



Coen Verbraak interviewt
Steven ten Have

KEYNOTE LUSTRUMCONGRES 2013

OVER DE PSYCHOLOGISCHE DYNAMIEK VAN VERANDEREN

*Veranderingen, wie krijgt er niet mee te maken?
Wat maakt veranderen psychologisch zo lastig?
Steven ten Have schetst wat het vakgebied verander-
management, dat sterk schatplichtig is aan de
psychologie, daaraan kan bijdragen. Onderhavige
tekst was de 'onderlegger' voor zijn keynote
tijdens het jubileumcongres 'Het Geweten van de
Psychologie'.*

n de afgelopen periode heeft het concept van de participatiemaatschappij haar intrede gedaan, inmiddels gevolgd door de nodige reflecties en de binnen Nederland onvermijdelijke reacties van commissies en deskundigen. Zo heeft Rob van Gijzel op 29 november het Jaarbericht Denktank VNG-commissie gepresenteerd, met daarin de nodige kritiek op hoe participatie van overheidswege wordt aangevat.

Ook is er inmiddels uitgebreid onderzoek beschikbaar. Naar aanleiding van de recente kabinetsplannen en de Troonrede is onderzoek uitgevoerd naar de Veranderkracht van Nederland. Achttienhonderd Nederlanders hebben hun mening gegeven over onder andere de visie en plannen van het kabinet, de haalbaarheid en realisatie daarvan en hun eigen rol en bijdrage. Welk beeld levert dat op? Ruim een derde van de Nederlanders is bereid om bij te dragen aan de veranderingen waar het kabinet in de Troonrede voor pleit. Dit blijkt uit het onderzoek 'Veranderkracht van Nederland' (Ten Have et al., 2013a). Onderzocht is in hoeverre de Nederlanders bereid zijn om met volle inzet te werken aan de veranderingen die nodig zijn om de kracht en kwaliteit van onze samenleving vast te houden.

Het grote verhaal achter de veranderingen ontgaat veel mensen. Nog geen 10% van de Nederlanders vindt de visie van het kabinet een aansprekend verhaal. Over het beoogde effect van de veranderingen geeft 28% van de Nederlanders aan dat zij begrijpen wat er van hen wordt verwacht. Over de richting van de beoogde veranderingen, de strategie, geeft een kleine 15% aan dat zij duidelijke kaders herkennen. Ongeveer een kwart van de ondervraagden vindt dat er duidelijke keuzes worden gemaakt. De energie voor de veranderingen ontbreekt grotendeels. Zo'n 70% van de Nederlanders vindt dat het kabinet er niet in slaagt om hen te motiveren voor de toekomst van Nederland. Dat terwijl er volgens de onderzochten meer dan voldoende kennis, ervaring en talent voorhanden is. Ten slotte ontbreekt, volgens ruim de helft van de Nederlanders, een goede verbinding tussen de plannen en de uitgesproken ambities.

VERANDERMANAGEMENT

Het goed toepassen van dat wat het vakgebied verandermanagement leert, zou het nodige hebben kunnen voorkomen. Het alsnog toepassen daarvan kan bijdragen aan herstelwerkzaamheden die zorgen voor een wel aansprekend verhaal, voor motivatie en inspiratie, voor een goede verbinding tussen plan en uitvoering en voor het scheppen van condities om mensen actief te laten bijdragen aan de veranderingen.

Verandermanagement: is het een *Integrationswissenschaft* of *synoptische Wissenschaft* (Nouvelle-Neuman, Schultz & Wilke, 1971)? Het vakgebied is te omschrijven als: het in antwoord op veranderingen professioneel, zo effectief en efficiënt mogelijk en met een waarderend (moreel verantwoord) perspectief op betrokkenen en hun belangen aanpassen van organisaties (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2008). *Professioneel* betekent hier, net als bij andere vakken en vakgebieden, systematisch en methodisch en waar mogelijk met gebruikmaking van de aanwezige kennis, ervaring en inzichten (Drucker, 1957). Dit wordt ook wel 'evidence based' genoemd (Barends & Ten Have, 2008). Er wordt net als bij andere ontwikkelde vakgebieden en disciplines gebruik gemaakt van ontwerpregels (Liedtka, 2000) die vaak tot stand komen door het codificeren van opgedane ervaringen en inzichten (Van Aken, 1994).

Het gaat dan ook om de ontmoeting, interactie of zelfs synthese van empirische en ontwerpwetenschappen. De laatste richten zich bij uitstek op het ontwerpen of voorzien in goede of betere oplossingen voor vraagstukken in de praktijk. Het bestaansrecht van bijvoorbeeld de bedrijfskunde is hier direct mee verbonden. Verandermanagement maakt - daarenboven en vooral waar het 'geijkte' en gecodificeerde geen soelaas bieden - gebruik van intuïtie, creativiteit en experiment.

Verandermanagement is naar inhoud en toepassing een complex en veelvormig vakgebied. Het is verbonden met verschillende betrokkenen en uiteenlopende belangen en een veelheid aan aspecten en onderwerpen binnen het domein waar het opereert. Denk aan leiderschap, structuur, cultuur, samenwerking, communicatie, maar ook aan emoties, historie en drijfveren. Het vak moet bijdragen leveren in zeer uiteenlopende contexten en situaties, van een kleine afdeling binnen een bedrijf tot aan een complete samenleving. Het heeft bovendien te maken met uiteenlopende soorten verandering, van een graduele verandering tot een complete transformatie, van een overzichtelijke reorganisatie tot een ingrijpende herpositionering van de organisatie.

Verandermanagement kan ook gezien worden als een klein, maar belangrijk land dat rijke en machtige bondgenoten en 'wingewesten' heeft. Dat zijn dan dieper gewortelde disciplines als de sociologie, de economie en de psychologie, en 'oudere' vakgebieden zoals de organisatiekunde, organisatieleer en systeemkunde.

SCHATPLICHTIG

Verandermanagement baseert zich voor een belangrijk, zo niet overwegend deel op de psychologie of gedragswetenschappen. Daarnaast richt het zich vooral op het stimuleren en tot stand brengen van (ander) gedrag op individueel niveau, groeps- en organisatieniveau. Daarbij voorzien ook (in aanleg) niet-psychologische of gedragswetenschappelijke perspectieven zoals die van de organisatiekunde en het financieel management (met bijvoorbeeld 'management control') in bruikbare concepten en interventies.

Overigens geldt dat waar de psychologie wordt genoemd, het ook (weer) gaat om een veelheid aan deelgebieden en invalshoeken. Deze moeten om effectief te kunnen zijn individueel goed begrepen en in samenhang tot wasdom gebracht worden. Kerndiscipline is daarbij de arbeids- en organisatiepsychologie. Maar deze 'trekt' op bijvoorbeeld de klinische psychologie en ontwikkelingspsychologie en maakt dankbaar gebruik van de gezichtspunten van de cognitieve psychologie, de 'psychodynamica', het behaviorisme en de humanistische psychologie.

De laatste wordt overigens vaak als meer filosofisch dan psychologisch gezien. De scheikundige en filosoof André Klukhuhn (2013) gaat uit van vier 'werkelijkheidsgebieden': wetenschap, filosofie, kunst en godsdienst. Waar het gaat over 'productieve' inzichten en vruchtbare concepten moeten verandermanagement en arbeids- en organisatiepsychologie de eerste met voorrang aandacht geven, maar mogen de tweede en ook de laatste twee niet buiten beeld blijven. Denk aan leiderschap en verandering, gedragsbeïnvloeding en het Amerikaanse perspectief van *persuasion* (Perloff, 2003).

Kunst en godsdienst zijn en worden niet voor niets ingezet door degenen die de macht hebben of deze willen verwerven. Ze dragen of voorzien in de impulsen, boodschappen en beelden die tot een bepaalde vorm van gedrag, onderwerping of conformisme moeten leiden. Het is niet voor niets dat het in veranderprocessen vaak gaat over onderwerpen als cultuur, normen en waarden en symbolisch leiderschap. Het zou zonde zijn om vanuit het perspectief van verandermanagement de kennis en inzichten die de 'psychologie van de religie' (Wulff, 1997) ons biedt, te missen.

Verandermanagement is meer dan schatplichtig aan de psychologie (en psychiatrie) en haar 'meesters'. Of het nu gaat over de psychoanalyticus Wilfred Bion en zijn concept van 'containment', de hechtingstheorie van psychiater John Bowlby, Burhus Skinner en het 'behaviorisme', de 'social learning theory' van Albert Bandura of Icek Azjen en Martin Fishbein en hun 'theory of reasoned action', de 'archetypen' van Carl Jung en de inzichten van Sigmund Freud en Erik

Erikson. Deze en vergelijkbare meesters en hun ideeën en inzichten moeten in hun diepte en betekenis gekend en begrepen worden.

Maar minsten zo belangrijk, zeker vanuit de 'opdracht' van verandermanagement en daarmee verbonden 'practitioners' en (hun) afnemers, zijn de samenhang en verbanden tussen deze. Uitgaande van een concreet verandervraagstuk: waar zijn ze complementair, waar moeten of kunnen ze parallel werken, waar serieel? Maar ook: waar is er sprake van 'trade-offs', waar zijn ze onverenigbaar, waar zijn ze voorwaardelijk ten opzichte van elkaar, wat is de onderlinge logica? Waar moet je het een doen en het ander juist laten?

Hier wordt een tentatief antwoord gegeven waarbij de

Purposive change staat voor doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen

diepte en waarheid tellen, maar de samenhang en bruikbaarheid vooropstaan. Een 'bedrijfskundig perspectief op verandermanagement zou het kunnen heten. Met een model dat is 'ontworpen' met inachtneming van 'klassieke criteria' als *comprehensiveness*, *parsimony* en *causality* en aandacht voor twee minder vaak benadrukte criteria: het narratieve en het esthetische.

Het model onderscheidt naast de context vijf leidende factoren die individueel en in samenhang van belang zijn bij het veranderen van gedrag. Het model wordt hierna geïntroduceerd. In aansluiting daarop wordt iedere factor uitgewerkt na te zijn ingeleid met de voor die factor

relevante 'meesters' en hun ideeën en inzichten. Zo wordt zichtbaar dat en hoe verandermanagement schatplichtig is aan de psychologie en de 'grote' psychologen. Maar ook hoe relevant en bruikbaar deze individueel en in combinatie zijn bij het realiseren van de opdracht van verandermanagement: het veranderen van gedrag om individueel en collectief betere missies en doelen te realiseren.

INTENTIONELE VERANDERING

Veel inzichten en ideeën over verandering blijven hangen in noties over dynamiek en ongrijpbaarheid. Dergelijke noties schieten tekort als het gaat om een perspectief waarin verantwoordelijkheid en iets moeten doen en bewerkstelligen centraal staan (hoe moeilijk of weerbarstig het onderwerp of de omstandigheden ook zijn). Harvard-hoogleraar bedrijfskunde Joseph Bower (2000) zegt daarover: *'It is one thing to recognize that a corporation is a complex non-linear system interacting with a very rich and changing environment. It is another to provide a map of that system that permits managers to act in an intentionally rational fashion.'*

Bower pleit vanuit het perspectief van *purposive change* (intentionele verandering) voor een *map for practitioners*. Purposive change staat voor doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen en het heeft als basis de missie, het bestaansrecht of de opdracht van de organisatie. Bij dit soort verandering gaat het om veranderen met een specifiek oogmerk of met een expliciete bedoeling. Meestal: het (beter) realiseren van de doelen van de organisatie. De inspanningen worden geleid door een hoger doel, de energie wordt bewust op dat doel gericht en dit gebeurt bij voorkeur zo efficiënt mogelijk.

'Purposive' of 'intentioneel' betekent vooral 'waar mogelijk doordacht' en 'geleid door de opdracht van de organisatie'. Het moet vooral tegenwicht bieden aan een gebrek aan professionaliteit, lichtvaardigheid en onnodig experimenteren ten koste van de toekomst en continuïteit van de organisatie, het welzijn van medewerkers en het welzijn van klanten en andere stakeholders. Intentioneel betekent niet dat niet gerekend wordt met en gebruik gemaakt wordt van spontane veranderingen, eigen initiatief en zelfsturing. Integendeel, soms vergt intentioneel veranderen juist dat door bijvoorbeeld bottom-upinitiatief, ruimte voor experiment en improvisatie bewust wordt voorzien in een alternatief voor in die situatie contraproductieve vormen van management en sturing.

Purposive change draait om de koppeling tussen idee en realisatie, of plan en uitvoering: respectievelijk *'what it should*

be' en *'how it should be accomplished'*. Veel organisaties en managers worstelen met deze combinatie. Soms is het plan te groots en overweldigend, waardoor de organisatie de body niet heeft om de verandering te dragen. De vereiste verandercapaciteit ontbreekt. In andere gevallen is er energie en bereidheid om te veranderen te over, maar ontbreekt het aan een gemeenschappelijk doel, een visie of richting. Niet zelden is er de nodige ambitie of noodzaak, maar ontbreekt het aan coördinatie en samenhang of zijn de kaders niet duidelijk. Een stroom van gefragmenteerde en vaak ook conflicterende en op zijn minst verwarrende en verspillende veranderinitiatieven is dan het gevolg. Wat er in dergelijke situaties ontbreekt, is een vruchtbare verbinding tussen het plan en de uitvoering. Bower (2000, p. 94) stelt dat *'if we understand that purposive change in a complex system means that most things are connected, then what we need is research that directly deals with those problems (multidisciplinary, nonlinear dynamic system)'*.

In complexe systemen, wat organisaties zijn, is het



Nog geen 10% van de Nederlanders vindt de visie van het kabinet een aansprekend verhaal

meeste direct of indirect met elkaar verbonden. Opmerkelijk is daarom dat organisatieveranderingen niet of nauwelijks op die manier worden aangevlogen: fragmentarisch en gebrek aan samenhang tussen verschillende onderdelen en veranderinitiatieven zijn eerder regel dan uitzondering. Voor het echt tot stand komen van Bower's purposive change moet er een brug geslagen worden tussen 'what it should be' en 'how it should be accomplished', tussen plan en uitvoering.

DOELGERICHT

Purposive change gaat dus over doelgericht, doelbewust en doelmatig veranderen. In dat licht staat what it should be (het plan) in dienst van de missie en is de organisatie het instrument waarmee de missie gerealiseerd moet worden.

Soms is het bij het aanpassen van de organisatie niet duidelijk op welke manier de verandering bijdraagt aan de missie. Dan lijken de voorkeuren van individuele managers of dat wat in de mode is meer bepalend voor acties en

interventies dan dat wat echt nodig is. Niet alleen voor de organisatie moet het vertrekpunt van een verandering logisch en aansprekend zijn, ook voor individuele medewerkers en specifieke groepen is het belangrijk dat zij de lijn van een verandering zien en 'voelen'. Anders zullen vooral cynisme, onbegrip, tegenwerking en eigenbelang overheersen.

Een goede start van een intentionele verandering vergt een visie op de concrete situatie en een duidelijk verhaal. Nodig om datgene te laten gebeuren wat wel wenselijk of nodig is, maar anders niet gebeurt. Daarbij gaat het om het hoogste en het laagste niveau waarop de verandering betrekking heeft. En alles wat daartussen zit.

Een verandervisie moet een ambitie op organisatieniveau combineren met een vertaling voor specifieke individuen en groepen. Een groot verhaal – de Rationale – en een klein verhaal – het Effect – die met elkaar in verbinding staan en samen de verandervisie vormen. In dat licht kan verandervisie omschreven worden als het vermogen van een organisatie om op continue basis kansen en bedreigingen in de omgeving te identificeren en deze succesvol door te vertalen naar de eigen organisatie.

VERANDERVISIE De Rationale is het idee achter de verandering, de visie en logica waarop de verandering gebaseerd wordt. Het is de reden om te veranderen en die moet niet



alleen in logische en rationele zin 'kloppen', de verandering moet ook 'aanspreken', in gevoelsmatig en emotioneel opzicht. De Rationale staat voor het waarom van de verandering; het 'grote verhaal'. Effect is het andere deel van de verandervisie.

Waar de Rationale staat voor het grote verhaal, vormt Effect het kleine verhaal van de verandering. Bij Effect gaat het om de concrete, gewenste en ongewenste gevolgen van de verandering in termen van resultaten, kosten en opbrengsten, gevoelens en percepties. Met name voor individuele betrokkenen en specifieke groepen die een rol spelen in de verandering of erdoor geraakt worden.

Ruim een derde is bereid bij te dragen aan de veranderingen waar het kabinet in de Troonrede voor pleit

De Rationale met het grote verhaal en het Effect met het kleine verhaal kunnen in combinatie gezien worden als Bowers 'what it should be'. Het laat zien hoe het zou moeten zijn en vooral de beweegreden daarachter. Het is de combinatie van de Rationale en het Effect waarin duidelijk moet worden wat het plan, de visie voor de verandering is.

VERANDERCAPACITEIT Om de verandervisie te kunnen waarmaken, moet de verandercapaciteit toereikend zijn. Verandercapaciteit laat zich vertalen in het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan veranderde en veranderende omstandigheden. Focus en Energie – de samenstellende delen van verandercapaciteit – moeten individueel

en in combinatie in staat stellen de verandering te realiseren. Focus staat voor de kaders waarmee het gewenste gedrag, de richting, wordt uitgedrukt en gestuurd. Energie is de brandstof van de verandering. Mensen en middelen, inspiratie en budget, leiderschap en professionele autonomie. Energie zonder Focus maakt een organisatie tot een 'kip zonder kop'; Focus zonder Energie leidt tot een organisatie die bloedeloos is en hoogstens werktuiglijk functioneert. Focus staat voor de beweegrichting. De Rationale of beweegreden moet omgezet worden in een beweegrichting.

Voor hen die moeten bijdragen aan de verandering is het niet voldoende te zien dat er iets moet veranderen. Om te kunnen bijdragen moet ook duidelijk en voelbaar zijn wat er dan precies moet veranderen en hoe. Gedragskaders moeten zorgen voor richting door duidelijke strategische keuzes, structuren en systemen, prioriteiten, voorbeeldgedrag en taakomschrijvingen. Voor het realiseren van de verandervisie zijn vaak aanpassingen van de organisatie nodig, nieuwe kaders moeten ontwikkeld worden.

Daarnaast moet de visie tot leven worden gebracht door het vermogen binnen de organisatie om te veranderen. Het gaat bij dat verandervermogen om de synthese tussen de *preparedness* en *readiness* van medewerkers, die met leiderschap en de beschikbaarheid van middelen de haalbaarheid van de verandering maken of breken. 'Preparedness' gaat over de bereidheid van medewerkers; 'readiness' over de vraag of ze voldoende toegerust zijn (beschikken ze over de juiste kennis, vaardigheden en ervaring) op de verandering en de nieuwe situatie. Soms kunnen medewerkers bereid zijn een verandering te ondersteunen (hoge preparedness), maar zich niet of onvoldoende geëquipeerd voelen (lage readiness). Ook het omgekeerde komt voor; dat wordt dan vaak gezien als een vorm van weerstand.

De veranderkundige combinatie Focus en Energie komt tot uitdrukking in het tweede deel van Bowers purposive change: 'how it should be accomplished'. Het is de combinatie die de verandercapaciteit van de organisatie weerspiegelt en inzicht geeft in wat ervoor nodig is om de verandervisie of 'what it should be' te verwezenlijken, qua kaders (om een duidelijke beweegrichting te creëren) en qua vermogen (om die beweging in en voort te zetten).

VERBINDING Verbinding is het vijfde element, essentieel voor de individuele en gecombineerde werking van de andere factoren: een katalysator. Verbinding zorgt voor samenhang en 'alignment' tussen de andere vier bepalende factoren, Rationale, Effect, Focus en Energie. Door sturing

Nog geen tien procent van de Nederlanders vindt de visie van het kabinet een aansprekend verhaal

met behulp van veranderdoelen en veranderstrategie, maar ook door onderling als betrokkenen in contact met elkaar te zijn. Daarbij speelt leiderschap in formele en informele vorm een sleutelrol. Het gaat erom te weten wat er speelt en hoe het (echt) loopt. De vinger aan de pols, een goed gezichtsveld, 'helikopterview'. Maar niet alleen overzicht en inzicht. Het betekent ook met elkaar kunnen werken en alle betrokkenen en factoren laten samenwerken. Verbinding zorgt ervoor dat het 'klopt' en 'werkt' door te integreren en te vertalen, te signaleren en te beïnvloeden en door samenhang te verzorgen; inhoudelijk en sociaal, planmatig en gevoelsmatig.

SAMENHANG De vijf factoren – Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding – moeten steeds in samenhang opereren. Ze kunnen niet zonder elkaar en de invulling van het een heeft consequenties voor de werking van het ander. Voor het weergeven en benadrukken van die verbondenheid tussen de vijf begrippen is gekozen voor de lemniscaat als vorm en symbool. Lemniscatisch denken gaat namelijk over steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen. Het denken krijgt vooral vorm in ritmen en niet zozeer in fasen; het proces is als:

- een inductief-deductief ritme tussen feiten en gedachten;
- een ethisch-praktisch ritme tussen doelen en wegen;
- een onderzoekend-ondernemend ritme tussen inzichten en besluiten;
- een sprekend-handelend ritme tussen woorden en daden.

De vorm van de lemniscaat draagt daarmee een dynamische component in zich. De vorm past bij het onderwerp verandering. De lemniscaat kent geen specifiek startpunt en ook geen specifiek eindpunt waardoor die recht doet aan het circulair causaliteitsdenken. Zo bezien is een verandering zowel actie als reactie en zowel oorzaak als gevolg.

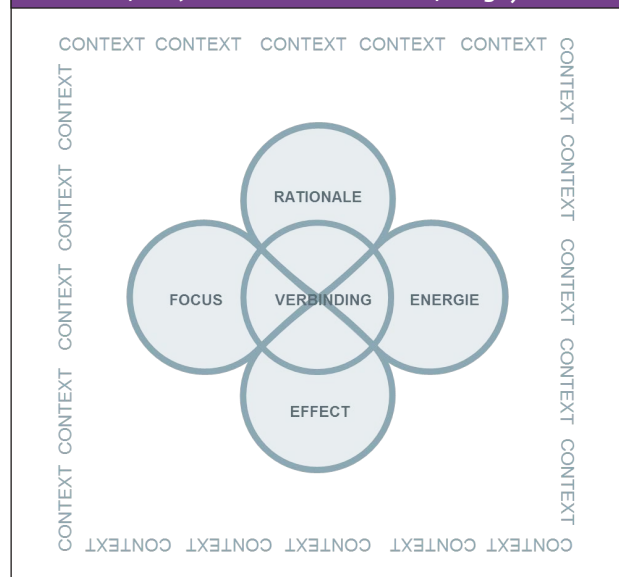
Ook brengt de lemniscaat als vorm symboliek met zich mee die bruikbaar is bij het denken over verandering. Het biedt aanknopingspunten om via metaforen en andere vormen van beeldspraak inzichtelijk te maken wat vaak met 'standaardtaal' niet (goed) overkomt. De ononderbroken lijnen, zonder begin- en eindpunt, staan bijvoorbeeld gelijk aan het iteratieve proces dat veel veranderingen kenmerkt. Verandering is vaak een zoekproces naar wat werkt en wat niet, om bij het laatste weer terug te gaan naar 'de tekentafel'.

Dat is overigens geen vrijbrief om een trial & error-aanpak te verkiezen boven een van tevoren goed uitgedachte

aanpak; het laat 'slechts' zien dat, hoe goed uitgedacht een veranderproces ook kan zijn, het verstandig is om de resultaten continu tegen het licht te houden om te controleren of die de verwachting bijhouden. Is dat laatste niet het geval, dan moet er bijgestuurd worden.

De vijf factoren en hun onderlinge verbondenheid zijn door middel van twee lemniscaten en een verbindende cirkel, een vergroting van het essentiële middelpunt of de verbinding, te verbeelden. Zo ontstaat het Veranderkrachtmodel (zie figuur 1).

FIGUUR 1: HET VERANDERKRACHTMODEL (TEN HAVE, TEN HAVE, HUIJSMANS & VAN DER ENG, 2013B).



TOT SLOT

Verandermanagement is schatplichtig aan andere, al beter gewortelde vakgebieden en disciplines, in het bijzonder de psychologie. Psychologie en verandermanagement hebben geen slechte kaarten. In de financiële wereld vraagt men zich af hoe gedrag- en cultuurverandering ter hand moeten worden genomen. *Behavioral economics* is 'hot' en de publicaties met gepopulariseerde psychologische verklaringen voor succes en falen zijn niet aan te slepen. Punt daarbij is dat zowel vraag als aanbod gefragmenteerd lijken, de basis en grondslagen vergeten worden en de alledaagse of intuïtief aantrekkelijke kennis het vaak lijkt te winnen van de wetenschappelijke.

Willen onderwerp en vakgebied bestaansrecht hebben en houden, dan moet verandermanagement, met de psychologie als kloppend hart, hier tegenwicht aan bieden. Goede verklaringen op deelgebieden zijn daarbij niet weg. Maar de praktijk vraagt veel en meer. Samenhang en bijdragen aan het aangaan en oplossen van praktische problemen in bijvoorbeeld arbeidsorganisaties. Verbinding met de 'klassieken' moet zich combineren met goed, breed en daardoor voor de praktijk vaak relevanter onderzoek. Evidence-based, werken met de best beschikbare kennis, het combineren van ervaringskennis, wetenschappelijk onderzoek, kennis van de context, reflectie.

Het Veranderkrachtmodel is een voorbeeld van een poging daartoe. Een model dat 'werkt' in de weerbarstige praktijk. Maar ook 'waar' wil zijn, inclusief begrenzings en beperkingen die dat streven met zich meebrengt. 'Waar' vereist verdere verbinding met bestaand en toekomstig onderzoek, toetsing in de praktijk, professionele reflectie, het omzetten van impliciete kennis in expliciete en het op waarde schatten van hen die de psychologie dragen.

Kom maar op, Bion, Skinner, Zajonc, Freud, Jung, Asch, Zimbardo, Simon, Bandura!

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. mr. Steven ten Have is medeoprichter van organisatieadviesbureau TEN HAVE Change Management en tevens hoogleeraar Strategie & Verandering aan de post graduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ook is hij onder meer voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) van het Cito en lid van de RvC van ABN AMRO. E-mail: s.tenhave@tenhavecm.com.

Een verandering moet 'aanspreken', in gevoelsmatig en emotioneel opzicht

Literatuur

- Barends, E. & Ten Have, S. (2008). Op weg naar evidence-based verandermanagement. *Holland Management Review*, 120, 15-21.
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge. In: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P.F. (1957). *Management in de praktijk*. Bussum: G.J.A. Ruys Uitgeversmaatschappij.
- Klukhuhn, A. (2013). *De algehele geschiedenis van het denken. Of het verbond tussen filosofie, wetenschap, kunst en godsdienst*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Liedtka, J. (2000). In defense of strategie as design. *California Management Review*, 42(3), 8-30.
- Nouvelle-Neuman, E., Schultz, W. & Wilke, J. (1971). *Das Fischer Lexikon Publizistik*. Bonn: Broschiert.
- Perloff, R.M. (2003). *The dynamics of persuasion: communication and attitudes in the 21st century*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ten Have, S. & Ten Have, W. (2011). *Het Boek Verandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Ten Have, S., Ten Have, W. & Janssen, B. (2008). *Het Veranderboek. 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Ten Have, S., Ten Have, W., Dresmé, M., Huijsmans, A.B. & Van der Eng, N. (2013a). *De veranderkracht van Nederland*. Onderzoeksrapport TEN HAVE Changemanagement, in samenwerking met Motivaction Research Strategy. (http://www.tenhavectm.com/wp-content/files_mf/onderzoeksrapportveranderkrachtvannederlandjaargang2013.pdf)
- Ten Have, S., Ten Have, W., Huijsmans, A.B. & Van der Eng, N. (2013b). *Veranderkracht. Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Van Aken, J.E. (1994). De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap; De regulatieve en reflectieve cyclus. *Bedrijfskunde*, 66(1), 16-26.
- Wulff, D.M. (1997). *Psychology of Religion. Classic & Contemporary*. New York: John Wiley & Sons, Inc.