen als excuus voor een beperkte focus. Maar het 'mixen en matchen' van benaderingen, zonder ons bewust te zijn van de onderliggende spanningen daartussen, leidt tot spanningen in het veranderproces zelf. Spanningen die pas tot uiting komen nadat we voor een bepaalde aanpak hebben gekozen en die op het niveau van interventies en methodes nauwelijks nog overbrugd kunnen worden. Hierna zal ik deze gedachting nader uitwerken.

1.2 **Organisatieverandering in de diepte: aannames van verandering**

Om de diversiteit binnen het veld van organisatieverandering te begrijpen is enig overzicht over de breedte van het veranderveld dus wenselijk. We zien dat het denken over organisatieverandering in de afgelopen eeuw door verschillende disciplines en grote denkers is beïnvloed. Dat heeft geleid tot verschillende scholen en 'veranderaanpakken'. Alleen al dit besef maakt het mogelijk om beter te begrijpen wat onze mogelijkheden zijn, als we aan de slag willen met onze veranderopgave. Het zorgt ervoor dat we misschien net iets langer stilstaan bij de aanpak die we voor onze opgave in het hoofd hadden. Maar de crux zit hem in het herkennen en erkennen dat de aannames onder verschillende benaderingen wezenlijk verschillen, zelfs waar deze op het oog op elkaar lijken of gebruikmaken van dezelfde terminologie. Sterker nog, de enorme variatie in de veranderliteratuur valt voor een groot gedeelte terug te voeren tot enkele verschillen, die te maken hebben met onze ideeën over de 'werkelijkheid' en 'waar'-heid van organisaties. Als we naar een organisatie kijken, wát zien we dan? In de kern kunnen we zeggen dat onze manier van kijken door twee belangrijke aannames wordt beïnvloed:

- Ten eerste, de manier waarop de wereld wordt verondersteld te 'zijn'; de fundamentele aard van de werkelijkheid en de 'dingen' die in de wereld bestaan. Dit noemen we onze *ontologische* aannames.
- Ten tweede, hoe we die wereld kunnen 'kennen'; ofwel hoe we als mensen kennis kunnen verwerven of ontwikkelen over die wereld. Dit noemen we onze *epistemologische* aannames.

Wat zijn paradigma's?

Een paradigma is:

- een filosofisch en theoretisch raamwerk;
- een verschillende aanname over de werkelijkheid (ontologie) en onze kennis daarover (epistemologie);
- een raamwerk dat het fenomeen waar je naar kijkt 'verandert';
- geen aanpak ('je kiest niet een paradigma').

Deze twee aannames zijn *paradigmatische* aannames; aannames die (in de diepte) verschillen als gevolg van het paradigma waar we ons in bevinden. Dat vraagt wellicht wat toelichting. Paradigma's zijn verschillende ideaaltypische benaderingen van de (sociale) werkelijkheid, soms ook wel metatheorieën genoemd. Je kunt ze zien als een soort raamwerk van waaruit we de werkelijkheid tegemoet treden en die kleuring geven aan wat we zien. Ze veranderen het fenomeen waar we naar kijken. Ik maak hier onderscheid tussen drie paradigma's: het positivisme, het sociaal constructionisme en het kritisch realisme, die ik verder zal toelichten. In het diverse en eclecticische vakgebied van de veranderkunde zijn namelijk verschillende aanpakken aanwezig, die allemaal in meer of mindere mate herleidbaar zijn naar deze drie paradigma's (Sousa, 2010). Soms wordt ook het pragmatisme, het interpretativisme en de kritische benadering nog aan deze driedeling toegevoegd. Maar die laat ik hier voor een scherper contrast even buiten beschouwing (zie Saunders, 2019 voor een mooie uiteenzetting). Het doel is hier namelijk niet om deze paradigma's allemaal tot in detail te bespreken, maar wel om te verkennen waarom meervoudig kijken zo makkelijk klinkt, maar in de praktijk zo moeilijk te realiseren is.

Deze drie paradigma's, of metatheorieën, moeten we overigens niet verwarren met de meer inhoudelijke of instrumentele theorieën, die we in (sociaal) wetenschappelijk onderzoek doorgaans gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan de transactiekostentheorie (TCE) (Williamson), de stakeholder-theorie (Freeman) of de configuraties van Mintzberg. De 'keuze' voor paradigma's is namelijk niet zo vrij als we soms denken. We kiezen doorgaans niet voor een paradigma, maar maken onze keuzes vanuit ons paradigma, wat onderstreept hoe moeilijk het is om daar uit te stappen en er objectief naar te kijken.

1.2.1 EERSTE PARADIGMA: HET POSITIVISME

Het positivisme (soms ook wel empirisch realisme, of objectivisme genoemd) probeert op grond van objectief vaststelbare gegevens uitspraken te doen over de wetmatigheden in onze natuurlijke en sociale werelden. Auguste Comte (1798-1857) wordt gezien als een van de belangrijke grondleggers. Het succes van het

19de-eeuwse natuurwetenschappelijk onderzoek heeft grote invloed gehad op de manier waarop de sociale wetenschap tot stand kwam. Ook in de sociale wetenschappen, en de management- en organisatiewetenschappen in het bijzonder, is dit paradigma nog steeds erg dominant. Het positivisme gaat uit van een 'echte' objectieve wereld of werkelijkheid, die buiten ons bestaat en die onafhankelijk is van het menselijk bewustzijn. Dat betekent niet dat positivisten het bestaan ontkennen van fenomenen die niet gekend kunnen worden (lees: waargenomen of ervaren). Het betekent wel dat zij sterk geneigd zijn om die fenomenen uit te sluiten van onderzoek en begripsvorming of ze als onwaarschijnlijk te zien. Net als in de natuurwetenschappen zou kennis over de sociale wereld via empirische data opgedaan kunnen worden. Dus via zintuiglijke waarnemingen en ervaringen, die geobserveerd en gemeten kunnen worden. Positivisten zien de sociale wereld als een gesloten systeem en het belangrijkste doel is het doen van nauwkeurige *voorspellingen* op basis van empirische gegevens, waartussen men een causale samenhang probeert te ontdekken ($Y = f(X)$). Daarbij liggen verklaren en voorspellen heel dicht bij elkaar (vaak aangeduid als de *symmetry thesis*): op basis van een goede verklaring kunnen ook goede voorspellingen worden gedaan. Positivisten zien deze kennis over de sociale wereld als een product dat gemakkelijk kan worden opgeslagen, toegankelijk is en op grote schaal kan worden verspreid.

1.2.2 TWEEDE PARADIGMA: HET SOCIAAL CONSTRUCTIONISME

Voor het sociaal constructionisme (soms ook wel postmodernisme of idealisme genoemd) zit de werkelijkheid anders in elkaar. Sterker nog, dé werkelijkheid bestaat voor het sociaal constructionisme niet, of in ieder geval niet als een onafhankelijke buitenwereld. Er is overigens wat taalkundige verwarring over de term 'sociaal constructionisme'. De terminologie varieert en ook 'sociaal constructivisme' wordt vaak gebruikt. In lijn met andere auteurs (bijvoorbeeld Alvesson & Sköldbberg, 2000) kies ik hier voor constructionisme aangezien constructivisme ook als psychologisch construct wordt gebruikt en daar een meer individuele betekenis heeft. Sociaal constructionisten zien de werkelijkheid, het woord zegt het al, als een sociale constructie; een product van menselijk handelen dat door mensen of groepen wordt gemaakt en in stand wordt gehouden. Mensen zijn onderdeel van de werkelijkheid en staan daar niet los van. In interactie met de omgeving wordt (gezamenlijk) betekenis gegeven aan gebeurtenissen en situaties die daar plaatsvinden (Berger & Luckmann, 1966). Taal staat centraal binnen het sociaal constructionisme, want door taal vindt betekenisgeving plaats. Door *discours* en verhalen creëren mensen gezamenlijke werkelijkheden. Volgens Weick ontstaan 'manieren van organiseren door betekenissen die individuen geven aan sociale situaties' (1995: 19). Kennis over 'de werkelijkheid' wordt opgedaan door het *interpreteren* van deze constructies.

TABEL 1.2 *Paradigma's in organisatieverandering*

Kenmerken en aspecten	Positivisme	Sociaal constructionisme
<i>Organisatie</i>	Een objectieve (en objectief meetbare) realiteit. Het gedrag van organisaties wordt bepaald door onderliggende wetmatigheden en is te herleiden tot (materiële) factoren en kenmerken.	Een veelvoud aan perspectieven, discours en verschillende, soms concurrerende, werkelijkheden. Het resultaat van sociale interactie en betekenissen die mensen geven.
<i>Interventie</i>	Vaststellen en systematisch sturen van de bestaande realiteit naar een gewenst doel (deterministisch en intentioneel); van 'Ist' naar 'Soll'. Verandering is gericht op het verbeteren van het functioneren van de organisatie. Diagnose gaat vooraf aan interventies.	Bewustwording van (impliciete) aannames en patronen in organisaties. Begrijpen en verbinden van verhalen en werkelijkheden naar één grotere werkelijkheid met gezamenlijkheid en diversiteit. Vergroten van ruimte voor nieuwe, gedeelde betekenissen, zodat 'echte verandering' gerealiseerd kan worden.
<i>Veranderaar</i>	Een neutrale facilitator die afstand behoudt tot de organisatie en betrokkenen, en die zijn of haar expertmatige kennis inzet ten behoeve van een systematisch en vaak volgordelijk veranderproces.	Een betrokken facilitator die de dynamiek en interactie van een situatie in kaart brengt, beweegt en beïnvloedt. Hij of zij wordt door het inbrengen van de eigen kijk tevens onderdeel van dit systeem van betekenisgeving.
<i>Omgeving</i>	De omgeving is een extern gegeven, een variabele die van invloed is op het gedrag van organisaties en snelheid en capaciteit om te veranderen.	De omgeving is een construct en de context van betekenisgeving. De omgeving staat niet los van de betekenis die daar door betrokkenen aan gegeven wordt.
<i>Taal</i>	Taal beschrijft en weerspiegelt wat er in organisaties gebeurt.	Taal geeft vorm aan de werkelijkheid van organisaties.

1.2.3 DERDE PARADIGMA: HET KRITISCH REALISME

Het kritisch realisme is nog een relatieve nieuwkomer in de sociale wetenschappen. Voor kritisch realisten heeft de werkelijkheid een dubbel karakter. Ze zien de werkelijkheid als extern en onafhankelijk, maar niet direct toegankelijk door onze waarneming en kennis ervan. Dus dat wat we van de werkelijkheid kunnen 'kennen', wordt geconstrueerd door onze perspectieven en ervaringen en moet ook in historisch perspectief worden begrepen (Bhaskar, 1975). Technisch gezien combineert het kritisch realisme dus een ontologisch realisme (fenomenen bestaan onafhankelijk van onze kennis ervan) met een epistemologisch relativisme (kennis wordt sociaal geconstrueerd). Het maakt een onderscheid tussen de wereld zelf en ons praten over de wereld en het verbindt die twee. Daarmee plaatst het kritisch realisme zich tussen het positivistische en sociaal constructionistisch denken en zet het zich daar ook tegen af. Een belangrijke kritiek is namelijk dat voor zowel de positivisten als de sociaal constructionisten, de we-

reld hetzelfde is als de menselijke kennis ervan. Immers, voor positivisten is de wereld wat we daarvan kunnen observeren en voor sociaal-constructionisten is de wereld wat we construeren.

Kritisch realisme maakt echter een onderscheid tussen drie ontologische domeinen (of niveaus): namelijk het 'reële', het 'actuele' en het 'empirische' domein. Het reële domein betreft zaken of gebeurtenissen die een causale werking hebben en die in onze natuurlijke én sociale wereld tot bepaalde fenomenen leiden. Fenomenen die al dan niet bewust door mensen worden ervaren. Bhaskar gebruikt voor de causale werking achter deze fenomenen de term *generatieve mechanismen* (denk bijvoorbeeld aan de zwaartekracht in relatie tot vallende dingen). Het actuele domein gaat over een deel van deze fenomenen waarmee we daadwerkelijk in aanraking komen (denk bijvoorbeeld aan dingen die vallen) en die het resultaat zijn van de interactie van generatieve mechanismen in het reële domein. Het empirische domein bestaat vervolgens uit de menselijke ervaringen met en percepties van dit actuele domein (denk bijvoorbeeld aan de betekenis die we geven aan dingen die vallen en het ontwikkelen van een theorie over de zwaartekracht).

Kennis over de wereld kan volgens het kritisch realisme worden opgedaan door te zoeken naar generatieve mechanismen om observeerbare gebeurtenissen in het actuele domein (achteraf) mee te verklaren. Maar die kennis is vervolgens wel een menselijk construct en een feilbare representatie van het reële domein. Deze gelaagde kijk op de wereld (ook wel: *ontologische stratificatie*) is waarom het kritisch realisme inmiddels door verschillende disciplines wordt omarmd voor een beter begrip van complexe sociale verschijnselen. Wat kritisch realisme kritisch maakt, is dat het verklaren (en vervolgens ook benutten) van deze generatieve mechanismen het mogelijk maakt om verandering voor elkaar te krijgen. Voor kritisch realisten is het *verklaren* van de werkelijkheid belangrijker dan het *voorspellen of interpreteren* ervan.

1.3 De paradox van meervoudig kijken

Hoewel de toelichting uit de vorige paragraaf een redelijk grove uiteenzetting betreft van deze drie paradigma's, laat zelfs de korte reflectie al zien waarom meervoudig kijken complexer is dan we denken. In tabel 1.2 plaats ik de uitersten, namelijk het positivisme en sociaal constructionisme, tegenover elkaar in hun denken over organisatieverandering en de manier waarop verschillende aspecten van organiseren en veranderen daarin anders vormkrijgen. Dit maakt in een oogopslag duidelijk dat wat we onder organisaties en organisatieverandering verstaan, sterk wordt beïnvloed door onze paradigmatische aannames. Het laat zien dat we het over dezelfde dingen kunnen hebben, er zelfs een enorme overlap zal zitten in de terminologie die we gebruiken, maar dat een wereld van verschil

Inleiding	283
10.1 Wat is een verwaarloosde organisatie en hoe ontstaat die?	284
10.2 Diagnose: de kenmerken van een verwaarloosde organisatie	286
10.3 De parallel tussen ouderschap en leiderschap	290
10.4 Opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen	291
10.5 De competenties van de adviseur/begeleider	294
10.6 Methode voor organisatieontwikkeling vanuit een achterstand	296
10.6.1 Onderzoeken van de geleefde werkelijkheid (fase 1)	298
10.6.2 Duiden van de patronen: naar de plek der moeite (fase 2)	300
10.6.3 Formuleren en contracteren van de veranderopgave (fase 3)	301
10.6.4 Vormgeven van het interveniëren in de praktijk (fase 4)	304
10.6.5 Anders doen: afleren en aanleren (fase 5)	305
10.6.6 Reflecteren en leren (fase 6)	307
10.7 Hoe blijf je fit als veranderaar?	307
10.7.1 'Negative capabilities': heftige emotionele reacties en hoe daar mee om te gaan	309
10.8 Afrondend	311
Literatuur	312

‘Er is niemand die in zijn jeugd niet is verwaarloosd en op rijpere leeftijd niet zelf inzag waarin deze verwaarlozing heeft bestaan, namelijk ofwel in een gebrekkige discipline (lees: ouderlijke opvoeding) ofwel in een gebrekkige cultuur (lees: onderwijs)’

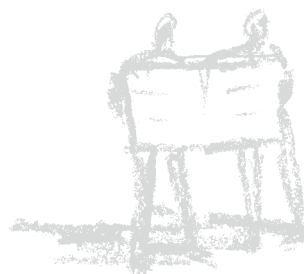
(EMMANUEL KANT)

Inleiding

Het keer op keer falen van interventies tot gezondmaking bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB tijdens mijn opdracht 20 jaar geleden leverde handelingsverlegenheid op voor mij als adviseur en ik zag het onvermogen van leidinggevenden. Waarom werken ‘evidence based’ veranderaanpakken hier niet of zelfs contraproductief? Mijn zoektocht in de veranderkundige theorie leverde weliswaar het inzicht op om vooral te kijken naar de geleefde werkelijkheid en in het bijzonder de schaduwkanten van het functioneren van organisaties, maar daarmee kon ik het slimme overleefgedrag van GVB’ers niet volledig verklaren. Enkel hard ingrijpen hielp niet, een trainingsprogramma maakte hen enkel slimmer in het doen alsof.

Het bedrijf werd een ‘verwaarloosde organisatie’ genoemd vanwege de langdurige bezuinigingen en de politiek bestuurlijke desinteresse. Met de zoekterm ‘verwaarloosde’ kwam ik bij toeval in de literatuur over verwaarloosde jongeren terecht en ontdekte ik een rijkere en ook droevige betekenis achter het verschijnsel verwaarlozing. Van daaruit ging ik op zoek naar wat de opvoeders dan verkeerd gedaan hadden, waaruit bleek dat het ‘niet opvoeden’ schadelijker is dan ‘verkeerd’ opvoeden. Toen vroeg ik mij af wat je dan moet doen om dit ‘goed’ te maken. Dit leidde via een promotieonderzoek tot het concept van de verwaarloosde organisatie. Het werken met dit concept is inmiddels opgetekend in een drietal boeken.

In dit hoofdstuk heb ik de essenties uit de drie boeken samengevat voor veranderaars die net als ik zich verwonderen over ‘wat is hier toch aan de hand, mijn referentiekader klopt niet meer?!’ Het is een basis om mee aan de slag te gaan in het veranderkundig onderwijs en in de praktijk.



10.1 Wat is een verwaarloosde organisatie en hoe ontstaat die?

Om te weten waar de veranderaar in terecht komt, begin ik met de kern van wat een verwaarloosde organisatie is. De inzichten omtrent verwaarlozing in organisaties zijn afkomstig uit de orthopedagogiek. De orthopedagogiek geeft taal aan opvoedingsproblemen die een uiting zijn van een ontwikkelingsachterstand (Glaser, 2002, 2011). Ook organisaties kunnen een ontwikkelingsachterstand oplopen die zich uit in moeite in voldoen aan verwachtingen en in problematisch sociaal functioneren. Dit bracht mij tot de volgende definitie van een verwaarloosde organisatie (Kampen, 2011):

Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling ontstaan.

Verwaarlozing van organisaties in brede zin omvat veronachtzaming ('emotional neglect'), verwenning, toegeeflijkheid en overbescherming, alsmede overschatting, het niet aansluiten bij de ontwikkelingsfase van de organisatie (zoals bij invoering van zelfsturende teams (Vygotski, 1934)) en een dominante houding ('abusive leadership').

Verwaarlozing is in essentie het niet ingaan door leidinggevenden op behoeften en capaciteiten van medewerkers, het niet stellen van eisen aan prestaties én het niet stellen van grenzen en normen in het dagelijkse organisatieleven. Chronische verwaarlozing van kinderen blijkt schadelijker dan mishandeling. Indien de effecten van verwaarlozing bij volwassenen enigszins vergelijkbaar zijn met die bij kinderen, dan zal verwaarlozing zichtbaar worden in houding en gedrag van medewerkers in een organisatie (Smith & Fong, 2004). Verwaarlozing is een proces van lange duur, waarvan de effecten op termijn zichtbaar worden. Omdat de schadelijkheid samenhangt met de duur van de verwaarlozing, dient rekening gehouden te worden met lange duur van het herstel.

De relaties tussen leiding en medewerkers worden gekenmerkt door wantrouwen en schijngedrag. De medewerkers doen alsof zij verbinding hebben met de doelstellingen van de organisatie, maar zijn aan het overleven. Daarin weten medewerkers elkaar wel te vinden en zij beschermen elkaar.

De gedragspatronen tussen leiding en medewerkers versterken elkaar: het gedrag van de leiding roept een reactie bij de medewerkers op. Bij langdurige verwaarlozing zijn de relaties zodanig verstoord dat de wederkerigheid in de relatie verdwijnt en zelfhandhaving bij medewerkers voorop staat. Dit betekent dat vele gangbare managementbenaderingen gericht op stimuleren, ontwikkelen, belonen of straffen van medewerkers, de bedoelde uitwerking zullen missen. Een-

voudigweg omdat zij impliciet uitgaan van wederkerige relaties tussen leiding en medewerkers.

De directie is eindverantwoordelijk voor het functioneren van een organisatie, dus ook voor de verwaarlozing, maar hoeft niet schuldig te zijn. De hoogste leiding kan in beslag genomen worden door grote beleidsdrukke, een crisis, managen van de externe omgeving of ambitieuze toekomstplannen. Het nalaten is doorgaans niet bewust gedaan: er ontbreekt leiderschap en dat kan uit onvermogen voortkomen. Er zijn weliswaar managers die sturen op prestaties, kosten, indicatoren, maar geen aandacht hebben voor hoe het nou gaat met de mensen. De leiding is dan niet beschikbaar voor de interne organisatie en de mensen.

Verwaarlozing in organisaties ontstaat niet door slechts één mislukte reorganisatie of fusie, hoe ingrijpend dergelijke veranderingen ook voor de organisatieleden kunnen zijn. Verwaarlozing in organisaties is een langdurig proces, waarbij sprake zal zijn van een latente fase van verwaarlozing en een manifeste fase van verwaarlozing.

In de latente fase is probleemgedrag nog niet zichtbaar en lijdt de output van de organisatie er nog niet onder. Verwaarlozing is een proces dat een tijdlang voor de buitenwereld onopgemerkt kan plaatsvinden en genegeerd kan worden door de verantwoordelijke leiding, onder verwijzing naar goede bedrijfsresultaten, audits of inspectierapporten.

Als er sprake is van een langdurig proces van verwaarlozen, waarvan de schadelijke effecten pas op termijn zichtbaar worden, rijst de vraag wanneer verwaarlozing dan aan het licht komt. De orthopedagogiek leert dat het ontbrekende blijkt wanneer kinderen moeite hebben om belangrijke ontwikkelingstaken te vervullen (Van der Ploeg & De Groot, 2010). Die gedachte betekent dat het verwaarloosd zijn van organisaties blijkt wanneer een organisatie moeite heeft de doelstellingen te realiseren en zich aan te passen aan nieuwe eisen. De competenties die nodig zijn voor het doormaken van die ontwikkeling ontbreken of schieten tekort.

Bij het duiden van verwaarlozing dient onderscheid gemaakt te worden in het probleemgedrag van medewerkers en het verwaarlozen als handeling, waarvoor de leiding verantwoordelijk is. 'The effects of neglect often do not leave visible scars and a child may appear to have been unharmed.' Dat geldt ook voor medewerkers in een verwaarloosde organisatie: de gevolgen van ontbrekende leiding en gebrek aan erkenning en waardering komen tot uiting in het gedrag van medewerkers in de organisatie. Het gedrag van verwaarloosde medewerkers heeft derhalve een diagnostische betekenis.

Door het gedrag van medewerkers te observeren, kan een indicatie worden verkregen of er sprake is van verwaarloosd-zijn. De gedragsuitingen van medewerkers vertonen overeenkomsten met gedrag van verwaarloosde kinderen en er kan nu een andere betekenis en waardering aan gegeven worden dan 'weer-

standsgedrag' of 'eigenbelang'. Het gedrag van medewerkers in verwaarloosde organisaties kan gezien worden als zelfhandhavingsgedrag dat functioneel is om te overleven. Het probleemgedrag van medewerkers is zichtbaar en goed te observeren in groepen. Dit is een geschikte vindplaats, omdat de groepsleden elkaar versterken in negativiteit, waardoor het gedrag daar heftiger is en dus beter herkenbaar dan in interviews.

In de interactie van medewerkers en leidinggevendenden zullen verwaarloosde medewerkers veel schijngedrag vertonen. Daaronder vallen 'ja' zeggen en 'nee' doen, over mensen spreken in plaats van hen aanspreken, liegen, negatieve verhalen uitvergroten, de 'geboren onschuld' spelen; 'nee hoor, ik heb dat mailtje nooit ontvangen.' Bij ernstige en langdurige verwaarlozing moeten we rekening houden met de mogelijkheid dat medewerkers zich hebben afgesloten voor de werkelijkheid en niet meer op eigen gedrag kunnen reflecteren. De relatie met de leiding en de organisatie is niet symmetrisch meer, of zelfs psychologisch verbroken en dit uit zich in sterk wantrouwen naar alles wat de leiding doet. Dit ervaren nieuwe leidinggevendenden die voor het eerst sinds jaren ontwikkelgesprekken gaan voeren: 'dit doe je zeker om mij te kunnen ontslaan?'

10.2 **Diagnose: de kenmerken van een verwaarloosde organisatie**

In deze paragraaf introduceer ik een instrument met kenmerken van verwaarlozing dat een directie, hr-afdeling of OR kunnen gebruiken om te onderzoeken of er sprake is van een verwaarloosde organisatie. Bij verwaarloosde organisaties gaat het om een ontwikkelingsachterstand, die eerst hersteld dient te worden. Met andere woorden, het ontwikkelingsvermogen is te laag in verhouding tot de opgave van de organisatie. Het vaststellen van het gemankeerde ontwikkelingsvermogen van een organisatie betekent kijken naar de organisatiewerkelijkheid als sociaal systeem. Dat systeem heeft drie elementen die op elkaar inwerken en de verwaarloosde situatie in stand houden: de context, het leiderschapsgedrag en het gedrag van medewerkers (Kampen, 2011). In de tabellen 10.1 t/m 10.3 zijn de kenmerken van een verwaarloosde organisatie uitgewerkt. Achter elk kenmerk staat welk aspect van het functioneren van de organisatie wordt onderzocht en onthuld.

De context van de organisatie: 'organizational deficits' (te vergelijken met 'community deficits' in de opvoeding) zijn tekortkomingen in de organisatie zoals het ontbreken van 'social support' door de top en staf. Deze vergelijking is van belang om de invloed van de context van de organisatie op het proces van verwaarlozing te kunnen vaststellen en de verwaarlozing te kunnen stoppen. Doel is om vast te stellen in welke mate er factoren in de context van de organisatie zijn die wijzen op verwaarlozing en die de verwaarlozing in stand houden. Dit heeft betrekking op de

TABEL 10.1 Kenmerken van een verwaarloosde organisatie: de context

Context van de organisatie: in welke mate zijn de volgende kenmerken aanwezig?			score ^a				
	Kenmerk	Wat wordt onderzocht/onthuld	Mate van aanwezigheid				
1	Omgaan met veranderingen	Meerdere structuurveranderingen doorgevoerd in de afgelopen paar jaar: centralisatie, decentralisatie, 'opknippen', samenvoegen, uitbesteden, inbesteden, 'kantelen', matrixorganisatie.	1	2	3	4	5
		Manieren van werken geïmplementeerd zonder te onderzoeken of die bij het probleem passen, bijvoorbeeld een managementhype of mode gevolgd zoals zelfsturende teams.	1	2	3	4	5
		De nieuwe manier van werken is door middel van een programma met trainingen doorgevoerd onder leiding van externe projectleiders en daarna 'overgedragen aan de lijn' waarbij het de vraag is of die lijn daarop zit te wachten.	1	2	3	4	5
		De implementatie van de verandering duurt (te) lang, wellicht om de medewerkers te laten wennen, mee te krijgen.	1	2	3	4	5
		Het waarom van de verandering was niet duidelijk en lijkt eerder tekortkomingen te maskeren, bijvoorbeeld gebrek aan leiding.	1	2	3	4	5
		Ontbreken van begeleiding bij de invoering van een nieuwe manier van werken.	1	2	3	4	5
		Iedere medewerker moet steeds herplaatst worden na weer een reorganisatie en wordt daardoor steeds meer een 'ongewenste collega'.	1	2	3	4	5
		Geen aandacht voor de geleefde werkelijkheid: de informele organisatie, de sociale netwerken, de cultuur.	1	2	3	4	5
2	Verbinding van de top met de vraagstukken in de organisatie	De rolinvulling, positie, oriëntatie en betrokkenheid van de top bij de interne vraagstukken en het alledaagse leven in de organisatie.	1	2	3	4	5
3	Eenheid van leiding in de top	De mate waarin leden van de top een visie op leiderschap hebben geëxpliciteerd en een gelijke boodschap uitdragen en daarnaar handelen.	1	2	3	4	5
4	Positie en invloed van het hoger management	De mate waarin het hoger management formeel in positie is, alsmede de mate waarin zij zich met die positie identificeren en daarnaar handelen.	1	2	3	4	5
5	Positie en invloed van de staf	De positionering van de staf ten opzichte van het lijnmanagement en de professionaliteit van handelen door de staf.	1	2	3	4	5
6	Positie van de direct leidinggevendenden	Naast de formele positie ook de informele verhoudingen en de mate waarin zij steun ondervinden van het hoger management en de staf.	1	2	3	4	5

^a De scores hebben de volgende waarden: 1 zeker niet, 2 nauwelijks, 3 enigszins, 4 grotendeels, 5 volledig van toepassing.

Over de auteurs

FONS BONEKAMP is consultant, executive coach en docent. Hij studeerde en promoveerde aan de universiteit van Kopenhagen. In de periode 1989-2003 was hij werkzaam in verschillende project- en programmamanagementfuncties bij Gist-Brocades en later als senior managementconsultant bij DSM. In deze periode experimenteerde hij samen met collega's uit alle disciplines in verschillende landen met managementvraagstukken binnen een groot aantal gebieden van de bedrijfsvoering. Rode draad in al deze activiteiten was zijn zoektocht naar samenhang en de ontwikkeling van een aanpak om de noodzakelijke samenhang te realiseren en te borgen. Stap voor stap ontstond zo het gedachtegoed *De kracht van samenhang* dat in 2016 gepubliceerd werd in zijn gelijknamige boek. Sinds 2003 is hij zelfstandig consultant en opleider bij Bonekamp Consult Nederland B.V. en in de door hem opgerichte alliantie Allign. Samen met zijn strategische alliantiepartners richt hij zich op de integrale ondersteuning van next-level professionaliserings- en verandertrajecten in grote en middelgrote organisaties, de gezondheidszorg, de overheid en het mkb. Voor het mkb is AllignMKB partner van de Limburgse Werkgevers Vereniging: LWV next-level ondersteuning powered by Allign.

KEVIN HEIJ is als senior innovatie-onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) van de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam. Hij studeerde technische bedrijfskunde aan de TH Rijswijk en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 2015 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit. Zijn promotieonderzoek was gericht op de vraag hoe organisaties hun innovatie- en bedrijfsprestaties kunnen bevorderen aan de hand van sociale innovatie, co-creatie en businessmodelinnovatie. Met zijn onderzoek sleepte hij diverse awards in de wacht, zoals een 'best paper award' van *European Management Review*. Heij heeft diverse academische en managementgerichte publicaties op zijn naam staan, waaronder artikelen in *Proceedings of Annual Meetings of the Academy of Management*, *European Management Review*, *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, *Tijdschrift voor HRM* en de boeken *Reinventing business models: how firms cope with disruption* (Oxford University Press, 2018), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren* (Van Gorcum, 2013) en *Het nieuwe businessmodel in financieel advies: van provisie naar waardecreatie* (Mediawerf, 2014).

JAAP VAN 'T HEK is sinds 1986 organisatieadviseur met een voorliefde voor ingewikkelde vraagstukken. Daarvoor werkte hij acht jaar bij de gemeente Amsterdam. Tussentijds was hij twaalf jaar interim-manager, leidde hij dertig jaar vakgenoten op bij Sioo en vormt hij met Leike van Oss sinds 1998 Organisatievragen

(www.organisatievragen.nl). De Sociale Academie schoolde hem in de jaren zeventig tot autodidact en zo bleef hij altijd een praktisch mens die theorie als handig gereedschap ziet. Samen met Leike van Oss schreef hij artikelen en beschouwende boeken over onontgonnen terreinen rond organiseren en veranderen: over Onveranderbaarheid, het Ondertussen en over Onmacht. Meer veranderkundig sec zijn *Onomkeerbaar* en *Onderweg*. Het laatste boek werd door de vakjury van de Orde van Organisatieadviseurs uitgeroepen tot boek van het jaar 2014. De laatste jaren werkt hij vooral als gesprekspartner van degenen die leidinggeven aan verandering in ingewikkelde organisaties.

STEFAN HEUSINKVELD is universitair hoofddocent aan de Vrije Universiteit, afdeling Management & Organisatie. Stefan werkte eerder aan de Radboud Universiteit Nijmegen en was visiting scholar aan de Cardiff Business School, Durham Business School en Stockholm School of Economics. Hij promoveerde op een proefschrift over de vergankelijkheid en persistentie in het management denken. In zijn huidige onderzoek en onderwijs richt hij zich op de diffusie en implementatie van managementideeën en op de relatie tussen professies en organisaties. Speciale aandacht is hierbij voor goeroes, consultants, de media, professional service firms en voor processen rondom ‘thought leadership’, translatie en identiteit. Hij publiceerde hierover in verschillende wetenschappelijke toptijdschriften zoals *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *Human Relations*, *Information & Management*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of Management Studies*, en *Organization Studies*. Van zijn hand verscheen eerder het boek *De Managementideeënfabriek* (Boom, 2017), dat werd genomineerd door de Orde van Organisatieadviseurs als boek van het jaar 2018. Stefan is co-editor van *The Oxford Handbook of Management Ideas* (Oxford University Press, 2019) en auteur van *The management idea factory* (Routledge, 2014) en *The Flow of Management Ideas* (Cambridge University Press, 2021). Daarnaast is hij lead coördinator van de EGOS Standing Working Group *Management, Occupations and Professions*, lid van de editorial board van *Organization* en *Organization Studies* en als consulting editor verbonden aan *Journal of Professions and Organization*.

THIJS HOMAN is hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Bij de Open Universiteit begeleidt hij de promovendi die onderzoek doen in de zogeheten ‘complexity track’ van de Graduate School van de universiteit. Ook verzorgt hij de Master of Science-colleges over Organisatieontwikkeling en -verandering. Voorafgaand aan de Open Universiteit heeft hij als universitair hoofddocent en senior projectleider Organiseatiekunde en Organiseatieverandering vele jaren bij Nyenrode University gewerkt. Parallel daaraan werkte hij als senior consultant bij een middelgroot adviesbureau. Zijn academische onderzoek gaat over organisatiedynamica, organisatie-ontwikkeling en verandermanagement. Daarbij werkt hij onder meer vanuit het perspectief van de sociale complexiteits- en chaostheorie. Hij publiceerde tal van wetenschappelijke artikelen

en boeken. Het meest bekend zijn *Organisatiedynamica*, *Het Et-cetera-principe*, *In control?* en de onderzoekspublicatie *De Veranderende Gemeente*. Naast zijn academische activiteiten is Homan zelfstandig adviseur, trainer en opleider. Hij voert advies- en onderzoekstrajecten uit en is een veelgevraagd spreker en trainer bij tal van seminars, congressen, leergangen, academische opleidingen, masterclasses en incompany-programma's.

HENK VAN DER HONING studeerde psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en is inmiddels meer dan dertig jaar actief als (academisch) docent leiderschapsontwikkeling. Sinds 2004 werkt hij als raadsman van directieleden en bestuurders. Henk ziet ons ego als een artefact; een masker van het verleden, een noodzakelijk fenomeen tijdens ieders (over)leven. Hij is echter geïnspireerd door het idee dat het voor ieder van ons mogelijk is om voorbij het eigen ego te komen. Als leermeester werkt hij met anderen samen aan het vergroten van inzicht in het eigen ego, het starten van een proces van ontwikkeling, dat authentiek leven en leiderschap waarschijnlijker maakt. Ontwikkelen om het handelen zonder beperkende invloed van het ego te bevorderen; vanuit echtheid leidinggeven aan jezelf, aan anderen, aan veranderprocessen. Samen met Marcel Douma vormt hij Douma Van der Honing, een bureau voor mediation, executive coaching, directie- en bestuursteams en transitie.

MARLIEKE VAN GRINSVEN is onderzoeker en adviseur op het gebied van organisatieverandering en leiderschapsontwikkeling. Met een achtergrond als bedrijfskundige én taalkundige promoveerde ze in 2017 aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar proefschrift *A patient is not a car* richtte zich op de vertaalslag die managementideeën ondergaan als zij worden geïmplementeerd in een nieuwe context. Marlieke is gefascineerd door de rol van taal en (hybride) identiteit in veranderprocessen. Vanuit de gedachte dat je jezelf moet kennen om je te kunnen verbinden met je omgeving, houdt ze zich zowel bezig met (hybride) identiteit, gespreksvoering en dialoog in organisaties als met de verbinding tussen leiderschap en strategische opgaves. Ze publiceerde hierover in verschillende wetenschappelijke tijdschriften en boeken zoals *The Learning Organization*, *International Journal of Management Reviews*, *Organization Studies* en *The Oxford Handbook of Management Ideas* (Oxford University Press, 2019). Marlieke is co-editor van *The Flow of Management Ideas* (Cambridge University Press, 2021). Ze is daarnaast als wetenschappelijk redacteur verbonden aan het vakblad TVOO (Tijdschrift voor Organisatie Ontwikkeling).

EDWIN KAATS is medeoprichter en partner bij Common Eye. Hij studeerde ruimtelijke wetenschappen (universiteit Utrecht) en logistiek management (universiteit van Tilburg). Werkend in de ketenlogistiek leerde hij aan het begin van zijn loopbaan het belang en de betekenis van effectief samenwerken kennen. Sindsdien

heeft het thema hem niet meer losgelaten. Tijdens zijn periode bij Twynstra Gudde, waar hij sinds 2008 partner was, werkte hij aan de ontwikkeling van het thema samenwerking als domein van leren en organiseren. Edwin begeleidt mensen en organisaties die aan de wieg staan van een nieuwe samenwerking, of hun lopende samenwerking willen verbeteren. Hij is gesprekspartner voor bestuurders, managers en professionals die voor of in een complex samenwerkingsvraagstuk staan. Met Wilfrid Opheij promoveerde hij op een onderzoek naar de betekenis van bestuurders in allianties en netwerken. Naast zijn advieswerkzaamheden besteedt Edwin tijd aan onderzoek en het ontwikkelen van praktische hulpmiddelen op het gebied van allianties, netwerken en netwerkleiderschap. Edwin publiceert regelmatig over de genoemde thema's. Hij schreef met Wilfrid Opheij *Leren samenwerken tussen organisaties*, dat in 2013 werd verkozen tot managementboek van het jaar.

JOOST KAMPEN is veranderkundige en adviseert in organisaties met ontwikkelingsproblemen. Hij heeft een achtergrond als organisatiesocioloog en promoveerde in 2011 bij prof. dr. Léon de Caluwé op het concept van de verwaarloosde organisatie. Het fenomeen verwaarloosde organisatie komt in alle typen organisaties voor: bij de overheid, in de zorg, het onderwijs, het openbaar vervoer, de energievoorziening maar ook bij banken, industrie en dienstverlening zoals consulting bedrijven. Hij publiceert regelmatig, ook internationaal, verzorgt een eigen leergang en doceert aan de Vrije Universiteit, Universiteit Twente, SIOO, Business School Nederland en AOG School of Management.

PAUL KLOOSTERBOER is organisatieadviseur met een sterke ontwikkelingsgerichte inslag. Hij begeleidt bij koersontwikkeling en -realisatie en coacht daarbij (teams van) leidinggevend en professionals. Vraagstukken ziet hij als patronen in denken en doen. Individueel én collectief. Bijdragen aan het ontwikkelen van waardevollere patronen is zijn specialiteit en passie. Versterken van adviseursprofessionaliteit neemt daarbij een bijzondere plek in. Als 'reflective practitioner' pur sang organiseert hij regelmatig workshops of events op zijn vakgebied of treedt daarbij op. Verder publiceert hij met grote regelmaat over zijn werk. In 2011 promoveerde hij op de 'Expeditie naar Waarde', over het lerend vernieuwen met professionals. *Van Waarnemen naar Waarmaken*, de publieksversie van zijn proefschrift, werd in 2013 verkozen tot boek van het jaar bij de Ooa (Orde van organisatieadviseurs). Paul is lid van de Wetenschappelijke Raad van de Ooa en daarnaast lid van diverse redacties en adviesraden op zijn vakgebied. Zijn ideeën draagt hij ten slotte met veel plezier uit als docent en programmamanager voor AOG School of Management, SIOO, Nyenrode Business Universiteit en via incompany-ontwikkelprogramma's.

SANDRA VAN DER MAAREL werkt als consultant, coach en facilitator. Sandra heeft een bedrijfseconomische, psychologische en systemische achtergrond. Ze werkt sinds 2006 vanuit haar eigen praktijk, PureChange, zowel in Nederland als in een internationale context, binnen een brede range aan sectoren. Daarnaast is ze executive coach voor IESE Business School of Navarra, executive intervisie coach in verschillende programma's op Nyenrode Business University en docent bij AOC School of Management. Ze is moderator bij het European Leadership Platform, waar ze dialoogsessies begeleidt op het gebied van leiderschap. Eerder werkte ze als senior consultant voor KPMG Consulting in de groep Verandermanagement en als financieel controller voor Bloemenveiling Aalsmeer en Elsevier Science Publishers. Sandra raakte eind jaren 90 geïnteresseerd in systemisch werk vanuit een zoektocht naar het verhaal en de diepere patronen in haar eigen familiesysteem. Haar passie om tot werkelijke verandering te komen, nam ze mee in het werken met organisaties en individuen en in haar verlangen om tot oplossingen te komen voor onze complexe vraagstukken vanuit goed nalatenschap voor de generaties na ons. Aandachtsgebieden zijn diepgaande verandering, systeemdenken, persoonlijk leiderschap, dialoog en intergenerationele thematiek. Sandra is co-auteur van het boek *Generatie V. Veerkracht voor veertigers en vijftigers* (2013), auteur van het essay *Slow down to speed up* (2016) en was schrijvend redactielid van het tijdschrift *Vuurvogel* van Phoenix Opleidingen (2015-2019).

WILFRID OPHEIJ is medeoprichter en partner bij Common Eye. Hij heeft zich gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken, in het bijzonder tussen organisaties: in allianties, partnerships, ecosystemen en netwerken. Hij studeerde bouwkunde aan de TU Eindhoven (kandidaats) en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit (doctoraal). In 1987 ging hij bij Twynstra Gudde werken, waar hij in 1995 partner werd. In 2013 was hij medeoprichter van Common Eye. Zijn hele loopbaan als adviseur staat in het teken van vermogen tot verbinden, samenwerken en horizontaal organiseren. Dit vanuit de overtuiging dat je zeker bij complexe maatschappelijke vraagstukken samen meer kunt bereiken dan ieder alleen. Je hebt elkaar nodig, maar dat is — zeker bestuurlijk — vaak niet makkelijk en vanzelfsprekend. Hij schreef diverse boeken en artikelen over horizontaal organiseren (*Delaying Organizations*, 1994) en organiseren tussen organisaties. In 2008 promoveerde hij aan Tilburg University, samen met Edwin Kaats, op het proefschrift *Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. In 2012 schreef hij samen met Edwin Kaats het boek *Leren samenwerken tussen organisaties*, dat in 2013 werd verkozen tot managementboek van het jaar. Hij helpt samenwerking mogelijk maken en de goede condities te creëren. Bestuurlijk, inhoudelijk, in verbinding. Dat doet hij door te adviseren, te doceren, te publiceren en als kwartiermaker.

LEIKE VAN OSS is sociaal psycholoog en werkt als organisatieadviseur, interim-manager en (team-)coach in publieke en kennisintensieve organisaties. Leike vormt samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen. Vraagstukken waar ze mee te maken heeft gaan over weerbarstige patronen en ontstroefing, of het maken van puzzels die zich niet in een keer laten leggen. Leike is gefascineerd door hoe organisaties in hun feitelijk functioneren zoveel afwijken van de managementbedoelingen, en waarom beoogde veranderprocessen anders lopen dan gehoopt of gedacht. Ze heeft oog voor de orde in de chaos. Behalve pragmatisch praktijkmens is Leike ook dol op theorie, en theorie over theorie: het zien van overeenkomsten en verschillen tussen verschillende denkpijlers en de consequenties voor de praktijk van het vak. Met Jaap van 't Hek schreef zij de boeken *Onveranderbaarheid*, *Ondertussen*, *Onderweg*, *Onomkeerbaar* en *Onmacht*. Met Brechtje Kessener schreef zij *Meer dan de som der delen*.

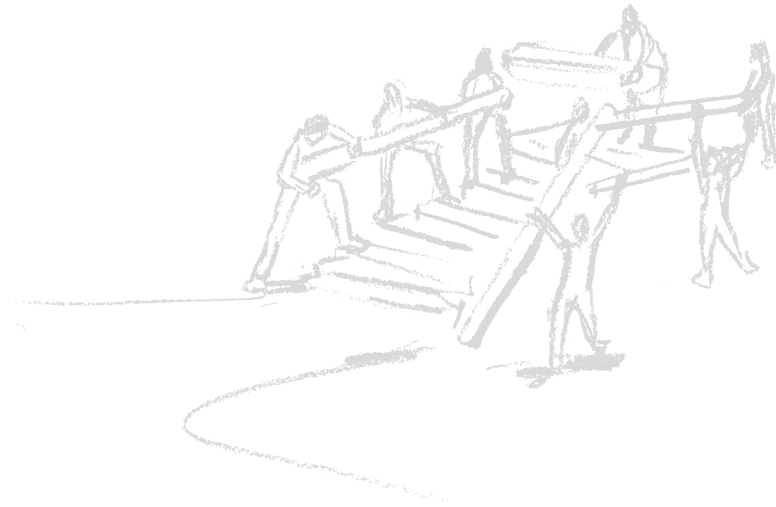
LENETTE SCHUIJT is organisatiekundige en heeft meer dan dertig jaar ervaring als organisatieadviseur en in het ontwikkelen en begeleiden van leiderschapsprogramma's. Ze was als kerndocent verbonden aan de Masteropleiding Onderwijsmanagement, is nu als docent betrokken bij AOG en Schouten & Nelissen University. Daarnaast is ze auteur van diverse managementboeken, waaronder *Met Ziel en Zakelijkheid* over paradoxen in leiderschap. Tevens is ze redacteur bij *Managementsite.nl* en werkt zij als ghostwriter op haar vakgebied. De laatste jaren doet Lenette onderzoek naar zelfsturing en andere eigentijdse vormen van organiseren en schreef daarover onder andere *Wat bezielt ons. Van verstarung naar vitaliteit in organisaties*. Ze is gefascineerd hoe complexe systemen veranderen en hoe je van binnen en buiten de instituties invloed kunt uitoefenen.

HANS VERMAAK is zelfstandig gevestigd en werkt in een netwerk van verwante adviseurs, wetenschappers en opleiders. Hij is associate partner van Sioo en van Twynstra Gudde, senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor de Veiligheid. Hij is actief rond lastige verandervragen, vaak met een maatschappelijk karakter. Aan bod komt dan bijvoorbeeld het samen vernieuwen rond concrete opgaven, het samenwerken dwars door muren heen, het gidsen en verstoren van de context eromheen en het versterken van professionaliteit. Hij professionaliseert adviseurs en veranderaars in diverse opleidingen, maar ook als schaduwadviseur. Daarnaast doet hij actieonderzoek naar praktijken in organisaties die lastig in woorden te vangen zijn. Hij promoveerde cum laude op het hanteren van complexiteit in organisaties. Hij publiceert over veranderkunde, leerprocessen, systeemdenken en onderzoek. Het meest bekend zijn de boeken *Leren veranderen*, *Leren in organisaties*, *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* en *Iedereen Verandert*.

MAURITS JAN VINK is zelfstandig organisatie-adviseur en MfN-mediator. Hij is al jaren gefascineerd door wat veranderen vraagt van mensen. Van huis uit is hij opgeleid als psycholoog aan de RUL. Later heeft hij een opleiding tot therapeut gevolgd en een postdoctorale opleiding Management Consulting aan de VU. Hij werkte ruim twintig jaar bij KPMG Consulting en Twynstra Gudde. In die jaren werkte hij aan een scala van vragen met altijd een focus op mensen in veranderprocessen. Naast het werk bij klanten, heeft Maurits Jan ook leidinggegeven aan groepen adviseurs. In de loop der tijd werd hij steeds vaker betrokken bij onderling gedoe tussen mensen in en tussen organisaties. Dat is met recht zijn tweede thema geworden: Hoe kan je omgaan met gedoe? Dit leidde in 2003 tot deelname aan een summer school in Noord-Ierland over conflict resolution en in 2005 volgde een sabbatical in het Midden-Oosten. Teruggekomen in Nederland vroeg Sioo hem workshops te verzorgen over tegenstellingen en conflicten. In combinatie met het verzorgen van opleidingen veranderkunde, komen zijn thema's veranderen en gedoe mooi terug in zijn opleidingsactiviteiten. Maurits Jan is als docent actief voor Sioo, ADR Instituut voor Mediation en AOG School of Management. Hij schrijft onregelmatig over veranderen en gedoe. Zo vormde hij samen met Marco de Witte en Jan Jonker de redactie van de eerste editie van *Essenties van Verandermanagement*. Maurits Jan begeleidt samenwerkingsvragen binnen en tussen organisaties, vakgroepen en maatschappen. Daarnaast begeleidt hij geschillen binnen raden van bestuur en managementteams. Ook werkt hij voor ondernemings- en cliëntenraden en raden van toezicht.

HENK W. VOLBERDA is hoogleraar strategie en innovatie aan Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) en 'expert member' van het World Economic Forum. Volberda promoveerde cum laude aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hij was 'visiting scholar' aan de Wharton School van de University of Pennsylvania en aan de Cass Business School te Londen. Voor zijn onderzoek ontving hij diverse prijzen, zoals de prestigieuze Igor Ansoff Strategic Management Award. Volberda is redacteur van diverse internationale tijdschriften, zoals *Long Range Planning* en *Organization Studies*. Hij schreef onder meer het internationaal veelgeprezen boek *Building the flexible firm: how to remain competitive* (Oxford University Press, 1998), dat in het Nederlands verscheen als *De flexibele onderneming* (Management Impact, 2004). Voor *Rethinking strategy* (Sage, 2001) ontving hij de ERIM Best Book Award. Zijn leerboek *Strategic management: competitiveness and globalization* (Cengage, 2011) wordt op diverse business schools gebruikt. Voorts publiceerde Volberda managementboeken als *Innovatie Jij.nu* (Management Impact, 2019) en *De nieuwe professional service firm* (Scriptum, 2019). Voor zijn boek *Reinventing business models: how firms cope with disruption* (Oxford University Press, 2018) ontving hij de Best Book Award van de European Academy of Management.

MARCO DE WITTE is een bevlogen adviseur, docent, spreker en coach op het gebied van veranderkunde en gedragsverandering. Hij raakte tijdens een succesvolle academische carrière gefascineerd door het verbinden van theorie en praktijk. In 2003 begon hij zijn eigen adviespraktijk en werd partner bij HGRV Adviseurs Managers. Sinds de zomer van 2018 is hij alleen onderweg. Hij werkt gedurende twee decennia aan veranderkundige vraagstukken. Twee thema's houden hem vooral bezig: transitievraagstukken (derde orde verandering) en bovenal het persoonlijk leiderschap van de veranderaar. Marco is gastdocent aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) te Rotterdam en is als (kern)docent actief in commercieel (post)doctoraal onderwijs (zowel open inschrijvingen als in- en inter-company). Zo is hij o.a. verbonden aan AOG School of Management, Centrum voor Zorgbestuur van de Erasmus Universiteit, Sioo en Nyenrode Business Universiteit. Samen met Jan Jonker en Maurits Jan Vink stelde hij de eerste editie van *Essenties van Verandermanagement* samen. En met dezelfde Jan Jonker publiceerde hij *De Kunst van Veranderen. Bewegen naar de kern* (2014).



Vergroot je verandervermogen met deze kleine canon van de veranderkunde!

Voor wie de essenties van verandermanagement wil doorgronden, schetst dit overzichtswerk het veranderkundig landschap — 'de Hollandse school van veranderen' — in zijn volle breedte. De auteurs gaan elk vanuit hun eigen benadering in op recente ontwikkelingen, fundamentele kernvragen, hoofdbrekkende spanningen en paradoxen in de veranderpraktijk.

Deze tweede, geheel herziene editie van *Essenties van Verandermanagement* staat onder redactie van **Marco de Witte**, **Maurits Jan Vink** en **Marlieke van Grinsven** en bestaat uit vier thematische delen:

- 1 De veranderkunde in vogelvlucht: geschiedenis en hoofdlijnen van het vakgebied
- 2 Organisatieverandering aan de hand van een 'goed' veranderidee
- 3 Benaderingen die de brug slaan tussen het veranderidee en het veranderproces
- 4 Leidinggeven aan verandering en de leiderschapsopgave van de veranderaar

In negentien hoofdstukken plus een slotbeschouwing krijg je een actueel overzicht van de veranderkunde in Nederland. Overeenkomsten, spanningen en paradoxen tussen verschillende veranderkundige benaderingen komen uitgebreid aan bod, net als de ontwikkeling van 'verandermanagement' via 'veranderkunde' naar 'veranderkunst'. Met de inzichten uit dit boek vergroot je het verandervermogen van jezelf en je organisatie.

Essenties van Verandermanagement is een rijke bron van inspiratie voor professionals die worstelen met veranderkundige vraagstukken. Het boek is bovendien geschikt als (inleidend) studiemateriaal voor universitaire studies en hbo-opleidingen in diverse vakgebieden, MBA's, (postdoctorale) leergangen en cursussen.

