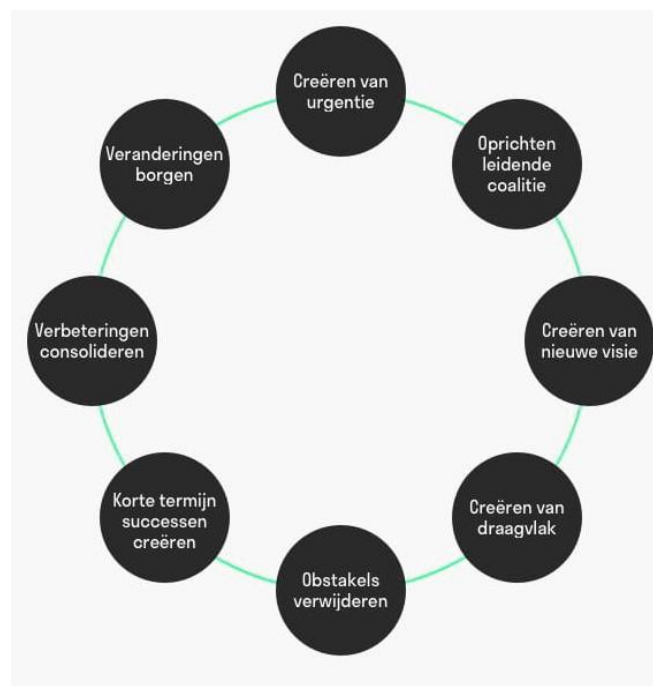


Organisatie- veranderings processen



Colofon	Handreiking Organisatieveranderingsprocessen
Copyrights	Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO) Laat het ons weten als je iets uit deze handreiking overneemt. https://vereniginggdo.nl of info@vereniginggdo.nl
Jaar van uitgave	2023
Redactie	Jori Boekwijt (student WUR)
Klankbordgroep	René Munsters (GDO), Nienke Voorbrood (student WUR)

Project: 5 Inspirerende Praktijken ter Inspiratie

Een belangrijke missie van veel centra voor natuur- en duurzaamheidseducatie (NDE) en van Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO), de netwerkorganisatie van 140 NDE centra in Nederland, is het versnellen van duurzame ontwikkeling op lokaal niveau.

Zoals uitgelegd door het Planbureau voor de Leefomgeving zijn de meeste burgers in Nederland zich bewust van de noodzaak van deze duurzame ontwikkeling en zijn ze vaak bereid, en ook in staat, om te helpen deze doelen te bereiken. De NDE-centra herkennen het belang van het betrekken van burgers en van het erkennen van burgers als belangrijke stakeholders bij de transitie naar een duurzamere samenleving. Dit betekent dat steeds meer centra hun focus willen verbreden naar het stimuleren en begeleiden van burgerparticipatie.

Binnen dit project 5iPti (5 inspirerende Praktijken ter inspiratie) wordt burgerparticipatie gedefinieerd als: de actieve betrokkenheid van burgers bij duurzaamheidsprojecten. NDE-centra hebben vaak een goede en hechte relatie met burgers en bevinden zich daardoor in een veelbelovende positie wanneer zij besluiten zich te richten op burgerparticipatie. In de praktijk blijkt echter dat veel centra problemen ondervinden wanneer ze de stap naar burgerparticipatie maken.

Deze handreiking maakt deel uit van het onderzoeksproject 5iPti naar NDE centra in Nederland die de eerdergenoemde transitie naar burgerparticipatie ten behoeve van duurzaamheid willen maken. GDO wil de centra helpen in deze transitie door het aanbieden van een leertraject. Daarom hebben zij de Wageningse Wetenschapswinkel gevraagd hen te begeleiden.

De volgende documenten zijn opgesteld:

Deel 1 Inspiratiedocument

Deel 2 Handreiking Participatie

Deel 3 Handreiking Organisatieveranderingsprocessen

Deel 4 Handreiking Imago en Identiteit

Deel 5 Handreiking Het bereiken van doelgroep(en)

Deel 6 Handreiking Ondernemende vermogens

Deel 7 Handreiking Vaardigheden

Deel 8 Masterscriptie Strategieën om barrières rondom burgerparticipatie in NDE centra te overwinnen

Samenvatting

Hoofdvraag: Wat zijn organisatieveranderingsprocessen?

Relevantie: In het verbreden van de NDE-centra van educatie naar participatie ondergaat de organisatie een veranderingsproces. Om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen is kennis over organisatieveranderingsprocessen behulpzaam.

Belangrijke punten:

- Verandermanagement is het managen van een organisatie in de context van een veranderende omgeving.
- Er bestaat een groot aantal modellen dat (organisatie)verandering beschrijven.
- Het 7S model kan worden gebruikt om vast te stellen welke elementen van een organisatie moeten veranderen en hoe die veranderingen kunnen doorwerken in de andere elementen.
- De acht veranderstappen van Kotter beschrijven een veranderingsproces. Dit model kan worden gebruikt om een veranderingsproces vorm te geven.
 1. Verhoog urgentie
 2. Vorm een leidend team
 3. Ontwikkel visie en strategie
 4. Communiceer de veranderingsvisie
 5. Creëer breed draagvlak
 6. Realiseer korte termijn resultaten
 7. Consolideer en ga door
 8. Veranker het nieuwe systeem
- De aard van de verandering, de consequenties van de verandering, de geschiedenis van de organisatie, het type individu en de geschiedenis van het individu hebben invloed op hoe een individu reageert op verandering.
- Binnen organisatieveranderingsprocessen is leiderschap nodig.
- De vier meest voorkomende oorzaken voor weerstand zijn het verlangen iets van waarde niet te verliezen, een misverstand over de verandering en zijn implicaties, de overtuiging dat verandering niet nodig is en een lage tolerantie voor verandering (angst).
- Zes weerstand interventiestrategieën: opleiding en communicatie, participatie en betrokkenheid, faciliteren en ondersteunen, onderhandelen en overeenstemming, manipuleren en samenwerken en expliciete en impliciete dwang.

Verandermanagement en organisatieverandering

Verandermanagement is het managen van veranderingen in een organisatie (*What is change management?*, z.d.¹). Hoe gaan medewerkers bijvoorbeeld om met verandering en hoe begeleid je dat? Verandermanagement betreft het vernieuwen van de organisatie in context van een omgeving die altijd in verandering is (Todnem, 2005). Organizatieverandering is nodig om te blijven bestaan. Dit kan betekenen dat een organisatie een andere richting in slaat, overgaat op een andere structuur of nieuwe vaardigheden moet ontwikkelen (Todnem, 2005).

¹ z.d. = zonder datum

Modellen

Er bestaat een groot aantal modellen dat (organisatie)verandering beschrijven. Deze modellen kunnen worden gebruikt als een leidraad in organisatieveranderingsproces. De modellen verschillen in focus, aannames en bruikbaarheid in verschillende situaties. In deze handreiking worden er een aantal (kort) toegelicht. Het 7S model en de acht veranderstappen van Kotter zullen in meer detail worden besproken, het 7S model is al tot in detail besproken in het inspiratiedocument.

Lewins model voor verandermanagement

Lewins model voor verandermanagement onderscheidt drie stappen in het proces van verandering: ontdooien, veranderen en herbevrozen. In de eerste stap wordt de huidige situatie en gewenste eindsituatie in beeld gebracht. In deze stap kan ook een krachtenanalyse worden uitgevoerd. Hierbij worden de drijvende en tegenwerkende krachten op een verandering geanalyseerd. De drijvende krachten moeten groter zijn dan de tegenwerkende krachten om verandering tot stand te brengen. Je wilt dus de tegenwerkende krachten verminderen en/of de drijvende krachten vergroten. In de tweede stap, veranderen, vindt de verandering plaats en is betrokkenheid nodig. In de laatste stap wordt de verandering vastgelegd, succes beloond en nieuwe standaarden gezet (Cameron & Green, 2009).

Verandercurve van Kübler-Ross

De verandercurve van Kübler-Ross is gebaseerd op de fasen waar terminaal zieke patiënten doorheen gaan als ze weten dat ze ziek zijn. Dit zijn ook wel de rouwfasen: ontkenning, woede, onderhandelen, depressie en aanvaarding. Deze stappen beschrijven het psychologische proces waar mensen doorheen gaan bij verandering. In het geval van een organisatieverandering wellicht op een minder dramatische manier dan bij ziekte (Cameron & Green, 2009).

Bridges Transition Model

Net als de verandercurve van Kübler-Ross is het Bridges transition model gericht op de ervaring van mensen. Dit model beschrijft de overgang naar een verandering (*7 fundamentele modellen voor verandermanagement, z.d.*) en is vooral nuttig in situaties met onvermijdelijke veranderingen (bijvoorbeeld overname of fusie) (Cameron & Green, 2009). Verandering bestaat uit drie fasen: het einde, de neutrale zone en het nieuwe begin. Eerst wordt het eind gemarkeerd, mensen ervaren een verlies en het is van belang dat informatie wordt herhaald over wat er gaat veranderen. In de neutrale zone zijn mensen gedesoriënteerd en verminderd motivatie. Het is echter ook een periode waarin er plaats is voor creativiteit. Het nieuwe begin is bereikt wanneer mensen zich inzetten voor de nieuwe manier. Managers kunnen ongeduld ervaren wanneer zij al zijn aangekomen bij deze fase, maar de medewerkers zich nog in de neutrale zone bevinden (Cameron & Green, 2009).

7S model

Het 7S model ziet de organisatie als bestaand uit subsystemen die onderling afhankelijk en verbonden zijn. Aan de hand van het model kan worden vastgesteld welke elementen moeten veranderen en hoe die veranderingen kunnen doorwerken in de andere elementen (Cameron & Green, 2009). Het doel is dat de elementen in lijn met elkaar zijn en zorgen voor consistentie (*McKinsey 7S Model, 2023*). De definities van de elementen zijn gegeven in Tabel 1 (zie ook Bijlage 1 van het inspiratie document).

Tabel 1

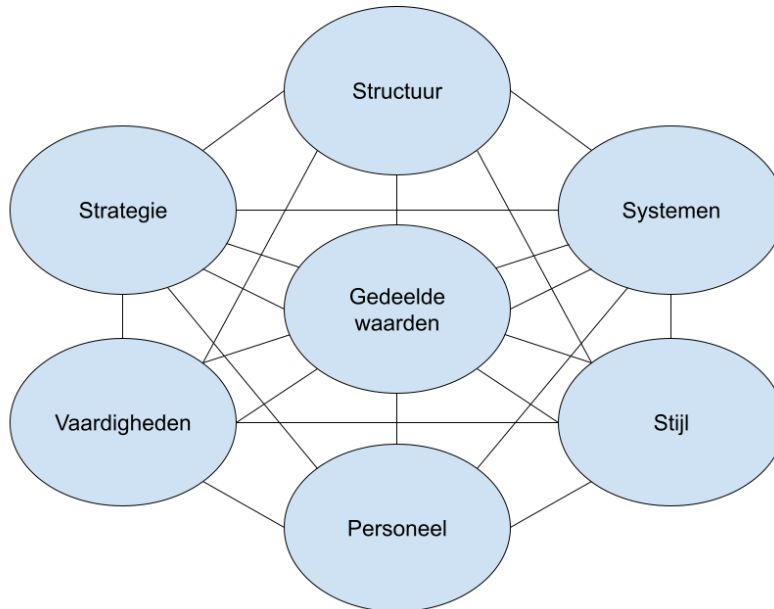
Element	Definitie (Knoot, z.d.)
Structuur	'de verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een afgestemde ordening van uitvoerende activiteiten en functies'
Strategie	'de doelstellingen van een organisatie en de wegen waarlangs de organisatie deze tracht te bereiken'
Systemen	'alle formele en informele werkwijzen, procedures, voorschriften en afspraken'
Gedeelde waarden	'centrale overtuiging en houding waar de onderneming voor staat en in gelooft.'
Vaardigheden	'Wat doet de eigen onderneming schitteren? Waarin is de onderneming goed?'
Stijl	'manier waarop handelen en gedrag van de managers op de medewerkers in de organisatie overkomen.'
Personeel	'Enerzijds zijn dat zaken als afwezigheid, verzuim en het opleidingsniveau. Anderzijds betreft het abstractere zaken zoals motivatie en flexibiliteit van de medewerkers. Welke competenties en specialisaties zijn er binnen het team of binnen de organisatie beschikbaar?'

Structuur, strategie en systemen zijn harde elementen. Deze kunnen door management worden beïnvloed. De zachte elementen zijn: vaardigheden, stijl, personeel en gedeelde waarden. Deze hebben te maken met de organisatiecultuur.

Bij een analyse kun je starten met het analyseren van de huidige gedeelde waarden, harde elementen en zachte elementen. Aan de hand van de analyse kan bepaald worden welke elementen of aspecten niet in lijn zijn met de visie van de organisatie. Per element kan worden bepaald wat er moet veranderen om tot de gewenste staat te komen. Om dit te bepalen is mogelijk meer onderzoek nodig. Hierna kan een plan worden gemaakt om deze veranderingen door te voeren (*McKinsey 7S Model, 2023*).

Figuur 1.

7S model



Acht veranderstappen van Kotter

De acht veranderstappen van Kotter zijn vastgesteld op basis van de ervaring van Kotter met veranderingsprocessen in meer dan 100 organisaties. De stappen worden in volgorde uitgevoerd. Het slagen van een stap hangt af van het werk dat is gedaan in eerdere stappen (Kotter, 1995).

1. Verhoog urgentie

In de eerste stap is de grootste valkuil om niet genoeg een gevoel van urgentie te creëren. Mensen hebben motivatie nodig om in beweging te komen en uit hun comfortzone te stappen (Kotter, 1995). Om een gevoel van urgentie te creëren is het van belang in te spelen op emoties. De urgentie moet gevoeld worden, in plaats van alleen beredeneerd (*Gefaseerd veranderen met de "acht veranderstappen" van Kotter, z.d.; Kotter en Cohen, 2004 in Het veranderingsmodel van Kotter, z.d.*). Urgentie kan worden verhoogd door een discussie van potentiële onplezierige feiten te faciliteren. Om de urgentie voelbaar te maken kan een crisis zichtbaar worden gemaakt. Bijvoorbeeld door een survey uit te voeren waarvan bekend is dat de resultaten slecht zullen zijn (Kotter, 1995). Het kan verstandig zijn om slecht nieuws te laten brengen door een buitenstaander, omdat er vaak een negatieve reactie is op de persoon die het slecht nieuws brengt. Als richtlijn kan worden gesteld dat de urgentie hoog genoeg is wanneer 75% van de managers overtuigd is van de noodzaak.

2. Vorm een leidend team

In de tweede stap moet een sterk genoeg leidend team gevormd worden. Het team kan over de tijd groeien, maar moet sterk genoeg zijn om verandering in gang te zetten. Als het team niet sterk genoeg is, wordt de verandering op een gegeven moment gestopt door tegenstanders (Kotter, 1995).

Bij het samenstellen van het team zijn er een aantal aandachtspunten. Het juiste talent moet worden aangetrokken. Dit betreft de positie, ervaring, geloofwaardigheid en leiderschapsvaardigheden van

mensen. Daarnaast moet het team strategisch worden ontwikkeld. Door diverse perspectieven en stemmen aanwezig te hebben, verbreedt het bereik en de complexiteit van het team (Kotter, 1998). Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door mensen uit verschillende lagen of teams in het leidende team op te nemen. Een goed samengesteld leidend team geeft het gevoel dat iedereen vertegenwoordigd is (*Gefaseerd veranderen met de "acht veranderstappen" van Kotter, z.d.*). Het is ook van belang dat de leden van het leidende team samenwerken als een team in tegenstelling tot een groep individuen. Ze moeten samenwerken onder druk, daar is vertrouwen, een gedeelde visie en inzet voor een gedeeld doel nodig (Kotter, 1998). Om samen te werken is een gedeelde beoordeling van de problemen en kansen van de organisatie en communicatie tussen de leden nodig (Kotter, 1995).

3. Ontwikkel visie en strategie

Een visie verduidelijkt de richting waarin een organisatie moet bewegen. Het ontwikkelen van een visie begint met een vaag idee van de visie. Dit wordt aangescherpt door het leidende team. Op basis van de visie wordt vervolgens een strategie geformuleerd om de visie te behalen.

Een visie zorgt ervoor dat kleinere veranderingen samen zorgen voor het gewenste effect (Kotter, 1995). Ook bij het ontwikkelen van een visie is emotie van belang (Kotter, 1998). Een richtlijn voor wanneer de visie duidelijk genoeg is, is dat de visie in vijf minuten over te brengen moet zijn met het gevolg dat mensen de visie begrijpen en geïnteresseerd zijn (Kotter, 1995). Een visie is effectief wanneer het tot beslissingen leidt en tegelijkertijd flexibel genoeg is om initiatieven en veranderingen in de omstandigheden toe te laten (Kotter, 1998). Een effectieve visie is voorstelbaar, aantrekkelijk, haalbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar (*Het veranderingsmodel van Kotter, z.d.*).

4. Communiceer de verandervisie

Vervolgens is het van groot belang de verandervisie te communiceren. De grootste valkuil in deze stap is dat de visie te weinig wordt gecommuniceerd (Kotter, 1995). Het doel is dat mensen zich aansluiten bij het realiseren van de visie (*Het veranderingsmodel van Kotter, z.d.*). Wanneer medewerkers geloven dat een nuttige verandering mogelijk is zijn ze eerder bereid om zich er voor in te zetten (Kotter, 1995).

Het is van belang alle kanalen te gebruiken en de visie overal in te communiceren (vergaderingen, nieuwsbrieven, trainingen, etc.). In een overleg kan de inhoud bijvoorbeeld in het bredere plaatje worden geplaatst. Naast deze kanalen kan de visie ook gecommuniceerd worden via het gedrag van mensen. Het is belangrijk dat leidinggevenden daad bij woord voegen en in lijn met de visie handelen, anders kunnen medewerkers cynisch worden.

Het communiceren van de verandervisie is lastig wanneer de visie gepaard gaat met ontslag (Kotter, 1995). Daarnaast kunnen mensen angsten en onzekerheden ervaren. Het is belangrijk deze ervaringen serieus te nemen (*Gefaseerd veranderen met de "acht veranderstappen" van Kotter, z.d.; Het veranderingsmodel van Kotter, z.d.*). Zie het stuk over weerstand (pagina 6) voor meer informatie over hoe angst een rol kan spelen binnen veranderingen.

5. Creëer breed draagvlak

De valkuil in deze stap is om de obstakels die de nieuwe visie in de weg staan niet weg te halen (Kotter, 1995). Zelfs wanneer mensen de visie begrijpen, kunnen obstakels ze weerhouden te handelen naar de visie. Deze obstakels kunnen intern (bijv. angst of kennis, zie Weerstand) zijn of extern (Kotter, 1995; *Het veranderingsmodel van Kotter, z.d.*). Een prestatiebeoordelingssysteem of eisen van de leidinggevende die niet in lijn zijn met de verandering kunnen externe obstakels zijn.

Het verwijderen van obstakels is nodig om het mogelijk te maken voor mensen om de visie te volgen en de geloofwaardigheid van het veranderingsproces te behouden.

6. Realiseer korte termijn resultaten

Verandering kost veel tijd. Het realiseren van korte termijn successen kan helpen het momentum te behouden. Verbeteringen kunnen zichtbaar worden gemaakt en mensen kunnen worden beloofd. Voor het behalen van korte termijn doelen kan systematisch worden gepland (Kotter, 1995). Korte termijn doelen in lijn met de lange-termijn visie maken aanhoudend succes mogelijk (Kotter, 1998). Op deze manier blijft ook de urgentie hoog (Kotter, 1995). Het realiseren van korte termijn resultaten kan ook het vertrouwen in het veranderingsproces vergroten (*Het veranderingsmodel van Kotter, z.d.*) en twijfelaars laten zien dat de verandering de moeite waard is (Kotter, 1995).

7. Consolideer en ga door

Een grote valkuil is te snel concluderen dat de verandering is afgerond. Verandering kost veel tijd. De kleinere successen kunnen worden gebruikt om grotere problemen aan te pakken. De kleinere successen betekenen niet dat de verandering afgerond is (Kotter, 1995).

8. Veranker het nieuwe systeem

De veranderingen zijn breekbaar totdat ze worden vastgelegd in de organisatiecultuur. De verandering moet worden opgenomen in de sociale normen en gedeelde waarden. Het is van belang mensen te laten zien hoe de nieuwe benaderingen, gedragingen en houdingen hebben bijgedragen aan verbeterde prestaties. Door dit te communiceren naar mensen en te bespreken waarom prestaties zijn verbeterd, leggen mensen de juiste connecties (bijvoorbeeld gedrag en prestatie, in plaats van nieuwe leidinggevende en prestatie). Wanneer er nieuwe leidinggevendenden komen is het van belang dat zij passen binnen de nieuwe organisatiecultuur, zodat de verandering niet teniet wordt gedaan.

Leiderschap

Voor een organisatieverandering zijn leiders in plaats van managers nodig, omdat managers risico's willen verminderen terwijl verandering een nieuw systeem nodig heeft (Kotter, 1995). Leiders bereiden de organisatie voor op veranderingen en helpen de organisatie om te gaan met moeilijkheden tijdens de verandering. Ze bepalen de richting in plaats van enkel de planning en het budget. Ze brengen mensen samen in plaats van bezig te zijn met organiseren en personeelsbezetting. Ze motiveren in plaats van controleren en problemen oplossen (Cameron & Green, 2009).

Kotter (1998) beschrijft een leider als iemand die leren nastreeft. Iemand die bereid is om buiten zijn of haar comfortzone te stappen en bereid is risico's te nemen. Iemand die open staat voor mensen en ideeën, gedreven is door doelen en idealen die niet individueel te bereiken zijn en de status quo uitdaagt.

Weerstand

Weerstand kan verandering tegenhouden. Hoe een individu reageert op verandering wordt bepaald door vijf factoren (Cameron & Green, 2009).

1. De aard van de verandering: Is de verandering intern begonnen of van buiten opgelegd? Is het een kleine of grote verandering? Is er continu verandering of eenmalig?
2. Consequenties van de verandering: Voor wie is de verandering voordelig? Zijn er verliezers?
3. Geschiedenis van de organisatie: Hoe is de organisatie omgegaan met eerdere veranderingen? Wat is de organisatiecultuur?

4. Type individu: Wat is de persoonlijke motivatie? De persoonlijkheid van mensen heeft invloed op hoe zij verandering ervaren en ermee omgaan. Als mensen zich hier bewust van zijn kan het hen helpen hun reactie te begrijpen en te zien waarom anderen anders reageren en hoe dit tot conflict kan leiden (Cameron & Green, 2009).
5. Geschiedenis van het individu: Eerdere ervaringen, kennis, vaardigheden, stabiliteit in zijn/haar leven, fase van carrière.

Kotter en Schlesinger (2008) beschrijven de vier meest voorkomende oorzaken voor weerstand en interventiestrategieën om om te gaan met de weerstand. De vier meest voorkomende oorzaken voor weerstand zijn:

1. Verlangen iets van waarde niet te verliezen; bijvoorbeeld status, beslissingsbevoegdheid, een werkend systeem. Bij deze oorzaak staat het eigen belang van individu boven dat van de organisatie.
2. Misverstand over de verandering en zijn implicaties; het is niet duidelijk wat de verandering in zal houden en welke gevolgen het zou hebben.
3. Overtuiging dat de verandering niet nodig is; verschillen in de informatie die beschikbaar is voor de leidinggevende en de medewerkers kan leiden tot verschillende analyses van de situatie.
4. Lage tolerantie voor verandering; wanneer mensen bang zijn dat ze niet in staat zijn de nieuwe vaardigheden en het gedrag te ontwikkelen dat wordt gevraagd, zullen ze zich verzetten tegen verandering. Sommige mensen zullen dit eerder ervaren dan anderen. Tolerantie hangt daarnaast ook af van de snelheid van de veranderingen, groepsdruk en de persoonlijke reactie op verandering.

Angst speelt een grote rol in het veroorzaken van weerstand. Schein onderscheidt twee angsten die mensen ervaren wanneer ze een verandering ondergaan. Leerangst - angst geassocieerd met iets nieuws leren (wat als ik faal?) - en overlevingsangst - druk om te veranderen (wat als ik niet voldoende verander?). Binnen de krachtenveldanalyse van Lewin (zie Modellen) is overlevingsangst een drijvende kracht en leerangst een tegenwerkende kracht. De leerangst kan verminderd worden door bijvoorbeeld formele of informele training, coaches, feedback, positieve rolmodellen en steungroepen (Cameron & Green, 2009).

Door vooraf te analyseren welk type weerstand kan voorkomen, kan een interventiestrategie of combinatie van strategieën worden gekozen. De keuze voor een strategie hangt bijvoorbeeld af van de tijdsdruk, het type verwachte weerstand en de positie van de mensen met weerstand. (Kotter en Schlesinger, 2008).

1. Opleiding en communicatie; voorafgaand aan de verandering, dit helpt mensen inzien waarom verandering nodig is.
2. Participatie en betrokkenheid; luisteren naar de mensen die beïnvloed worden door de verandering kan weerstand voorkomen. Op deze manier kunnen leidinggevendenden ook meer informatie verzamelen.
3. Faciliteren en ondersteunen; bijvoorbeeld trainingen in nieuwe vaardigheden, vrije dagen na een intensieve periode, luisteren en emotionele steun. Vooral wanneer angst de oorzaak is voor weerstand.
4. Onderhandelen en overeenstemming; incentieven voor actieve of potentiële tegenstanders. Vooral wanneer duidelijk is dat iemand verliest en de invloed heeft om de verandering tegen te werken.
5. Manipuleren en samenwerken; bijvoorbeeld een gewenste rol geven in de verandering in ruil voor steun of mensen laten denken dat er een grote crisis op komst is als ze niet veranderen. Bij deze strategie is er risico op negatieve reacties als mensen het gevoel hebben dat ze niet

eerlijk worden behandeld en in de maling worden genomen. Of de manager kan als een manipulator worden gezien. Deze strategie alleen toepassen wanneer er geen alternatief en een hoge tijdsdruk is.

6. Expliciete en impliciete dwang; door te dreigen of doen, bijvoorbeeld ontslag. Wanneer er een hoge tijdsdruk is en verandering niet aantrekkelijk is.

Reflectievragen

- Hoe zou jij een model toepassen? Naar welk (besproken) model gaat jouw voorkeur uit en waarom?
- Welke type(n) weerstand verwacht jij binnen jouw centrum? En bij wie? Hoe zou je hier mee omgaan en bij welke interventiestrategie sluit dit aan?

Bibliografie

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J. and Shafiq, H. (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, pp. 764-782.

<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

pdf: https://www.researchgate.net/profile/Steven-Appelbaum/publication/242339672_Back_to_the_future_Revisiting_Kotter's_1996_change_model/links/0f31752f14502e718d000000/Back-to-the-future-Revisiting-Kotters-1996-change-model.pdf

Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (2de editie). Kogan Page Limited.

<https://www.booksfree.org/wp-content/uploads/2022/03/Making-Sense-Of-Change-Management.pdf>

7 fundamentele modellen voor verandermanagement. (z.d.). Lucidchart. Geraadpleegd op 7 juni 2023, van <https://www.lucidchart.com/blog/nl/verandermanagement-modellen>

Gefaseerd veranderen met de "acht veranderstappen" van Kotter. (z.d.). Boomstrategie.

Geraadpleegd op 7 juni 2023, van <https://boomstrategie.nl/model/gefaseerd-veranderen-met-de-acht-veranderstappen-van-kotter>

McKinsey 7S Model: Importance and How to use it. (2023, 10 maart). Cascade. Geraadpleegd op 7 juni 2023, van <https://www.cascade.app/blog/mckinsey-7s-model>

Knoot, J. (z.d.). *McKinsey 7S-model*. Strategischmarketingplan.com. Geraadpleegd op 19 april 2023, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59–67.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnx0aGVsb25nY291bnRlbWF0cml4fGd4Ojc1MzdkNDk3MDZhMzQxZTk>

Kotter, J. P. (1998). *Winning at Change*. Leader to Leader. Geraadpleegd op 7 juni 2023, van http://providersedge.com/ehdocs/transformation_articles/WINNING_AT_CHANGE.pdf

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf

Schein, E. H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model*.

<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA126613.pdf>

Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International business management*, 10(1), 51-61. https://ores.su/media/filer_public/38/9e/389e6649-33bc-4cd6-8157-437cbc94d171/09779ff3c12d6c373a9601ce674025c8c900f7e6.pdf

Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://www.avannistelrooij.nl/wp/wp-content/uploads/2017/06/Todnem-BY-2005-JoCM.pdf>

What is change management? (z.d.). Lucidchart. Geraadpleegd op 7 juni 2023, van <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-change-management>