

PERSPECTIEVEN OP VERANDEREN

JAAP BOONSTRA (RED.)

ANDRÉ WIERDSMA

KILIAN BENNEBROEK GRAVENHORST

DEANNE DEN HARTOG

LÉON DE CALUWÉ

HANS VERMAAK

HENK W. VOLBERDA

ROB VAN ES

JAAP BOONSTRA

Perspectieven op veranderen

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Redactie: Reactie Redactie bureau, Bosch en Duin

Omslag, binnenwerk en opmaak: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{bno}

www.douwehoendervanger.nl

ISBN 978 94 6276 250 3

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

© 2018 Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag 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 zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means.

PERSPECTIEVEN OP VERANDEREN

Jaap Boonstra (red.)

Kilian Bennebroek Gravenhorst

Léon de Caluwé

Rob van Es

Deanne den Hartog

Hans Vermaak

Henk W. Volberda

André Wierdsma

Vakmedianet

1	JAAP BOONSTRA - SUCCESVOL VERANDEREN	15
2	ROB VAN ES - DIAGNOSTICEREN VAN ORGANISATIES	49
3	HENK W. VOLBERDA - FLEXIBELE ORGANISATIEVORMEN	75
4	HANS VERMAAK - VERANDERSTRATEGIEËN	113
5	LÉON DE CALUWÉ - INTERVENIËREN	155
6	DEANNE DEN HARTOG - DRAAGVLAK CREËREN	193
7	KILIAN BENNEBROEK GRAVENHORST - ONGAAN MET WEERSTAND	225
8	ANDRÉ WIERSDMA - CO-CREËREND VERANDEREN	255



Woord vooraf 13

1 Succesvol veranderen van organisaties 15

Essenties van verandermanagement

Jaap Boonstra

- 1.1 Introductie** 16
- 1.2 Waarom veranderen lastig is** 17
 - Onduidelijke visie 18
 - Starre structuur 18
 - Machtsspelletjes 19
 - Onzekerheid 19
 - Cultuur 20
 - Ondoordachte aanpak 20
- 1.3 Soorten veranderingen** 21
 - Verbeteren 21
 - Veranderen 21
 - Vernieuwen 22
- 1.4 Veranderstrategieën** 22
 - Planmatige strategie 22
 - Ontwikkelstrategie 23
 - Machtsstrategie 24
 - Onderhandelstrategie 24
 - Leerstrategie 25
 - Dialogstrategie 25
 - Afwegen van veranderstrategieën 26
 - Combineren van veranderstrategieën 26
- 1.5 Faseren van verandering** 27
 - Oriënteren 28
 - Diagnosticeren 28
 - Koers zoeken 29
 - Veranderen 30
 - Interveniëren 30
 - Evalueren en leren 31
- 1.6 De kunst van het interveniëren** 31
 - Organisatieniveau 32
 - Groepsniveau 32
 - Individueel niveau 33
 - Procesinterventies 33
- 1.7 Draagvlak en weerstand** 34
 - Weerstand voorkomen 35
 - Gangmakers en voortrekkers 35
- 1.8 Rollen van veranderprocessen** 36
- 1.9 Leiders in verandering** 37
 - Veranderen begint met stilstaan 37
 - Er is geen goede wind voor de zeiler die niet weet waarheen hij wil 38
 - Er is geen beste manier van organiseren 38
 - Er is geen beste manier van veranderen 39
 - Mensen willen best veranderen, maar ze willen niet veranderd worden 39
 - Gras groeit niet harder door eraan te trekken 40
- 1.10 Succesvol veranderen** 41
 - Heldere visie en missie 41
 - Gedeelde probleemervaring 41
 - Inspirerende leider 42
 - Heldere richting 42

- Bewuste keuze voor veranderaanpak 43
- Voortgang monitoren 43
- Belangenarticulatie 44
- Actieve betrokkenheid genereren 44
- Stapsgewijze aanpak 45
- 1.11 Vooruitblik** 45
- Verder lezen** 46

2 Diagnosticeren van organisaties 49

Het diagnose-filmmodel

Rob van Es

- 2.1 Introductie** 50
- 2.2 Camerabewegingen** 51
 - De eerste camerabeweging: uitzoomen op de organisatie 51
 - De tweede camerabeweging: inzoomen op het verandertraject 55
 - De derde camerabeweging: close-up van de opdracht en de opdrachtgever 57
 - De vierde camerabeweging: extreme close-up van de veranderaar 58
- 2.3 Scenario-elementen** 60
 - Het eerste scenario-element: bovenstroom en onderstroom 60
 - Het tweede scenario-element: de centrale personages 64
 - Het derde scenario-element: de plot 65
- 2.4 Diagnosemethoden** 66
 - Survey 68
 - Interview 69
 - Interpretatiekaders: denkstijl en bias 70
 - Systeem en causaliteit 70
 - Narratief 71
 - Correctie van eerste diagnose 72
 - Verder lezen** 73

3 Naar flexibele ondernemingsvormen 75

Succesvol concurreren in de eenentwintigste eeuw

Henk W. Volberda

- 3.1 Introductie** 76
- 3.2 Flexibele ondernemingen** 78
- 3.3 Raamwerk voor flexibiliteit** 80
 - Rigide organisatie 82
 - Planmatige organisatie 83
 - Flexibele organisatie 85
 - Chaotische organisatie 87
- 3.4 Enkelvoudige trajecten van flexibilisering** 89
 - Routinisering 89
 - Revitalisering 91
- 3.5 Duale trajecten van flexibilisering** 94
 - Marktveranderingen 94
 - Toenemende concurrentie 97
- 3.6 Permanente flexibiliteit** 99
 - Netwerkoncerneming 100
 - Duale onderneming 101

Oscillerende onderneming 104
Gebalanceerde onderneming 106

3.7 Flexibele organisaties van de eenentwintigste eeuw 108
Verder lezen 111

4 Veranderstrategieën 113

Vuistregels en valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak
Hans Vermaak

- 4.1 Introductie 114**
Twee vereisten 116
- 4.2 Geeldruk als veranderstrategie 118**
- 4.3 Blaudruk als veranderstrategie 120**
- 4.4 Rooddruk als veranderstrategie 122**
- 4.5 Groendruk als veranderstrategie 124**
- 4.6 Witdruk als veranderstrategie 126**
- 4.7 Een veranderstrategie kiezen 132**
Bedachtzaam wikken en wegen 132
Weerbarstige keuzepraktijk 134
- 4.8 Valkuilen bij diagnose en afbakening 135**
Valkuil 1: De diagnose overslaan 136
Valkuil 2: Enkelvoudig waarnemen 136
Valkuil 3: De diagnose niet als interventie zien 138
- 4.9 Valkuilen bij het zoeken naar de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie 138**
Valkuil 4: Integrale veranderplannen 140
Valkuil 5: Al te openlijk wikken en wegen 142
Valkuil 6: Camouflagetactieken 143
- 4.10 Valkuilen bij interventieplanning en interveniëren 145**
Valkuil 7: Beperkte interventiekennis 146
Valkuil 8: Wilde regenboogcombinaties 147
Valkuil 9: Vergeten bestanddelen 149
- 4.11 Afsluitende opmerkingen 150**
Verder lezen 153

5 Interviëren 155

Kiezen voor specifieke interventies in een samenhangend interventieplan: wat voor interventies zijn er zoal
Léon de Caluwé

- 5.1 Introductie 156**
- 5.2 Interventie en interventieplan 157**
Interventie 157
Veranderfasen 158
Interventieplan 159
Bouwstenen van interventies 161
- Ordenen van interventies 162**
- 5.3 Interventies gericht op individuen, groepen en organisaties 163**
Individuele interventies 163
Groepsinterventies 164
Organisatie-interventies 166
Samenwerkingsinterventies 167

- 5.4 Interventies geordend naar werkzame principes 168**
 - Geeldrukdenken 168
 - Blauwdrukdenken 169
 - Rooddrukdenken 170
 - Groendrukdenken 171
 - Witdrukdenken 172
- 5.5 Interventies geordend naar denkpatronen 173**
 - Functioneel interveniëren 174
 - Radicaal interveniëren 175
 - Humanistisch interveniëren 175
 - Interpretatief interveniëren 176
- 5.5.1 *Interventies uit het functionele paradigma 177*
 - Strategische interventies 178
 - Technostructurele interventies 180
 - Hrm-interventies 181
 - Procesinterventies 181
- 5.5.2 *Interventies uit het radicale paradigma 183*
- 5.5.3 *Interventies uit het humanistische paradigma 185*
- 5.5.4 *Interventies uit het interpretatieve paradigma 187*
- 5.6 Conclusie 191**
 - Verder lezen 192

6 Draagvlak voor veranderingen creëren 193

De cruciale rol van leiderschap

Deanne den Hartog

- 6.1 Introductie 194**
- 6.2 Weerstand en veranderingsbereidheid 196**
 - Cognitieve aspecten 197
 - Gedragsaspecten 198
- 6.3 Betrokkenheid en draagvlak 199**
 - Samenhang tussen betrokkenheid en prestaties 199
 - Verloop 201
 - Affectieve, normatieve en calculerende vormen van betrokkenheid 201
- 6.4 Leidinggeven en draagvlak 203**
 - Transactioneel en transformatieel leiderschap 204
 - Charisma 206
 - Visie en dominante waarden in de maatschappij 208
- 6.5 Lessen in leiderschap 210**
- 6.6 Draagvlak en leiderschap 213**
 - Optimisme versus pessimisme 214
 - Draagvlak beïnvloeden 216
- 6.7 Leiderschap in context 217**
- 6.8 Destructief leiderschap 219**
- 6.9 De toekomst van leiderschap 221**
 - Toekomstscenario's 222
 - Verder lezen 224

7 Omgaan met weerstand 225

Visies, context en tactieken

Kilian Bennebroek Gravenhorst

- 7.1 Introductie** 226
- 7.2 Visies op weerstand** 228
 - Twee visies 229
 - Reacties op veranderen 232
 - Weerstand tegen verandering 232
- 7.3 Weerstand in context plaatsen** 234
 - 1. Hoe staat de weerstand in relatie tot het veranderonderwerp? 234
 - 2. Hoe staat de weerstand in relatie tot de veranderstrategie? 235
 - 3. Hoe staat de weerstand in relatie tot tijd? 236
 - 4. Hoe staat de weerstand in relatie tot de veranderfase? 236
 - 5. Hoe staat de weerstand in relatie tot de rol van betrokkenen en de persoonlijke betekenis van de verandering? 238
- 7.4 Omgaan met weerstand** 241
 - Onderzoeken van weerstandsachtergronden 241
 - Het hanteerbaar maken van onzekerheid, houvast bieden 243
 - Het informeren en communiceren over de verandering 244
- 7.5 Aandacht voor verdeling van weerstand** 247
- 7.6 Bewust invloed uitoefenen** 249
 - Rationele tactieken 249
 - Zachte tactieken 250
 - Harde tactieken 250
- 7.7 Heroverwegen van eerdere keuzen** 251
 - Wijzigen van koers of aanpak 251
 - Wijzigen van spelers 252
 - Even niets doen 252
- 7.8 De persoonlijke opgave** 253
 - Verder lezen 254

8 Co-creërend veranderen 255

Collectief leren bij veranderen als trektocht

André Wierdsma

- 8.1 Introductie** 256
- 8.2 Van positioneel naar transactioneel organiseren** 259
- 8.3 Intensiteit van verandering** 261
- 8.4 Verzorgde reis en trektocht** 265
 - Verzorgde reis 265
 - De trektocht 265
 - Cocreatie 266
- 8.5 Maakbaarheid en broosheid** 267
- 8.6 Principiële herbezinning** 270
 - De Plek der Moeite 270
 - Onzekerheid door verlies van houvast 272
 - Verdubbeling 273
 - Uitsluiting 273
 - Probleemoplossend 275
- 8.7 Het betreden van de Plek der Moeite: cocreëren** 276
 - Dialogplatformen 276
 - Vernieuwende krachten en waarderend onderzoeken 278

	Verschil en respect	279
	Betekenisvolle stappen	280
	Leerklimaat	281
8.8	Omgaan met onzekerheid	282
8.9	Leiderschap bij cocreërend veranderen	284
8.10	Samenvatting	286
	Verder lezen	288
	Over de auteurs	289

Dit boek biedt een overzicht van centrale thema's in verandermanagement en geeft inzicht in succesfactoren voor organisatieverandering. Dit stelt u in staat om een actieve rol te spelen in veranderprocessen in uw eigen organisatie.

Als leidinggevende, manager of professional krijgt u op enig moment te maken met veranderprocessen in uw organisatie. Dat kan zijn in uw rol als opdrachtgever, projectleider, adviseur, medewerker, veranderaar of opleider. Dit boek ondersteunt u in die rol met praktische en theoretische inzichten over verandermanagement. Hiermee kunt u een aanpak kiezen om succesvol te zijn in de veranderingen die u voor u ziet.

Veranderingen in dit boek gaan over het realiseren van ambities. Voorbeelden zijn: strategische heroriëntaties, internationale samenwerking, krachtenbundeling door fusies, cultuurveranderingen, samenwerkingsvraagstukken, het versterken van klantgerichtheid en het vergroten van innovatiekracht. In alle gevallen gaat het om organisaties die zich willen kwalificeren voor de toekomst en om de mensen die daaraan kunnen bijdragen.

Acht gerenommeerde auteurs beschrijven alle fasen van een veranderingsproces: het in kaart brengen van de huidige situatie, koers zoeken voor verandering, veranderstrategieën kiezen, interventies afwegen, draagvlak creëren, weerstand hanteren, en evalueren van de verandering om daarvan te leren. Door met behulp van dit boek te reflecteren op uw eigen rol in verandering kunt u ook zelf leren van de veranderingen waarin u actief bent.

De teksten in deze bundel zijn bewerkingen van bijdragen die eerder te beluisteren waren in de *Verandermanagementbox*, een reeks audio-cd's uitgebracht door Managementboek.

Jaap Boonstra,
Amsterdam, april 2018

1 Succesvol veranderen van organisaties

Essenties van
verander-
management

Jaap Boonstra

1.1 **Introductie**

Dit eerste en inleidende hoofdstuk bevat een overzicht van centrale thema's in verandermanagement. Eerst beantwoorden we de vraag wat veranderen lastig maakt. Vervolgens gaan we in op drie niveaus van veranderen, waarna we fasen in veranderprocessen bespreken. Daarna gaan we in op de uitvoering. Er bestaan namelijk veel strategieën om veranderprocessen in goede banen te leiden. Deze strategieën zullen we de revue laten passeren. Vanzelfsprekend is er de nodige aandacht voor weerstand en communicatie, en we gaan kort in op rollen die mensen in veranderprocessen kunnen spelen. We besluiten dit hoofdstuk met een aantal succesvoorwaarden voor veranderen en een overzicht van wat er in de volgende hoofdstukken aan de orde komt.

1.2 **Waarom veranderen lastig is**

Bijna alle organisaties in Nederland hebben te maken met veranderingen. De aanleiding kan liggen in omgevingsveranderingen, zoals een ander economisch klimaat, nieuwe overheidsmaatregelen of andere klanteisen. De reden voor verandering kan ook vanuit de organisatie zelf komen, denk aan de ambitie om milieuvriendelijk te produceren of nieuwe technologie optimaal te benutten. Maar ondanks alle inspanningen halen veel veranderprocessen niet het beoogde resultaat. Klanten bespeuren geen verbeteringen, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald, en medewerkers en leidinggevenden raken het spoor bijster. Het gaat vaak om ingrijpende veranderingen, zoals privatisering, fusies, wijziging van bedrijfsprocessen, uitbesteding van taken, cultuurveranderingen of innovatieprojecten. Of het gaat om de invoering van nieuw beleid waarover de betrokkenen achteraf ontevreden zijn omdat problemen niet zijn opgelost.

Veranderen gaat dus kennelijk niet vanzelf. Redenen voor het vastlopen worden meestal toegewezen aan de strategie, de cultuur, de structuur, de mensen of de machtsverhoudingen in de organisatie. Opmerkelijk is dat deze verklaringen de aanpak van de verandering buiten beschouwing laten. De achtergronden voor het moeizame veranderen kunnen ook worden gezocht in het handelen van verandermanagers. Eigenlijk is deze laatste invalshoek meer ter zake en optimistischer, want het is gemakkelijker om eigen gedrag te veranderen dan het gedrag van alle andere mensen in een organisatie.

Laten we toch eerst stilstaan bij de vijf gangbare barrières voor verandering. Daarna gaan we in op het handelen van verandermanagers.

Onduidelijke visie

De eerste barrière voor veranderen die vaak wordt genoemd, is een onduidelijke visie. Een onduidelijke visie helpt niet als het om veranderen gaat. Toch kan het heel strategisch zijn om strategische opties open te houden en rekening te houden met meerdere scenario's. De toekomstvisie is te vaak onduidelijk en weinig motiverend. Of de visie staat op gespannen voet met de dagelijkse praktijk en is daarom niet uitvoerbaar. Managers in de top van een organisatie kiezen meestal voor een geplande strategie waarin meetbare doelen worden vastgesteld en wordt beschreven hoe de doelen behaald moeten worden. De vraag naar het waartoe van veranderen komt dan niet ter sprake.

De achtergronden van een onduidelijke strategie worden gezocht in conflicterende prioriteiten, ruzie in de top, slechte communicatie en onvoldoende samenwerking. Een betekenisvolle en motiverende visie helpt, als het om veranderen gaat, maar is niet voldoende.

Starre structuur

Een starre structuur is de tweede verklaring voor moeizaam veranderen. Vaak wordt er gewezen op bureaucratische structuren die veranderen lastig maken. Daarmee wordt bedoeld dat er veel niveaus zijn tussen de top van de organisatie en de uitvoering. Ook kan er sprake zijn van verregaande taakdeling doordat specifieke taken zijn ondergebracht in verschillende afdelingen. Klanten merken dit bijvoorbeeld als ze van de ene naar de andere afdeling worden doorverwezen. De ver doorgevoerde hiërarchie en taakdeling belemmeren een gemeenschappelijk perspectief op waarom verandering nodig is. Veranderingen stranden dan door onbegrip en doordat mensen gericht zijn op het werk van de eigen afdeling. Oplossingen voor starre structuren worden gezocht in herontwerp. De laatste jaren is er veel aandacht voor het optimaliseren van bedrijfsprocessen.

Een aantal organisaties is succesvol in het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, toch worden de verwachtingen meestal niet geheel waargemaakt. Een reden hiervoor ligt in de aanpak van het veranderproces waarbij de sturing

van de verandering in handen is van deskundigen en de medewerkers nauwelijks worden betrokken.

Machtsspelletjes

De derde barrière voor veranderen die vaak wordt genoemd zijn politieke machtsspelletjes. Veranderen zet bestaande machtsverhoudingen onder druk. Verschillende partijen richten zich dan op het veiligstellen van eigen belangen. Machtsgebruik wordt dan beschouwd als weerstand, maar kan ook worden gezien als een teken van betrokkenheid of een uiting van meningsverschillen over de beste oplossingsrichting. Bij meningsverschillen is het verstandig om rust te nemen en na te gaan wat de argumentaties zijn voor een specifieke opstelling.

Als weerstand wordt geduid als het streven naar behoud van positie, proberen verandermanagers en hun adviseurs dikwijls de veranderingen af te dwingen. Ze presenteren inhoudelijke oplossingen en passen structuren aan. Deze aanpak kan leiden tot meegaandheid als de mensen in de organisatie de veranderingen als onvermijdelijk ervaren. Meestal roept de uitoefening van macht tegenkrachten op en leidt het tot toenemende weerstand tegen verandering.

Onzekerheid

Individuele onzekerheid is de vierde vaak genoemde barrière. Problemen bij verandering worden soms verklaard uit de behoefte van mensen naar zekerheid en stabiliteit. De verklaring wordt gezocht in angst voor het onbekende, individuele behoefte aan veiligheid en gebrek aan vertrouwen in de ander. Veranderingen in werkprocessen kunnen inderdaad leiden tot identiteitsverlies en tot onzekerheid of de nieuwe taak kan worden uitgevoerd. Ook negatieve ervaringen met eerdere veranderingen leiden ertoe dat betrokkenen zich afzijdig opstellen. Toch is deze psychologische verklaring maar een deel van het verhaal.

Onzekerheid kan worden verminderd door een heldere visie op de koers en de aanpak van de verandering. Ook een geleidelijke aanpak, het serieus nemen van geruchten en het uitwisselen van informatie helpen om onzekerheid te verminderen. Het serieus nemen van persoonlijke capaciteiten en het toerusten van mensen op hun nieuwe taak geeft vertrouwen in de verandering.

Cultuur

De organisatiecultuur is wel de meest genoemde barrière voor verandering. Vaak wordt het bestaan van weerbarstigheid verklaard uit de traditionele cultuur van de organisatie. Ingesleten gewoonten en heersende normen in de organisatie belemmeren vernieuwing. Het is waar dat culturele waarden stabiliteit geven aan een organisatie. Historische gebeurtenissen, omgangsvormen en gewoonten geven een organisatie identiteit en werknemers en klanten zekerheid. Vooral leidinggevendenden hebben bijgedragen aan de omgangsvormen en de manier van werken. Bij verandering treden zij daarom soms op als de bewakers van de heersende cultuur.

Oplossingen worden gezocht in brede cultuur- en opleidingsprogramma's. Het zichtbaar maken van de bestaande waarden en normen staat in dergelijke programma's centraal, waarna nieuwe handelingspatronen kunnen worden aangeleerd. Het is een kunst om tijdens een veranderproces de positieve cultuurelementen te benoemen en belemmerende gedragspatronen bespreekbaar te maken.

Ondoordachte aanpak

We hebben nu vijf barrières voor verandering besproken. Een onduidelijke visie genereert weinig energie voor verandering. Een starre structuur belemmert een gemeenschappelijk perspectief op problemen en oplossingen. Machtsspelletjes kunnen behoorlijk tegenwerken. Onzekerheid onder het personeel maakt mensen afwachtend. En de bestaande organisatiecultuur maakt het moeilijk om anders te gaan werken. Deze vijf barrières gaan allemaal over kenmerken van de organisatie en eigenschappen van individuen. Er wordt nauwelijks gekeken naar de aanpak van het veranderproces zelf of naar het handelen van verandermanagers. Barrières voor veranderen worden toegeschreven aan de organisatie en individuen. Maar voor de organisatie geldt juist dat veranderingen nodig zijn in strategie, structuur en cultuur. Het helpt dan niet om te beweren dat juist deze aspecten lastig zijn te veranderen; ze zijn immers het doel van de verandering. En wat mensen betreft: mensen willen best veranderen, maar ze willen niet veranderd worden. Het is daarom zinvoller om te kijken naar de aanpak van de verandering en de keuzen die verandermanagers daarin maken. Zorgvuldig diagnosticeren wat gaande is en het weloverwogen kiezen van een veranderstrategie vor-

Kilian Bennebroek Gravenhorst is oprichter van PlusPulse. Hij is gespecialiseerd in verandermanagement en gefascineerd door de vraag hoe leiders hun veranderambities realiseren. Als adviseur helpt hij maatschappelijke organisaties en bedrijven bij het bereiken van hun strategische doelstellingen. Als docent versterkt hij het veranderkundig handelen van professionals. Als onderzoeker van complexe veranderingen publiceert hij over het vak. *De Veranderversneller* is zijn meest recente boek.

Jaap Boonstra is hoogleraar organisatieverandering bij Esade Business School in Barcelona en bij Vienna Business School in Wenen. Hij is als docent verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij veranderprocessen in maatschappelijke organisaties en bij de vorming van internationale allianties. Jaap is auteur van talloze artikelen en boeken over leiderschap en organisatieverandering. Zijn meest recente boeken zijn *Leiders in cultuurverandering* en *Veranderen van maatschappelijke organisaties*.

Léon de Caluwé is met pensioen. Hij was bijna dertig jaar partner bij adviesbureau Twynstra Gudde en is emeritus hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij publiceerde tientallen boeken en bijna tweehonderd artikelen.

Rob van Es is zelfstandig trainer en adviseur in de cultuur, ethiek en politiek van organiseren en is daarin ook universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam. Als gastdocent is hij verbonden aan diverse gecrediteerde registeropleidingen voor professionals. Hij is auteur van *Veranderdiagnose*, *De onderstroom van organiseren* en van *Professionele ethiek*. *Morele besluitvorming in professies en organisaties*. Bij beide boeken zijn ook werkboeken verschenen.

Deanne den Hartog is hoogleraar organizational behavior, hoofd van de sectie Leadership & Management en onderzoeksdirecteur van de Amsterdam Business School aan de Universiteit van Amsterdam.

Hans Vermaak is zelfstandig organisatieadviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde en senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij heeft meer dan honderd publicaties op zijn naam staan over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Hij is bekend als auteur van *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* en als coauteur van het populaire handboek *Leren veranderen*. Zijn nieuwste boek is *Iedereen verandert - Nu wij nog*. Zie voor meer informatie zijn website: hansvermaak.com.

Henk Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het Erasmus Centre for Business Innovation en expert member van het World Economic Forum. Hij adviseert diverse Europese bedrijven over strategie en innovatie en heeft meer dan honderd internationale wetenschappelijke publicaties op zijn naam staan. Hij maakt deel uit van de lijst van 'The World's Most Influential Scientific Minds' en is geselecteerd als Clarivate Analytics Highly Cited Researcher. Voor zijn onderzoek op het gebied van organisatorische flexibiliteit en strategische verandering ontving hij de prestigieuze Igor Ansoff Strategic Management Award. Hij schreef onder meer het internationaal veelgeprezen boek *Building the Flexible Firm*, dat in het Nederlands is verschenen onder de titel *De flexibele onderneming*. Zijn leerboek *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* wordt op diverse Europese businessschools gebruikt. Recentelijk verscheen zijn boek *Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption* en binnenkort verschijnt zijn nieuwe boek *Innovatie Jij.Nu*.

André Wierdsma is emeritus hoogleraar organiseren en co-creëren aan Nyenrode Business School en hoogleraar aan China Europe International Business School (CEIBS), in Shanghai. Hij is auteur van de volgende boeken: *Co-creatie van veranderingen*, *Vrij-moedig positie kiezen*, *moreel leiderschap in netwerken* en *Lerend Organiseren* (met Joop Swieringa).

Er is geen beste manier van veranderen

Iedereen die werkt, krijgt te maken met verandering.

Omgaan met veranderingen heeft daarom veel belangstelling van professionals, leidinggevend en managers. Toch behalen veel veranderingen in organisaties niet het gewenste resultaat. Dit boek ondersteunt u met praktische inzichten over het veranderen van uw organisatie. Het helpt u met het kiezen van een doordachte veranderaanpak zodat u flexibel kunt inspelen op omgevingsisen en daarmee uw organisatie kwalificeert voor de toekomst.

In **Perspectieven op veranderen** hebben acht smaakmakers in organisatieverandering hun inzichten gebundeld. Dit levert een rijk beeld op van dynamiek in organisaties en hoe je een aantrekkelijke koers uitzet in een dynamische omgeving. Een scala van veranderstrategieën en interventies komt aan bod. Omgaan met weerstand en creëren van draagvlak worden evenwichtig belicht. Er worden handvatten aangereikt hoe u samen met anderen succesvol kunt veranderen.

Perspectieven op veranderen staat onder redactie van Jaap Boonstra, hoogleraar leiderschap en organisatieverandering bij Esade Business School in Barcelona en Vienna University for Business and Economics in Wenen.

‘Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden.’