

# inleiding

De gemiddelde levensduur van organisaties is de laatste twee decennia teruggaan van twintig jaar naar 12,5.<sup>1</sup> In een onderzoek naar de levensverwachting van *Standard & Poor* 500-bedrijven bleek dat deze in 1935 negentig jaar bedroeg, in 1975 was dit nog maar dertig jaar en in 2005 was de levensverwachting al gezakt tot vijftien jaar.<sup>2</sup> Organisaties overleven vooral niet omdat ze niet aanpassen, te veel of onnodig aanpassen of verkeerd aanpassen. In al deze gevallen gaan organisaties niet goed om met veranderingen. Fotoketen Kral ging failliet, omdat het zich bleef vastklampen aan analoge fotografie en ingehaald werd door de opkomst van de digitale camera. Eastman Kodak bracht de fotocamera in bijna elk Amerikaans huishouden, maar het succes had ook negatieve gevolgen. Ook dit bedrijf schakelde te laat over van de analoge naar de digitale wereld. Toen de wereld al 'digitaliseerde' zette Kodak nog zwaar in op de verkoop van ouderwetse camera's in opkomende markten, zoals China en India; markten waar de verkoop van die camera's al snel op dezelfde snelheid bleek terug te lopen als in de Verenigde Staten. IBM reageerde enkele tientallen jaren geleden als heerser op de mainframemarkt laat op de opkomst van de pc, met bijna fatale gevolgen. Deze dagen lijkt datzelfde IBM overigens een positieve uitzondering. IBM heeft in tegenstelling tot veel andere organisaties wel ingespeeld op de economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Er is een andere wijze van organiseren gekozen en de onderneming lijkt relatief weinig last te hebben van de crisis.

Te veel of onnodig aanpassen kan ook desastreuze gevolgen hebben voor organisaties. Vaak wordt de behoefte aan radicale verandering overdreven. Managers raken los van de essentie van hun organisatie, hun primaire proces en klanten en worden door de druk vanuit bijvoorbeeld de markt en politiek vatbaar voor revolutionaire managementconcepten.<sup>3</sup> Zo kunnen vanuit het soort medewerker en het soort werk vraagtekens geplaatst worden bij de introductie van zelfsturende teams en coachend leiderschap in grote administratieve organisaties en traditionele productieomgevingen.<sup>4</sup> Daarnaast zijn er organisaties waar het vermogen van organisatie, managers en medewerkers tekortschiet om veranderingen in een bepaalde omvang of een bepaald tempo te verwerken. Door de confrontatie met een ervaren overmaat aan verandering ontstaan bijvoorbeeld *future shock* en *verwarring*.

Dat organisaties niet zelden verkeerd aanpassen, wordt regelmatig geïllustreerd met onderzoeken die melding maken van mislukkingen. Vaak worden percentages van 70 of hoger genoemd. Bij deze percentages kunnen kanttekeningen geplaatst worden, alleen al omdat voorstelbaar is dat er behoorlijke variaties kunnen zijn, afhankelijk van het soort verandering. Onderzoek<sup>5</sup> laat zien dat bijvoorbeeld cultuurverandering in 80 procent van de gevallen als mislukt wordt gekwalificeerd en strategie-implementatie in 42 procent van de gevallen. Maar datzelfde onderzoek laat ook zien dat relatief hoge faalpercentages alom aanwezig zijn. In deze gevallen gaat het vooral om verkeerd aanpassen, niet goed omgaan met verandering.

Op macroniveau kan de betekenis van deze faalpercentages, net als de teruglopende levensduur, gerelativeerd worden. Want, sterven en mislukken horen bij het leven en uiteindelijk gaat het om de vraag of er voldoende goede organisaties wel succes hebben en overleven. Daarbij kan op zijn minst de kanttekening worden gemaakt dat ook op macroniveau slecht aanpassen en falen bij verandering grote gevolgen kunnen hebben. Denk daarbij aan maatschappelijke en sociale kosten, de verspilling van menselijk kapitaal, mogelijke sociale onrust en een collectief gebrek aan vertrouwen. In ieder geval kunnen de gevolgen op meso- en microniveau, op het niveau van groepen of individuele organisaties en hun managers en medewerkers niet miskend worden. Het goed of in ieder geval professioneel omgaan met het aanpassen van organisaties in situaties van verandering is daarom een vereiste. Wordt daaraan niet voldaan, dan wordt onzorgvuldig omgegaan met mensen en schaarse middelen, belangen van stakeholders en het bestaan en de emoties van betrokkenen. Hierin ligt de kern van de opdracht die verbonden is met het vakgebied Verandermanagement: het in antwoord op veranderingen professioneel, zo effectief en efficiënt mogelijk en met een waarderend perspectief op betrokkenen en hun belangen aanpassen van organisaties.

Professioneel betekent, net als bij andere vakgebieden, systematisch en methodisch en, waar mogelijk, met gebruikmaking van de aanwezige kennis, ervaring en inzichten. Het betekent ook met gebruikmaking van intuïtie, creativiteit en experiment waar nodig (en verantwoord). Het vakgebied dat zich bij uitstek bezig houdt met het aanpassen van de organisatie en gedrag in de organisatie in relatie tot veranderingen, noemen we *change management* of verandermanagement. Dat vakgebied is complex. Dat heeft een aantal redenen. Om te beginnen is verandering een breed en veelvormig onderwerp dat in de meeste gevallen verbonden is met een veelheid aan aspecten (zoals leiderschap, structuur, cultuur, maar ook bijvoorbeeld emoties en historie), betrokkenen en belangen. Verandering kent ook verschillende verschijningsvormen die om verschillende, soms zeer uiteenlopende, vormen van organisatieaanpassing vragen. Deze 'soorten verandering' kunnen variëren van bijvoorbeeld een graduele verandering tot een totale transformatie en van een reorganisatie tot een complete herpositionering van de organisatie. Daarnaast, en mede als gevolg van de eerste twee redenen, is het vakgebied veelvormig en interdisciplinair. Verandermanagement is een *Integrationswissenschaft* of *synoptische Wissenschaft*.<sup>6</sup> Het vakgebied moet andere vakgebieden of disciplines, zoals de economie, psychologie, sociologie, systeemleer en organisatiekunde, en hun kennis en argumentaties verbinden om effectief te kunnen zijn. Verder wordt het vakgebied veelvuldig verrijkt en vervuld met zeer uiteenlopende ideeën en claims vanuit de populaire managementliteratuur. Dit is kenmerkend voor de fase van 'vrije theorievorming'. Deze fase kenmerkt zich door een veelheid aan originele en creatieve inzichten en visies. Ook is de veelheid aan 'scholen', modellen, al dan niet met onderzoek onderbouwde opvattingen en dito goeroes en gelovigen, kenmerkend. Deze grote verscheidenheid hoeft niet in alle gevallen belemmerend te werken; in veel gevallen is die zelfs goed bruikbaar en een opmaat richting een volgende ontwikkelingsfase van het vakgebied. Opgemerkt

wordt dat dan wel voorkomen moet worden dat het vakgebied in dezelfde situatie belandt als het veld van strategisch management. De ontwikkeling van dat vakgebied heeft een periode van stagnatie gekend doordat er geen productieve strijd, laat staan een dialoog, mogelijk was. Prominenten als Prahalad propageerden hun eenzijdige, reductionistische inzichten en spraken vooral 'tegen' in plaats van 'met' elkaar.

Mintzberg heeft de handschoen opgepakt en een overzicht van de verschillende inzichten op het gebied van strategisch management ontwikkeld, in de vorm van tien scholen.<sup>7</sup> Hij leidt deze in met een fabel over zes blinde (Indostan) mannen die met een olifant geconfronteerd werden en erachter probeerden te komen wat het was. Ieder van hen betastte een deel van de olifant en zei op basis daarvan wat hij dacht dat het zou zijn. Degene die de staart trof bijvoorbeeld, dacht dat het zoets als een touw was; degene die de slagtand had, dacht aan een speer. De laatste twee verzen van de fabel<sup>8</sup> gaan als volgt:

*And so these men of Indostan  
Disputed loud and long  
Each of his own opinion  
Exceeding stiff and strong,  
Though each was partly right,  
And all were in the wrong!*

### **Moral**

*So often in theological wars  
The disputants, I've seen,  
Rail on in utter ignorance  
Of what each other mean,  
And prate about an Elephant  
Not one of them has seen!*

In zijn beschouwing vergelijkt Mintzberg strategisch management met de olifant en degenen die bezig zijn met dat onderwerp, met de blinde mannen. Hij benadrukt dat een olifant meer is dan de eenvoudige optelling van zijn 'onderdelen'. Maar om het geheel te kunnen begrijpen, moeten die onderdelen op zijn minst gekend worden. Deze beschouwing rond strategisch management is grotendeels te vertalen naar verandermanagement. De 'onderdelen' die Mintzberg onderscheidt met de tien strategiescholen, zijn ook zeer bruikbaar voor een eerste overzicht van perspectieven op verandermanagement. De tien scholen en de daarbij behorende dominante disciplines zijn weergegeven in **figuur 1**.

De eerste drie scholen zijn sterk prescriptief: ze geven vooral aan hoe het zou moeten, niet hoe het (proces) werkt. De volgende zes, van Ondernemersschool tot en met Omgevingschool zijn meer descriptief: ze beschrijven hoe verandering (of strategie) tot stand komt. De laatste school integreert elementen van de voor-

**Figuur 1.** Tien scholen en gevarieerde perspectieven op verandermanagement

| School              | Verandermanagement is vooral een: | Dominante discipline                          | Kernboodschap               |
|---------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| Ontwerpschool       | conceptueel proces                | architectuur (als metafoor), organisatiekunde | 'Fit'!                      |
| Planningschool      | formeel proces                    | engineering, systeemtheorie, cybernetica      | Plan!                       |
| Positioneringschool | analytisch proces                 | economie (krijgskunde), wiskunde              | Analyseer!                  |
| Ondernemersschool   | visionair proces                  | psychologie (leiderschap), economie           | Verbeeld!                   |
| Cognitieve school   | mentaal proces                    | psychologie (cognitieve)                      | Kader!                      |
| Leerschool          | Ontstaansproces                   | psychologie (van het leren)                   | Leer!                       |
| Politieke school    | machts- of onderhandelingsproces  | politieke wetenschappen, sociologie           | Verwerp (macht en positie)! |
| Culturele school    | collectief proces                 | antropologie                                  | Verbind!                    |
| Omgevingschool      | reactief proces                   | biologie, sociologie                          | Pas aan!                    |
| Configuratieschool  | transformatieproces               | geschiedenis                                  | Transformeer!               |

gaande door te denken in levensfasen, (opeenvolgende) verschijningsvormen of episoden. Toegepast op veranderingsprocessen kunnen dit fasen in het proces zijn. Een voorbeeld geven Ghoshal en Bartlett<sup>9</sup> die een veelvoorkomend patroon in veranderingsprocessen schetsen. Zij noemen drie episoden (of fasen) met bijbehorende configuraties (voor die fasen kenmerkende veranderaanpakken of sets van interventies). De drie episoden zijn die van rationalisatie, revitalisatie en continue verandering.

**Figuur 2.** De ‘elfde’ school en perspectief op verandermanagement

| School                  | Verandermanagement is vooral een: | Dominante discipline | Kernboodschap        |
|-------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Psychodynamische school | psychologisch proces              | psychologie          | Stimuleer en dam in! |

Een ‘elfde’ school die kan worden toegevoegd, is de Psychodynamische school. Deze ziet verandermanagement vooral als een proces waarin motivaties en drijfveren van betrokkenen centraal staan en ‘werken’. Daarbij spelen bewuste en onbewuste, rationele en irrationele psychologische elementen een rol. De psychologie is uiteraard de dominante discipline en de boodschap is tweezijdig: stimuleer en dam in (*containment*). Het gaat om het benutten van positieve motivatie en drijfveren en het indammen of onschadelijk maken van negatieve (zie **figuur 2**).

### Typering van Het Veranderboek

Het boek vervult vier functies die elkaar onderling versterken, het is:

- Een overzicht en verbinding van scholen, opvattingen en perspectieven op organisatieverandering en verandermanagement.
- Een synthese van dat wat goed is, waar is of werkt, in het vak; een normatieve definitie gebaseerd op zo veel mogelijk *evidence-based* en *practice-based* inzichten.
- Een markt, ontmoetingsplaats van vraag en aanbod, de koppeling tussen vragen over organisatieverandering en verandermanagement en antwoorden die in de wetenschappelijke en vakliteratuur aangeboden worden.
- Een integrerend model (PROMIIC) waarmee een manier wordt aangeboden om systematisch en methodisch, intentioneel en integraal aan organisatieverandering te werken.

Deze vier functies worden hieronder verder toegelicht.

#### *Een overzicht van en verbinding tussen scholen*

De scholen die met hun invalshoeken het belang en de betekenis van bijvoorbeeld ontwerpen en plannen, aanpassing, leren en drijfveren en motivaties benadrukken, zijn gewaardeerde ‘toeleveranciers’ van *Het Veranderboek*, dat verschillende disciplines en perspectieven inzichtelijk maakt, benut en verbindt. Het boek is opgebouwd aan de hand van vragen over organisatieverandering en verandermanagement.

De hoofdstukindeling van de hoofdstukken twee tot en met zeven is gebaseerd op zes ‘klassieke’ onderwerpen die verbonden zijn met het onderwerp verandering.

- In hoofdstuk 1 staat verandering zelf centraal.
- Hoofdstuk 2 gaat over strategie, *het richting geven* aan verandering.
- Hoofdstuk 3 gaat over leiderschap, *het belichamen* van verandering.
- Hoofdstuk 4 gaat over gedrag, *het tot leven brengen* van verandering.
- Hoofdstuk 5 gaat over structuur, *het inregelen* van verandering.
- Hoofdstuk 6 gaat over communicatie, *het overbrengen* van verandering.
- Hoofdstuk 7 gaat over implementatie, *het realiseren* van verandering.
- Hoofdstuk 8 vormt een afsluitend hoofdstuk en gaat over verandermanagement: *het systematisch en methodisch* werken aan verandering

In het afsluitende, achtste hoofdstuk wordt het belang van systematisch en methodisch werken nogmaals onderstreept door een doorkijk naar de praktijk en een samenvatting van inzichten.

In elk hoofdstuk zijn de elf onderscheiden scholen meer of minder ‘aan het woord’. Maar de betekenis en bijdrage van de elf scholen varieert per onderwerp. Om een indruk te geven is in **figuur 3** aangegeven welke rol een school in een hoofdstuk speelt: de hoofdrol (\*\*\*) , een belangrijke rol (\*\*) of een ondersteunende rol (\*).

*Een synthese van dat wat goed is, waar is of werkt, in het vak*

In *Het Veranderboek* is de uitdaging die verbonden is met de vraag wat verander-

**Figuur 3.** De rol van de scholen per hoofdstuk

| School/<br>onderwerp | Strategie | Leiderschap | Gedrag | Structuur<br>en sturing | Communicatie | Implementatie | Totaal |
|----------------------|-----------|-------------|--------|-------------------------|--------------|---------------|--------|
| Ontwerp              | ***       | *           | *      | ***                     | *            | ***           | 12     |
| Planning             | ***       | *           | *      | **                      | **           | ***           | 12     |
| Positionering        | **        | *           | **     | **                      | *            | *             | 9      |
| Ondernemers          | **        | ***         | ***    | *                       | *            | **            | 12     |
| Cognitieve           | **        | ***         | ***    | **                      | ***          | **            | 15     |
| Leer                 | *         | **          | ***    | *                       | ***          | ***           | 13     |
| Politieke            | *         | **          | **     | *                       | **           | *             | 9      |
| Culturele            | ***       | ***         | ***    | **                      | **           | **            | 16     |
| Omgeving             | ***       | *           | *      | ***                     | *            | *             | 10     |
| Configuratie         | *         | **          | **     | ***                     | *            | **            | 11     |
| Psychodynamische     | *         | ***         | ***    | *                       | ***          | **            | 13     |
| TOTAAL               | 22        | 23          | 24     | 21                      | 20           | 22            | 132    |

management is en kan bijdragen, het vertrekpunt. Deze uitdaging wordt aangeaan vanuit het perspectief van de manager en diens opdracht. Resultaat is een normatieve definitie die gebaseerd wordt op zo veel mogelijk evidence-based en practice-based inzichten. De basis voor deze definitie wordt gevormd door een keuze voor de volgende uitgangspunten of opvattingen:

- De opvatting van Bower<sup>10</sup> dat het in het managementperspectief op verandering gaat om *purposive change*: het, uitgaande van het hoger doel van de organisatie, doelgericht, doelbewust en doelmatig realiseren van veranderingen. Daarbij kan de organisatie als complex systeem vergeleken worden met een lichaam en de manager (en adviseur) als *business clinician* met een medicus. In dit perspectief gaat het om het proces waarin intentioneel en integraal wordt veranderd.
- De opvatting van Simon<sup>11</sup> dat ontwerpen een centrale rol speelt bij het professioneel uitoefenen van een vak. Of het nu om architectuur, engineering of de medische professie gaat, het draait om ontwerpen. Wat centraal staat is niet hoe dingen zijn, maar hoe ze zouden kunnen zijn (het contingente). Professionals ontwerpen manieren om bestaande situaties te veranderen in gewenste situaties.
- De opvatting van Drucker<sup>12</sup> dat we managers en adviseurs moeten helpen systematisch en methodisch te doen wat vroeger op gevoel en intuïtie werd gedaan. Daartoe moet gezocht worden naar beginselen en een logisch schema dat innerlijke samenhang vertoont.
- De opvatting dat gedrag en de drijfveren en motivaties waar dat gedrag uit voortkomt, centraal staan bij organisatieverandering. Het proces van verandering is ook een samenstel van motivatie en drijfveren. Bij de beïnvloeding van gedrag door interventies vormt dat inzicht een belangrijk uitgangspunt. Interventies zijn de brandstof voor ontwikkeling van het gedrag dat de verandering ondersteunt en mogelijk maakt. Een interventie is een actie of handeling (van een manager, adviseur of medewerker dan wel 'groep van') gericht op het veranderen van gedrag van een individu, groep of organisatie met als oogmerk voor te bereiden op/bij te dragen aan het beter realiseren van de doelstellingen van individuen, groepen of organisaties.
- De opvatting dat verandermanagement een jonge natie is met machtige, klassieke en rijke bondgenoten in de vorm van wetenschappelijke disciplines en vakgebieden als de psychologie, economie, sociologie en organisatiekunde, die enorme reservoirs hebben gevuld met empirie, concepten en wetenschappelijke inzichten.
- De opvatting dat (in lijn met het hiervoor gestelde) gezocht moet worden naar scholen en perspectieven die complementair, samen en in samenhang inzichten bieden die nodig zijn om veranderingen op waarde te kunnen schatten en organisatieaanpassingen in hun variëteit vorm te kunnen geven. De tien scholen die Mintzberg<sup>13</sup> onderscheidt op het gebied van strategisch management, vormen daarbij een belangrijk referentiekader.

Op basis van deze uitgangspunten kan, waar het gaat om het aangaan van de uitdaging, een parallel getrokken worden met een vakgebied en een land. Deze parallel wordt getrokken met behulp van Confucius, een beroemde denker en

sociaal filosoof uit het oude China, ver voor de vorming van het Chinese keizerrijk. Toen een leerling van Confucius hem vroeg wat hij eerst zou doen, indien men hem verzocht een land te besturen, gaf hij als antwoord: de taal zuiveren. De leerling was hierover zeer verbaasd. Maar Confucius verklaarde zijn antwoord als volgt: "Als de taal niet zuiver is, dan is wat men zegt, niet hetzelfde als wat men bedoelt; als wat gezegd is, niet is wat men bedoelt, dan blijven de dingen die men moet doen, ongedaan; en als deze ongedaan blijven, gaan moraal en kunsten achteruit, het recht verdwaalt en de mensen geraken in een hopeloze verwarring. Vandaar dat men moet leren precies te zeggen wat men bedoelt. Dit is van het hoogste belang."

*Een markt, ontmoetingsplaats van vraag en aanbod, de koppeling tussen vragen over organisatieverandering en verandermanagement en antwoorden die in de wetenschappelijke en vakliteratuur aangeboden worden*

Ontwerpen, omschreven als het zoeken naar beginselen, een logisch schema en samenhang, is erop gericht kennis te ordenen, verbinding en inzicht tot stand te brengen en vragen en antwoorden te koppelen. Wat met het ontwerp in *Het Veranderboek* wordt aangeboden, is een taal waarmee organisatieverandering en verandermanagement besproken en begrepen kan worden. Het boek kan gezien worden een markt, ontmoetingsplaats van vraag en aanbod, de koppeling tussen vragen over organisatieverandering en verandermanagement en antwoorden die in de wetenschappelijke en vakliteratuur aangeboden worden. *Het Veranderboek* is gestructureerd aan de hand van vragen. De set vragen is geïnspireerd door een onderzoek, uitgevoerd onder enkele honderden managers, waarbij onze vraag was: wat zijn de vragen die managers hebben in relatie tot organisatieverandering? Het aanbod is door ons geselecteerd door systematisch, in de meest voor-aanstaande wetenschappelijke *journals*, vaktijdschriften en andere relevante publicaties te zoeken naar antwoorden.

*Een integrerend model (PROMIIC) waarmee een manier wordt aangeboden om systematisch en methodisch, intentioneel en integraal aan organisatieverandering te werken*

Op basis van het onderzoek is een model (PROMIIC) ontworpen dat behulpzaam is bij het systematisch en methodisch beschouwen van veranderingen en hun implicaties voor organisaties en verandermanagement. In *Het Veranderboek* zijn onderzoeken, ervaringen, kennis en inzichten op het gebied van verandermanagement en organisatieverandering geordend, verbonden en toegankelijk gemaakt. Dit om de kennis van managers en adviseurs te verrijken en voor alles hun repertoire en effectiviteit in situaties van verandering te vergroten. Daarbij is het uitgangspunt dat systematisch en methodisch werken, en het gebruikmaken van beschikbare kennis en inzichten, de grootste kans op succes biedt bij intentionele veranderingen met een complex karakter, dat eisen stelt aan de consistentie en samenhang van interventies. Niet systematisch en methodisch werken terwijl dat wel mogelijk is, noemen we onprofessioneel en is vaak onverantwoord. Het hoeft niet altijd te leiden tot ongelukken, maar dat is geluk. Het leidt

soms zelfs tot verrassende en vruchtbare uitkomsten, dat is vooral toeval. Vaker leidt het tot mislukte of niet gerealiseerde organisatieverandering, verspilling van middelen en energie en onbegrip en demotivatie.

Het in dit boek aangeboden procesmodel voor intentionele en integrale verandering (PROMIIC) vormt een manier om systematisch en methodisch te werken aan organisatieverandering. Het PROMIIC-model is een benadering waarbij het proces van verandering integraal wordt bekeken. Integraal in de tijd van begin tot het eind (de monitoring die weer het begin van een nieuwe cyclus kan betekenen). Integraal qua inhoud met zowel strategische als operationele variabelen en integraal in de combinatie van het aanpakken van vraagstukken over het wat en waarom (*Theory of the Business* in zijn normaal fase en veranderfase), het hoe (*Theory of Change*, specifiek gericht op de verandering) en het waarmee (*Theory of Execution*, gericht op de middelen waarmee veranderd wordt). Daarmee is PROMIIC het geraamte van een inhoudelijke, intentionele, integrale en normatieve methodologie van organisatieverandering. In de vier onderscheiden hoofdfasen (denken, definiëren, doen en vasthouden) is de probleemoplossingcyclus te herkennen. Een cyclus die ook ten grondslag ligt aan de methodologie van de empirisch-theoretische wetenschappen en de methodiek van meer toegepaste en praktische disciplines als ontwerpen, diagnostiek en beleidsevaluatie.

De normatieve componenten van PROMIIC kunnen geëxpliciteerd worden in en samengevat worden met een aantal basisprincipes:

- Alert en open: de manager (en adviseur) dient continu bedacht te zijn op de adequaatheid van de organisatie om optimaal de eigen doelen na te streven en een respons te geven op feitelijke dan wel geanticiperde ontwikkelingen van de interne en externe context (feedback genereren en gebruiken).
- Systematisch: een goede probleemanalyse dient vooraf te gaan aan actie.
- Methodisch: gebruikmaken van beschikbare kennis en inzichten.
- Integraal: proces, inhoud en werkwijze worden in samenhang beschouwd en vormgegeven.
- Onderbouwd: de stappen en onderdelen in het model zijn zo veel mogelijk gebaseerd op inzichten die evidence-based of practice-based zijn.
- Toepassingsgericht: managers en adviseurs moeten 'in actie' (kunnen) komen, gegeven hun verantwoordelijkheid of rol. Dat moet zo veel mogelijk systematisch en methodisch gebeuren om te voorkomen dat niet effectief, inefficiënt of onprofessioneel wordt gewerkt.

Het PROMIIC-model is hiermee een geschikt kader om de verschillende hoofdstukken te situeren en sluit goed aan bij de behoefte uit de praktijk. Uit de vragen van managers, geïnventariseerd tijdens het onderzoek, komt naar voren dat zij de meeste behoefte hebben aan:

- samenhang: samenhang tussen onderwerpen zowel inhoudelijk als procesmatig, mogelijkheden tot beïnvloeding van één onderwerp via een ander onderwerp;

- proces (hoe pak ik het aan): op welke manier, met wie, welke fasering;
- inhoud (wat moet ik doen): welke stappen, welke eisen zijn er?

### **Leeswijzer**

Het boek kent verschillende ingangen om te lezen. Allereerst kan het boek uiteraard van voor tot achter gelezen worden. Daarnaast zijn er andere invalshoeken om het boek te benaderen, zoals aangegeven met de verschillende perspectieven op het boek:

- Het boek als overzicht en verbinding van scholen, opvattingen en perspectieven op organisatieverandering en verandermanagement.
- Het boek als uitwerking van de normatieve definitie van het vak verandermanagement: door die noties uit te werken van de belangrijkste denkers en schrijvers van het vak (onder anderen Bower, Drucker, Mintzberg en Simon) die het vak waarschijnlijk het sterkst vooruit zullen brengen. Deze zijn bij de onderwerpen 'leiderschap' en 'communicatie' terug te vinden.
- Het boek als set van antwoorden op specifieke vragen over organisatieverandering en verandermanagement. Deze vragen kunnen via de inhoudsopgave of de uitklapkaart, met behulp van de vragen, opgezocht worden.
- Het boek als uitwerking van het integrale procesmodel, het PROMIIC-model, waarin proces, inhoud en methode op een systematische manier aan bod komen.

## Referenties

- 1 interview met Arie de Geus: [www.pearson.nl](http://www.pearson.nl)
- 2 Have, S. ten & D.J. Abbringh (2008)
- 3 MacDonald, J. (2004)
- 4 zie bijvoorbeeld: Stoker, J.I. (1998)
- 5 Smith, M.E. (2002)
- 6 Noelle-Neumann, E., W. Schulz & J. Wilke (1971)
- 7 Mintzberg, H., J. Lampel & B.W. Ahlstrand (1998)
- 8 Saxe, J.G. & P. Galdone (1964)
- 9 Ghoshal, S. & A.C. Bartlett (1997)
- 10 Bower, J.L. (2000)
- 11 Simon, H.A. (1969)
- 12 Drucker, P.F. (1957)
- 13 Mintzberg, H., J. Lampel & B.W. Ahlstrand (1998)