

Hoofdstuk 1

Inleiding

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

1. de historie van verandermanagement in grote lijnen beschrijven;
2. verschillende typen organisaties en kenmerken daarvan definiëren;
3. ontwikkelingen in de omgeving en in organisaties beschrijven;
4. moderne organisatieprincipes en kritische succesfactoren daarvan benoemen;
5. de aanleidingen voor veranderen omschrijven.

Openingscase

‘De tijden van economische groei zijn in ons bedrijf ook goed merkbaar. De omzet neemt de laatste jaren met gemiddeld 6 procent toe en ook de winst scoort prima. We presteren eigenlijk fantastisch, en zo mag het nog heel lang doorgaan. We hebben de wind mee, alhoewel dit jaar de groei iets zal afvlakken. Lekker zo doorgaan en vasthouden wat je hebt.’ De directeur van de onderneming toont het enthousiasme dat zo eigen is aan een echte ondernemer. Het gesprek speelt zich af bij de huisbankier, ING. De manager kredieten en de branchespecialist nemen met de directeur de bedrijfsresultaten door. De bank is zeer tevreden over de gang van zaken en de vooruitzichten. Dan informeert de manager kredieten naar de toekomstige vermogensvoorziening, in verband met de omzetgroei en geplande investeringen in nieuwe activiteiten. De directeur heeft het antwoord op die vraag niet paraat, en hij heeft er ook niet echt over nagedacht. ‘De omzet groeit, we maken winst en het gaat ook lekker in het bedrijf, iedereen is tevreden. Waarom zou ik me wagen aan risicovolle innovaties en de organisatie veranderen als het allemaal goed gaat? Als ik in het bedrijf over veranderingen begin, krijg ik ook steeds dezelfde reacties: “we zijn veel te druk”, “nu even niet, hoor”, “hebben we helemaal niet nodig”, “is veel te risicovol”.’

De branchespecialist wil de ondernemer toch even een spiegel voorhouden. Dat het nu goed gaat met de onderneming is heel mooi, maar blijft dat ook zo? De wereld verandert, de sector verandert en klanten veranderen. Of de ondernemer dat nu leuk vindt of niet, hij zal mee moeten veranderen. Elke organisatie moet blijven innoveren, werken met de nieuwste technologie en een succesvolle R&D-afdeling. Het gaat om voortdurend leren, experi-

menteren en vernieuwen. Wat te denken van de invloed van duurzaamheid, robotica, nanotechnologie, cloudcomputing, augmented reality, big data, artificial intelligence (AI), het internet of things (IoT)? De mogelijkheden zijn talrijk. Wat kan de onderneming hiervan succesvol toepassen in een toekomstig bedrijfsconcept? De directeur is even in verwarring, maar beseft wel dat hij iets moet doen en snel ook. Aanpassen en veranderen is een continue bezigheid.

Bron: De Ruijter (2016)

In de openingscase schetsen we een situatie waarin een succesvolle onderneming zich geconfronteerd ziet met allerlei veranderingen – in dit geval technologische veranderingen. In dit eerste hoofdstuk komen ook ontwikkelingen in de omgeving en in de organisatie aan bod. Snelle veranderingen in de omgeving, zoals de vraag van de klant (cliënt), innovatie en digitalisering, dwingen een organisatie om flexibel te reageren en continu te veranderen. Dat lijkt misschien eenvoudiger dan het is. In het vakgebied verandermanagement bestuderen we al deze veranderingen.

1.1 Wat is verandermanagement?

De begrippen organisatieontwikkeling, organisatieaanpassing en organisatieverandering worden nogal eens door elkaar gebruikt.

Organisatieontwikkeling heeft te maken met bewuste veranderprocessen als gevolg van de wisselwerking tussen omgeving en **organisatie**. Het is het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan externe ontwikkelingen die voor haar continuïteit belangrijk zijn. Veranderingen vinden geleidelijk, procesmatig en meestal continu plaats. Er is niet altijd sprake van duidelijk omschreven doelen en veranderstrategieën, en er is geen zekerheid over het realiseren van de gewenste situatie.

Organisatieaanpassing wordt vaak gebruikt wanneer een organisatie een nieuw evenwicht zoekt in haar functionele gebieden: management, structuur, cultuur, processen en medewerkers.

Organisatieverandering wordt meestal geassocieerd met het in korte tijd ingrijpend wijzigen van de structuur en de processen van een organisatie, aangestuurd door het topmanagement. Het lijkt soms een inhaalslag van wat jarenlang is blijven liggen. Terwijl organisatieontwikkeling een geleidelijk proces is, kenmerkt organisatieverandering zich veelal door een doelgerichte, planmatige aanpak.

Bij organisatieverandering gaat het om twee hoofdvragen:

1. Wat moet er in de organisatie worden veranderd?
2. Hoe gaan we dit aanpakken?

Veranderprocessen kenmerken zich globaal door een aantal elementen. Ze hebben betrekking op de gehele organisatie of op een belangrijk deel ervan. Ze richten zich op structuren, processen en het samenwerken van mensen. Managementvaardigheden worden gebruikt om het veranderproces te initiëren en te begeleiden. In veranderprocessen maakt men gebruik van kennis en ervaringen uit de organisatiekunde en de sociale wetenschappen, in een projectmatige of procesmatige aanpak. Veranderingen zijn gericht op verbetering van de effectiviteit van de organisatie (markt- en klantgerichtheid) en/of de efficiëntie (de **doelmatigheid** van processen).

Verandermanagement, ook wel veranderkunde of change management genoemd, definiëren we als het effectief sturing geven aan activiteiten gericht op het aanpassen van een organisatie aan strategische en/of operationele wijzigingen.

1.2 De historie van verandermanagement

We schetsen nu eerst de historische ontwikkelingen op het gebied van verandermanagement. Zo krijg je enig inzicht in de ontwikkeling van het denken over organisatieveranderingen. Natuurlijk moet je in gedachten houden dat theorieën en inzichten tot stand zijn gekomen onder invloed van een bepaalde tijdgeest. Toch maken we nog steeds gebruik van theorieën die ruim vijftig jaar geleden geformuleerd en aangereikt werden. We hebben de historie van verandermanagement ingedeeld in een aantal periodes, met elk een herkenbare algemene focus: aanvaarden, leren, variëren en coördineren.

1.2.1 Aanvaarden: periode 1950-1975

Veranderen is een zaak van aanvaarden, accepteren

De theorieën op het gebied van veranderen zijn in de periode 1950-1975 ontstaan vanuit twee uitgangspunten: de uitkomst van een verandering staat vooraf vast, en een veranderproces is goed te plannen en te sturen. Deze theorieën vallen onder de zogenaamde *Planned Change of Planned Organizational Change* (POC). Veranderprocessen proberen te bewerkstelligen dat medewerkers de oude situatie loslaten en een nieuwe accepteren. Het is dus niet vreemd dat in deze periode de gedragswetenschappen, en in het bijzonder de psychologie, een belangrijke rol speelden. Gedragswetenschappers waren vooral geïnteresseerd in de manier waarop men invloed kon uitoefenen op de snelheid waarmee mensen veranderingen aanvaarden.

Diffusie- en adoptietheorieën

Diffusie- en adoptietheorieën trachten te verklaren welke factoren van invloed zijn op het verspreiden (diffusie) en het aanvaarden (adoptie) van innovaties binnen een groep. Rogers publiceerde hier in 1962 voor het eerst over in zijn boek *Diffusion of Innovations*. Hij stelt dat diffusie een proces is waarbij een innovatie via bepaalde kanalen gecommuniceerd wordt naar een groep. De leden van deze groep maken deel uit van een sociaal systeem. Rogers stelt vast dat vier factoren van invloed zijn op het verspreiden van een nieuw idee: de innovatie zelf, de communicatiekanalen, tijd en het sociale systeem. Een innovatie wordt door Rogers gedefinieerd als 'een idee of object dat als nieuw wordt ervaren door een individuele of andere eenheid van adoptie'. Adoptie is volgens Rogers de beslissing om een **innovatie** te gebruiken. Individuen en groepen ervaren veranderingen als nieuw, maar bij het invoeren van veranderingen is het nog te vroeg om over adoptie te praten. Het adoptieproces betreft het doorlopen van verschillende houdings- en gedragsstadia, vanaf de eerste kennismaking tot de acceptatie van de verandering. Adoptiebeslissingen worden vooral beïnvloed door de werking van het sociale systeem. Het blijkt dat mensen vooral communiceren met mensen die op hen lijken qua normen, waarden, opleiding, sociale status en dergelijke.

DIFFUSIE- EN ADOPTIETHEORIEËN	
Kern	Een aanpak van organisatieverandering waarbij de nadruk ligt op de invloed van sociaal-culturele waarden en normen, de motivatie en het gedrag van mensen.
Aandacht voor	Draagvlak door middel van het beïnvloeden van individueel en groepsgegedrag in relatie tot de noodzakelijk geachte verandering.

Lewin

Lewin (1951) mogen we beschouwen als de grondlegger van de Planned Change. Hij ontwikkelde als een van de eersten een fundamenteel model voor geplande verandering. De Planned Change-stroming koestert de veronderstelling dat de prestaties van organisaties voornamelijk bepaald worden door het gedrag van de individuen die er deel van uitmaken. Lewin beschouwde het gedrag van mensen in een werksituatie als een evenwicht, het resultaat van enerzijds stuwende krachten (*driving forces*), en anderzijds zogenaamde tegenwerkende krachten (*restraining forces*) die veranderingen tegenhouden. Lewin was van mening dat er minder weerstand bij medewerkers zou ontstaan als de 'restraining forces' weggenomen zouden worden; het bestaande evenwicht moest doorbroken worden.

In zijn Planned Change-model hanteert Lewin drie fasen:

1. *Unfreezing*

Bij 'unfreezing' probeert men de leden van een organisatie het verschil te laten zien tussen het gewenste gedrag en het gedrag dat zij op dat moment vertonen. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor informatie.

2. *Moving*

Nadat de organisatie is 'ontdooid', kan de verandering ingezet worden. In deze fase moet het gedrag van de organisatieleden naar een ander niveau worden getild. Deze fase is vooral gericht op nieuw gedrag met andere waarden en een andere beroepshouding.

3. *Refreezing*

Na het veranderproces moet een nieuw evenwicht worden gevonden en moet het nieuwe gedrag verankerd worden in de organisatie. We noemen dit ook wel institutionaliseren. Informatie en trainingen kunnen ervoor zorgen dat het nieuwe gedrag wordt bestendig. Ook legt men werkwijzen vast. Op deze manier wordt de acceptatiegraad van de verandering vergroot.

Het basisverandermodel van Lewin is vervolgens door schrijvers na hem verder uitgewerkt. Men geeft hierbij vooral een nadere invulling aan de drie fasen en benadrukt het planmatige karakter van veranderprocessen. We bespreken hier het werk van een aantal van deze auteurs.

Lippitt, Watson en Westley

Lippitt, Watson en Westley (1958) introduceren in het verandermodel van Lewin twee nieuwe fasen. In de eerste fase wordt vooral gewerkt aan het opbouwen van een veranderrelatie (met elkaar in gesprek raken over de veranderingen om zingeving te bevorderen), in de tweede fase wordt de veranderrelatie juist beëindigd. Zij omschrijven 'Planned Change' als veranderingen die tot stand komen via een bewust besluit om

verbeteringen tot stand te brengen. Deze verbeteringen worden bereikt met behulp van professionele begeleiding.

Schein

Schein (1969) breidt het verandermodel van Lewin verder uit en beschrijft vooral de mechanismen van de fasen die Lewin in zijn model onderscheidt. Bovendien vestigt Schein de aandacht op een belangrijk probleem bij veranderprocessen, namelijk het moeten loslaten van iets 'ouds' voordat er iets 'nieuws' geleerd kan worden. Veranderingen resulteren in aangepast gedrag of een aangepaste houding en dat kan leiden tot emotionele weerstand. De verandering impliceert namelijk dat het voorgaande gedrag en de voorgaande houding in zekere mate onjuist of niet passend was.

Bennis, Benne en Chin

In hun standaardwerk *The Planning of Change* (1969) stellen Bennis, Benne en Chin gedragsbeïnvloeding van organisatieleden centraal. Volgens deze auteurs verschuift het veranderprobleem naar menselijke problemen zoals het omgaan met weerstand, angst, bedreigingen voor de moraal, conflicten, verstoorde interpersoonlijke communicatie enzovoort. Ze vullen daarom de fasemodellen aan met **veranderstrategieën**. Het gaat om het beïnvloeden van het gedrag van mensen die geconfronteerd worden met verandering.

De auteurs introduceren drie klassieke veranderstrategieën:

1. *Machts-/dwangstrategie*

Door gebruik te maken van (centrale) macht kunnen organisatieveranderingen worden afgedwongen.

2. *Overtuigingsstrategie*

De organisatiemedewerker is een rationeel denkend en handelend wezen, en is daarom bereid een handelsewijze te volgen wanneer hij ervan overtuigd is dat dat in zijn eigen belang is.

3. *Houdingsstrategie*

Organisatieverandering gaat het best door de normen en waarden van betrokkenen te veranderen.

Zaltman en Duncan

Zaltman en Duncan (1977) formuleren vier typen veranderingen in de vorm van onderhandelingsstrategieën:

1. machtsstrategie;
2. overtuigingsstrategie;
3. normatief-re-educatieve strategie;
4. faciliterende strategie.

Deze strategieën zijn niet identiek aan die van Bennis, Benne en Chin, maar zijn wel geformuleerd door gebruik te maken van hun theorie.

Bij een onderhandelingsstrategie creëert een verandermanager de voorwaarden voor het tot stand komen van veranderingen door materiële of andere faciliteiten te scheppen. Hij stelt groepen positieve uitkomsten in het vooruitzicht wanneer zij de veranderingen accepteren. De strategie doet een beroep op de afwegingen die partijen maken in termen van kosten en baten en benadrukt dat men erop vooruitgaat als men met de verandering meegaat. Deze benadering staat ook bekend als de ruil-beloningsstrategie.

Planned Change

Planned Change gaat over methoden en technieken om mensen in veranderprocessen adequaat te ondersteunen. De theorieën die gebruikmaken van deze uitgangspunten worden ook wel 'Planned Change'-theorieën genoemd. De term zegt het al: het gaat hier om vooraf geplande veranderingen.

TABEL 1.2 De kenmerken van Planned Change

PLANNED CHANGE	
Kern	Een planmatige aanpak van organisatieverandering en het verlagen van de drempels bij betrokkenen ten aanzien van de verandering.
Aandacht voor	Planning en fasering van veranderprocessen en menselijke problemen (angst voor verandering, conflicten en weerstand).

Conclusies van de Planned Change

Planned Change schenkt expliciet aandacht aan een gefaseerde aanpak van veranderprocessen (zie tabel 1.2). Het is opmerkelijk dat Planned Change bedoeld is om mensen in veranderprocessen adequaat te ondersteunen, terwijl er in de modellen vooral aandacht is voor strategieën om weerstand om te buigen naar bereidheid. Planned Change heeft vooral aandacht voor gedragsverandering. De andere functies van een organisatie, zoals management, structuur, cultuur en processen, blijven onderbelicht of worden buiten beschouwing gelaten. Planned Change is dus niet gericht op integrale verandering.

1.2.2 Leren: periode 1975-1985

Veranderen is een continu leerproces

In de periode 1975-1985 ontstaat het besef dat veranderingen niet volledig te sturen zijn. Veranderen is veel meer een continu proces, al dan niet bewust. Het wordt een belangrijke doelstelling dat organisaties zelf leren te leren, ofwel het probleemoplossend vermogen vergroten.

Argyris en Schön

Argyris en Schön (1978) onderscheiden drie niveaus van leren binnen organisaties:

1. *Single-loop-leren*

Deze vorm van leren richt zich eenzijdig op het omgaan met toenemende veranderingen en het oplossen van de daardoor ontstane problemen. Men vergeet echter wat de daadwerkelijke oorzaak van het probleem is.

2. *Double-loop-leren*

Bij deze vorm van leren gaat men dieper in op de oorzaak van het probleem in en kijkt men aan de hand van feedback naar het handelen in het verleden. Wat waren de overwegingen van management en medewerkers om op een bepaalde manier te werken? Wat was hier goed aan en wat kon beter?

3. *Deutero-leren*

Een combinatie van single-loop- en double-loop-leren, met als doel nog beter en bewuster te leren. Men leert van fouten uit heden en verleden en men moet in staat zijn deze fouten te erkennen.

Het belang van medewerkers

Medewerkers zijn van groot belang voor het leren binnen een organisatie. Volgens Argyris en Schön zijn medewerkers de bouwstenen van een organisatie. Bij het single-loop-leren worden medewerkers van veranderingen op de hoogte gebracht via orders, memo's en richtlijnen van hogerop. Helaas leidt dit vaak tot cynisme, demotivatie en een defensieve houding, waardoor medewerkers minder geneigd zijn om mee te werken. Bij het double-loop-leren worden eerdere strategieën, doelstellingen, regels en procedures ter discussie gesteld en weegt de mening van medewerkers zwaar. Kaders worden losgelaten en men zoekt bewust naar creatieve oplossingen. Om effectief veranderingen door te voeren, doet een organisatie er goed aan om zich meer te richten op double-loop-leren en de meningen en theorieën van medewerkers serieus mee te nemen in het doorvoeren van nieuwe concepten. Medewerkers zullen dan niet alleen meer respect voor elkaar krijgen, maar zullen zich ook loyaler opstellen ten opzichte van de lerende organisatie.

Organizational Development

De verschillende theorieën uit de periode 1975-1985 worden gerekend tot de veranderstroming Organizational Development (OD). OD bouwt voort op de inzichten van Planned Change. Verschillende auteurs hebben zich eind jaren zeventig beziggehouden met de rol van de organisatieadviseur als begeleider van veranderprocessen. De organisatieadviseur kan verschillende rollen vervullen bij bepaalde typen veranderingen (zoals expert, adviseur, coach). Door middel van onderzoek tracht men een antwoord te vinden op de vraag welke methoden en technieken het meest effectief zijn in een bepaalde situatie. OD is vooral gericht op het groepsniveau binnen een organisatie en maakt gebruik van technieken van groepsdynamica. De interventies die OD gebruikt zijn dan ook gericht op het verbeteren van interpersoonlijke relaties en de groeps sfeer. Typische OD-interventies zijn: interpersoonlijke communicatie, teamontwikkeling, confrontatieontmoetingen en nieuwe stijlen van leidinggeven. Net als bij Planned Change is er bij OD veel aandacht voor gedragsbeïnvloeding, maar management van **conflicten**, macht en onderhandelen worden bij OD niet gehanteerd. OD is vooral gericht op het afleren van niet-gewenst gedrag en het aanleren van nieuw gedrag. OD heeft net als Planned Change onvoldoende aandacht voor de organisatie als geheel.

Beckhard en Harris

Beckhard en Harris (1987) omschrijven Organizational Development als volgt:

‘OD is een geplande, organisatiebrede en door de top aangestuurde poging om de effectiviteit en gezondheid van een organisatie te verbeteren door geplande interventies in het organisatieproces en door gebruik te maken van kennis uit de gedragswetenschappen. In essentie is OD een gepland systeem van verandering.’

TABEL 1.3 De kenmerken van Organizational Development

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	
Kern	Het veranderen van systeemcondities en het begeleiden van veranderingen in individuele en groepsprocessen door een externe adviseur.
Aandacht voor	Het vergroten van de effectiviteit en het probleemoplossend vermogen van een organisatie.

French en Bell

French en Bell (1984) richten zich op het belang van actieresearch en -planning in OD. Actieresearch refereert aan de manier waarop externe adviseurs als experts onderzoeken welke aspecten van de organisatie verbeterd moeten worden en hoe men kan helpen om deze verbeteringen te realiseren. Het actieplanningsmodel van French en Bell kent zeven fasen. In tabel 1.4 zijn deze fasen in verband gebracht met de Planned Change-veranderfasen van Lewin (1951) en Lippitt et al. (1958).

TABEL 1.4 Fasen in verandering volgens Lewin, Lippitt et al. en French et al.

VERANDERFASEN LEWIN (1951)	PLANNINGSMODEL LIPPITT, WATSON EN WESTLEY (1958)	ACTIEPLANNINGSMODEL FRENCH EN BELL (1984)
Unfreezing	Ontwikkeling behoefte aan verandering	Probleemidentificatie van cliënt
	Opbouwen van een veranderrelatie	Diagnose door change agents
Moving	Werken aan verandering	Gegevens verzamelen
	Identificatie problemen van de cliënt	Feedback data aan leden organisatie
	Alternatieve routes/doelen onderzoeken	Gezamenlijke diagnose van probleem
	Transformatie van voornemens in daadwerkelijke veranderingen	Gezamenlijke actieplanning en uitvoeren passende acties
Refreezing	Stabiliseren van de verandering	Evalueren na actie
	Beëindigen van de veranderrelatie	

1.2.3 Variëren: periode 1985-2000

Veranderen is het kiezen van een passende veranderstrategie

In de periode 1985-2000 wordt het kiezen van een veranderstrategie die past bij de situatie van de organisatie belangrijk. Verschillende typen veranderingen vragen om een verschillende veranderstrategie en -aanpak. Change agents worden geïntroduceerd als begeleiders van veranderprocessen.

Organizational Transformation

De tweede helft van de jaren tachtig staat in het teken van een nieuwe stroming in de veranderekunde: Organizational Transformation (OT). OT is vooral gericht op de juiste samenhang tussen de verschillende facetten van de organisatie die moeten worden veranderd. Het gaat daarbij om de juiste 'fit' tussen de stijl van leidinggeven, structuur, cultuur en processen. Zowel Planned Change als Organizational Development (OD) hadden hiervoor onvoldoende oog. Er ontstaat een integrale benadering van verandervraagstukken.

TABEL 1.5 De kenmerken van Organizational Transformation

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION	
Kern	Het bepalen en toepassen van een integrale veranderstrategie en bijpassende interventies.
Aandacht voor	Een zorgvuldige diagnose, het bepalen van de noodzakelijke veranderingen, veranderstrategie en interventies.

Cummings

Cummings (1989) is de eerste auteur die zich bezig heeft gehouden met de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie. Het startpunt ligt volgens hem bij strategische kwesties. Allereerst moet de onderneming beslissen welke product-/marktcombinaties (PMC's) zij wil gaan exploiteren. Vervolgens moet de onderneming een juiste afstemming verkrijgen van structuur, technologie en human resources. Cummings heeft hiermee de aanzet gegeven tot algemeen geaccepteerde uitgangspunten van het huidige verandermanagement:

- De strategie van de organisatie vormt meestal het uitgangspunt.
- Er is een integrale aanpak van veranderingen, gericht op de onderlinge samenhang van organisatiefuncties.
- Er wordt een passende veranderstrategie toegepast, met bijbehorende interventies.

Nadler en Tushman

Nadler en Tushman (1989) gebruiken twee dimensies om de wijze van veranderen te beschrijven, namelijk het type verandering en de positionering van de verandering in de tijd. Bij het type verandering onderscheiden zij radicale (discontinue) en incrementele (continue) veranderingen. Bij de positionering van de verandering in de tijd onderscheiden zij het anticiperen op mogelijke ontwikkelingen in de toekomst en het reageren op ontwikkelingen die reeds hebben plaatsgevonden (zie tabel 1.6).

TABEL 1.6 Soorten verandering volgens Nadler en Tushman (1989)

	RADICAAL, DISCONTINU	INCREMENTEEL, CONTINU
Anticiperend	Strategische proactieve verandering, gebaseerd op externe ontwikkelingen	Geleidelijke verandering, anticiperend op toekomstige gebeurtenissen
	Herpositionering totale organisatie	Noodzaak tot interne aanpassing
	Redirecting (heroriënteren)	Tuning (afstemmen)
	Focus op gehele organisatie	Focus op deelsystemen
	Topmanagement creëert gevoel van urgentie en initieert verandering	Belangrijke rol voor het middenmanagement
		Implementeren is het belangrijkste
Reactief	Antwoord op belangrijke crisis	Geleidelijke verandering als reactie op externe ontwikkelingen
	Noodzaak om de gehele organisatie en kernwaarden te evalueren	Noodzaak tot interne aanpassing
	Overhauling (reorganiseren)	Adapting (aanpassen)
	Focus op gehele organisatie voor snelle verandering	Focus op subsystemen
	Topmanagement creëert visie en motiveert optimisme	Rol van het middenmanagement
		Implementeren is het belangrijkste

In het midden van de jaren negentig komt er aandacht voor de interne processen (Lynch, 1994). De afstemming tussen strategie en product-/marktcombinaties leidt vervolgens tot het analyseren en (her)ontwerpen van bedrijfsprocessen om de uitvoering van de gekozen strategie mogelijk te maken.

Weick en Quinn

Weick en Quinn (1999) gebruiken de tweedeling episodic (planned) change en continuous (emergent) change. Bij episodic change is veranderen een incidentele gebeurtenis die vaak een grote impact op de organisatie en medewerkers heeft. Bij continuous change is de verandering een doorlopend en veelal organisch proces. Voor continuous change wordt ook wel de term emergent change gebruikt. Beide veranderstrategieën kunnen worden gekarakteriseerd door vier kenmerken (zie tabel 1.7).

TABEL 1.7 Episodic versus continuous change

KENMERK	EPISODIC (PLANNED) CHANGE	CONTINUOUS (EMERGENT) CHANGE
Organisatie	Organisaties zijn inert, log en veranderen is een bewuste onderbreking van de dagelijkse bedrijfsvoering.	Organisaties ontwikkelen en zij organiseren zichzelf. Veranderen is een constant en cumulatief proces.
Analytisch kader	Veranderen wordt extern gedreven en gecreëerd. Brengt disbalans; het is een incidentele onderbreking van de dagelijkse bedrijfsvoering. Kortetermijnfocus.	Veranderen wordt van binnenuit gedreven door continue instabiliteit, een patroon van doorlopende wijziging. Langetermijnfocus.
Verandermodellen	Lewin: unfreezing-moving-freezing. Lineair proces, focus op vastgesteld doel.	Cyclisch proces, focus op proces, zoekt naar evenwicht.
Procesfocus	Focus op inertie en zoeken naar centrale hefbomen om te veranderen.	Focus op het herkennen, duiden en bijsturen van bestaande patronen (taal, interactie, identiteit, leren enzovoort).

Senge

Senge (1990) uit kritiek op de bestaande veranderstrategieën. Volgens hem waren deze gedoemd om te mislukken. Succesvol veranderen kan volgens hem alleen met een organisatiestrategie waarin organisatiebreed expertise en kwaliteiten worden opgebouwd. Hij noemt dat 'collectieve leercapaciteiten'. Mensen moeten het onderlinge verband tussen verschillende gelijktijdige veranderingen leren begrijpen. De **lerende organisatie** is sindsdien een term geworden voor een organisatie met een groot aanpassingsvermogen. Het aanpassingsvermogen wordt gevoed door de prikkel om vaardigheden te vergroten. Senge laat betrokkenen onder meer participeren in veranderprocessen met behulp van simulaties. De elementen van de lerende organisatie en het lerende vermogen zijn waardevolle instrumenten gebleken in het innovatiebeleid van organisaties.

1.2.4 Coördineren: periode vanaf 2000 (in Nederland)

Veranderen is mensen inspireren en motiveren tot gecoördineerde actie

We beperken ons hier tot nieuwe inzichten in verandermanagement door Nederlandstalige auteurs. Vooral deze nieuwe inzichten in veranderstrategieën zijn in de praktijk nuttig gebleken. Verandermanagement wordt vanaf 2000 een actie van allen; iedereen wordt een change agent. In het gezamenlijk uitvoeren wordt iedereen eigenaar van een verandering. Er ontstaat bij veranderen behoefte aan leiderschap (de goede dingen doen) en niet alleen aan leidinggeven (de dingen goed doen). Leiderschap draait hier om visie, inspiratie, authenticiteit en betekenisgeving.