De Kern van Veranderen

#DKVV

De kern van veranderen

MARCO DE WITTE EN JAN JONKER

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j het Besluit van 20 juni 1974, Stb 35 , zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteursweg 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

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, microfilm or any other means without prior permission from the publisher.

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.

Vormgeving en realisatie: Justus en Wim Bottenheft
Tekstredactie: Ine Nijland en Sjoerd Janssen

ISBN 9789462542136

© 2014 Marco de Witte en Jan Jonker

Verantwoording

Deze samenvatting, gebaseerd op ons boek 'De Kunst van Veranderen', is het resultaat van een uitgebreid (gezamenlijk) ontwikkelproces. Wij presenteren in beide publicaties een visie op verandermanagement, uitgewerkt in een model waarin een viertal kernvragen centraal staat: WAAROM? WAT? WIE? Ik! en HOE? Deze bedrieglijk simpele vragen én de relaties daartussen helpen veranderaars om stap-voor-stap complexe veranderkundige opgaven op een samenhangende manier te analyseren en te begrijpen. Deze kernvragen helpen om betere keuzes te maken bij het scherpstellen van de business propositie, de organisatie-inrichting en de noodzakelijke veranderingen. In het verlengde van het VIER-BALLENMODEL komen DRIE DILEMMA'S aan de orde die zich in elke veranderpraktijk voordoen: het balanceren tussen 'deel en geheel', 'inhoud en betekenis' en 'ratio en emotie'. Model en dilemma's geven de lezer handvatten om in de eigen praktijk tot de kern door te dringen en een aanpak van het verandervraagstuk te ontwikkelen.

Model, kernvragen en dilemma's vormen de centrale elementen van een zoektocht naar 'de heilige graal' van de veranderkunde: het antwoord op de vraag 'wat werkt wel, wat niet en waarom?'. Wij betogen dat veranderopgaven vaak lastig te managen zijn. De veranderopgaven van de eenentwintigste eeuw zijn dat zeker. Anders dan managen gaat het meer om 'de kunst van veranderen' (#DKVV). Een kunst die de nodige professionaliteit vraagt.

Hierna volgt een samenvatting van de hoofdlijnen uit ons boek: DE KUNST VAN VERANDEREN. BEWEGEN NAAR DE KERN (MARCO DE WITTE EN JAN JONKER, 2014). Wij begrijpen dat niet iedereen de energie en tijd kan vrijmaken om het hele boek te lezen, hoezeer wij ook met de schrijfstijl en een bijzondere vormgeving hebben geprobeerd een toegankelijk boek te maken. Vandaar deze samenvatting die de hoofdlijnen uit het boek weergeeft. Deze samenvatting is ook ondersteunend materiaal bij de vele spreekbeurten, trainingen, masterclasses, et cetera die wij regelmatig (individueel, dan wel gezamenlijk) verzorgen. Tenslotte hebben

we ook een **WERKBOEK** gemaakt dat wij in die situaties veel gebruiken. Een fraai vormgegeven boekje, waarin aantekeningen en de eerste gedachten met betrekking tot de toepassing naar de eigen casus een plek vinden. Een bruikbaar drieluik, waaraan de gebruiker hopelijk net zo veel plezier beleeft als wij hebben ervaren bij het maken ervan.

MARCO DE WITTE EN JAN JONKER
Amsterdam en Lasvaux (2014)

Inhoudsopgave

1 Anders veranderen, maar hoe dan? 9

1.1 Inleiding **10**
1.2 Een bedrieglijk eenvoudig model **10**
1.3 Het veranderidee:
Waardecreatie en organisatie-inrichting **11**
1.4 Het veranderproces: Veranderordes en hoofdroutes **11**
1.5 Drie dilemma's in de praktijk **12**

2 Het vier-ballenmodel 15

2.1 De heilige graal van veranderen **16**
2.2 Het vier-ballenmodel **16**
2.3 Vier kernvragen **18**
2.4 Samenhangend redeneren **20**
2.5 Werken met het model **20**
Checklist 1. Zes veel voorkomende verandertrajecten **21**

3 Waardecreatie en organisatie-inrichting 23

3.1 Inleiding **24**
3.2 Waarde creëren voor verschillende partijen **24**
3.3 Vijf strategieën voor waardecreatie **26**
3.4 Organisatie-inrichting: Het STMC-model **30**
3.5 Strategisch zuiver of gemengd? **32**
Checklist 2. Hoe kom je tot een veranderidee? **33**

4 Ordelijk denken over veranderbreedte en -diepte 35

4.1 Inleiding **36**
4.2 Over de breedte en diepte van veranderen **36**
4.3 Drie ordes van veranderen:
Verbetering, transformatie en transitie **38**
4.4 De dans van veranderaars en hun veranderkundige ordes **41**