

STEVEN VAN DEN HEUVEL



# High Impact Veranderen

INCLUSIEF  
ONLINE  
GROEISCAN

De 7 eigenschappen van  
een succesvolle veranderaar

Boom

‘Steven helpt je met dit boek te reflecteren op jouw handelen als veranderaar. De zeven eigenschappen zijn een geweldige bron om je impact te vergroten. Ik raad elke vakgenoot aan het te lezen.’ – **Paul van Schaik, oprichter van Creating Flow, auteur van *De prestatiedoorbraak* (2012) en coauteur van *Wij is belangrijker dan Why* (2019)**

‘Ik weet twee dingen zeker wanneer Steven je iets leert over veranderkunde. Met het toepassen van dit boek realiseer je een verandering die blijvend is en niet aan het einde van het traject met jou de deur uitwandelt. Het tweede is dat hij je uitdaagt tot zelfonderzoek en reflectie waardoor ook jij zult veranderen.’ – **Reuven Smienk, raadgever bij CORION**

‘De rode draad van dit boek bestaat uit de ervaring en verhalen van Steven. Hij is een inspirerende storyteller die het veranderwerk in de praktijk laat zien en zichzelf niet spaart in zijn geleerde lessen. Bovendien biedt het boek een goede koppeling met bekende verandertheorie én staat het boordevol concrete oefeningen. Kortom: een aanrader!’ – **Rini van Solingen, spreker en schrijver over snelheid en wendbaarheid, hoogleraar aan de TU-Delft en partner bij Prowareness**

‘Veranderen is moeilijk en veel verandertrajecten mislukken. Steven van den Heuvel is erin geslaagd om aansprekende cases te combineren met inzichten uit de wetenschap. Het is een zeer bruikbaar boek geworden vol opdrachten en reflectievragen om de verandering waar jij bij betrokken bent tot een succes te maken.’ – **Diana van der Stelt, voormalig CFO NVWA en sociaal ondernemer**

‘Steven schenkt als begeleider van tientallen verandertrajecten met dit boek zijn beste inzichten. Nu het zo ordelijk in het boek staat denk je: “Ja, dit klinkt logisch”. In de praktijk kun je het op duizend manieren verkeerd doen. Dit boek geeft heldere handvatten, een duidelijke richting, en beproefde wijsheid. Namens alle veranderaars: “Grote dank Steven!”’ – **Henk Stoorvogel, specialist in leiderschap en spreekvaardigheid**

‘Met impact veranderen vraagt mentale weerbaarheid bij veranderaars. Veranderen is niet makkelijk. Dit is een inspirerend boek met vele concrete handvatten voor het ontwikkelen van de eigenschappen die voor succesvolle verandering belangrijk zijn. Gauw lezen, je wordt er beter van!’ – **Etienne Valstar, business directeur bij AMIS**

‘Steven heb ik leren kennen als iemand die zelf veranderd is. Hij slaagt er in zijn boek in om kleine verandering en grote verandering met elkaar te verbinden. Daarbij weet hij de heilzame werking van conflict en schuren voelbaar te maken. Ook mensen zonder veranderopdracht, zullen in dit boek inspiratie vinden om te werken aan verandering.’ – **Nathan van der Velde, GZ-psycholoog en onderzoeker**

# Inhoudsopgave

Voorwoord door Paul van Schaik	13
Proloog	15
Leeswijzer	21
Inleiding: De weerbarstige praktijk van organisatieveranderingen	23

## **DEEL I De verandering: inhoud, proces, dynamiek**

---

<b>1 De inhoud van de verandering</b>	85
1.1 Waarom wil je veranderen?	46
1.2 Van waarom naar concreet doel	57
1.3 De verandering zelf: wat ga je veranderen?	60
<b>2 Het veranderproces</b>	71
2.1 Een heldere veranderstrategie met duidelijke prioriteiten	72
2.2 Planning en organisatie toegesneden op de specifieke situatie van het bedrijf	84
2.3 Weloverwogen acties die de vaart erin houden	88
2.4 Resultaten meten om te kunnen leren en de strategie bij te stellen	91
<b>3 De dynamiek van de verandering</b>	97
3.1 Dynamieken herkennen	100
3.2 Dynamieken doorgronden	108
3.3 Intervenieren in dynamieken	108

## DEEL II De veranderaar: de 7 eigenschappen van een succesvolle veranderaar

---

<b>4 Contextbewustzijn</b>	129
<i>Bijdrage: Mark Frequin – De politieke opdracht bepaalt je context</i>	
<b>5 Contractvaardigheid</b>	141
<i>Bijdrage: Wim Kooijman – Je moet je contractruimte beschermen</i>	
<b>6 Commitment</b>	153
<i>Bijdrage: Sander Aarts – Commitment is een proces; je hebt het niet meteen voor de volle honderd procent</i>	
<b>7 Compassie</b>	167
<i>Bijdrage: Bianca van Leeuwen – Compassie helpt om samen uit een conflict te komen</i>	
<b>8 Conflictvaardigheid</b>	183
<i>Bijdrage: Shirine Moerkerken – Conflict dwingt je creatief te worden</i>	
<b>9 Creatievaardigheid</b>	199
<i>Bijdrage: Jeff Gaspersz – Creëer verlangen naar verandering</i>	
<b>10 Coalitievaardigheid</b>	211
<i>Bijdrage: Arko van Brakel – Omarm de verschillende invalshoeken</i>	
Epiloog	225
Lijst met alle oefeningen uit het boek	227
Geraadpleegde bronnen	231
Index	239

# Inleiding:

## De weerbarstigste praktijk van organisatieveranderingen

*Veranderingen – een verhuizing, een nieuwe functie, de geboorte van een kind – maken ons leven interessant en dagen ons uit. Het zijn mogelijkheden om als mens te groeien. Maar veranderingen brengen ook onzekerheden met zich mee en doen regelmatig pijn. Je kunt je eenzaam voelen in een andere stad, betwijfelen of je nieuwe taken lukken en een baby kan voor zoveel slaaptekort zorgen dat je humeur eronder lijdt. Veranderingen in een organisatie doen bij de medewerkers vaak pijn, al wordt er meestal niet in die termen over gesproken. Als ze slagen, is het ongemak snel weer vergeten. Organiseerveranderingen pakken echter niet altijd goed uit. Over hoe dat komt en wat dit voor jou betekent als veranderaar, gaat dit hoofdstuk.*

### **Een vastgelopen verandertraject**

Dit is een voorbeeld uit de praktijk waarbij zo'n beetje alles misging wat er mis kon gaan.

De directie van een overheidsorganisatie had de interne verandermanager een opdracht gegeven. Hij moest een slimme manier bedenken om zowel burgers beter te helpen als de piekmomenten bij de medewerkers op te vangen. De verandermanager bedacht dat de paar honderd medewerkers van de balie en het callcenter allemaal én baliewerk én belwerk konden doen. Samen konden ze dan de piekmomenten aan. Want als de baliemedewerkers het druk hadden, was het voor de callcentermedewerkers meestal rustig – en omgekeerd. Hij

wilde de medewerkers van de twee bestaande locaties bovendien aan het werk zetten op acht nieuwe locaties, verspreid over Nederland. Burgers konden dan op meer plekken terecht. Op papier leek het een fantastisch plan.

De veranderingsoperatie die hij en zijn team vervolgens in gang zetten, werd echter een grote mislukking. Niet alleen voor de verandermanager, die uiteindelijk met een burn-out thuis kwam te zitten, en voor zijn team, dat niks voor elkaar kreeg. Maar vooral voor de balie- en callcentermedewerkers.

### **OEFENING 1 Voorspellers van mislukking**

Wat zijn volgens jou in de casus ‘Een vastgelopen verandertraject’ de belangrijke voorspellers van mislukking? Wat herken je hiervan in je eigen ervaringen met veranderingen in organisaties?

De verandermanager had zijn plan gemaakt zonder goed te kijken en te luisteren naar de mensen die de verandering moesten vormgeven: de balie- en callcenterteams en hun leidinggevenden. Dat bellen met klanten en hen te woord staan aan een balie ongeveer dezelfde dingen zijn, lijkt van een afstand misschien zo. Maar mensen die op een baliemedewerkerfunctie solliciteren, hebben doorgaans plezier in het directe contact met de burger. Terwijl callcentermedewerkers juist de afstand fijner vinden. Beide groepen hadden geen zin om werk te doen dat niet bij hen paste. De meeste medewerkers waren bovendien gehecht aan hun fysieke werkplek en hun collega's. Ze zaten er niet om te springen een flink aantal kilometers verderop te gaan werken, met onbekende mensen. Er kwam dus nogal wat protest. Dat was extra sterk omdat de ondernemingsraad niet vooraf was geraadpleegd. De or-leden voelden zich genegeerd en waren daarom niet geneigd zich achter de beoogde verandering te scharen.

*De verandermanager had zijn plan gemaakt zonder goed te kijken en te luisteren naar de mensen die de verandering moesten vormgeven: de balie- en callcenterteams en hun leidinggevenden.*

In *Strategie = Executie* (2016) geeft organisatieadviseur Jacques Pijl meer voorbeelden van veranderingen die deels of helemaal mislukt zijn:

- *Tergooi MC* (semipublieke sector). Fusies in de zorgsector leveren vaak twijfelachtige resultaten op. Ziekenhuis Gooi-Noord en Ziekenhuis Hilversum fuseerden in 2006. Dat leverde geen synergie op, alleen maar problemen. De ICT-systemen waren niet op elkaar afgestemd, waardoor informatie nauwelijks gedeeld kon worden. Gevolg: een financiële puinhoop en een groot banenverlies.
- *Diverse woningcorporaties*. Na een fusie halen ze lang niet altijd de beoogde kostenbesparing. De meeste corporaties die zijn samengegaan, hebben gemiddeld zelfs hogere bedrijfslasten dan niet-gefuseerde woningcorporaties, bleek in 2013 uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving.
- *Belastingdienst*. De reorganisatie van de Belastingdienst kostte duizenden mensen hun baan. De hoop was gevestigd op nieuwe computersystemen, die het werk van veel mensen zouden overnemen. Maar ICT kan niet alles oplossen, zo bleek. De goudgerande vertrekregeling voor oudere werknemers verleidde velen die niet gemist konden worden ertoe er toch eerder mee op te houden.
- *Ambulance Amsterdam*. Zelfs bij deze relatief kleine organisatie, in 2012 ontstaan uit een overname en een fusie, ging het mis. Het bestuur hield te weinig toezicht op het veranderingsproces, commissarissen en de ondernemingsraad hadden alleen oppervlakkige contactmomenten en afdelingshoofden konden niet met elkaar door één deur.
- *ProRail*. De privatisering van het voormalige NS-onderdeel draaide op een mislukking uit door misstanden bij bouwprojecten en enorme kostenoverschrijdingen.
- *Nationale Politie*. De oprichting hiervan was een paradepaardje van minister Ivo Opstelten en korpschef Gerard Bouman. Drie jaar na het begin van de reorganisatie bleek de operatie te zijn verzand. De kosten bedroegen minimaal 250 miljoen euro meer dan oorspronkelijk begroot.
- *Tolpoorten op snelwegen*. Minister Netelenbos had in 2000 al tolpoorten laten installeren, maar er bleek onvoldoende steun te zijn voor deze vorm van rekeningrijden. De tolpoorten werden weggestemd. De kilometerheffing bleek achteraf technisch wel haalbaar, in tegenstelling tot wat de minister had beweerd.

(Bron: Jacques Pijl, 2016.)

Maar dat waren niet de enige aspecten aan de organisatieverandering die een mislukking onvermijdelijk maakten. De ICT-systemen waren niet op alle locaties hetzelfde, waardoor het uitwisselen van gegevens moeilijk verliep. Daarvan hadden in de eerste plaats de burgers last, terwijl het juist de opzet van de directie was om hen beter te helpen. Daarnaast werd het werk van

de balie- en callcenterteams lastiger: zij raakten gefrustreerd omdat ze de burgers niet goed van dienst konden zijn. De verandermanager had echter verzuimd een pilot te organiseren, om te zien of het allemaal wel zo zou gaan werken als hij het had bedacht.

Als klap op de vuurpijl werd het veranderplan op 1 januari gepresenteerd aan de teams, met de mededeling dat ze direct op de nieuwe manier moesten gaan werken. Zonder training. In het hoofd van de verandermanager was baliewerk immers ongeveer hetzelfde als callcenterwerk.

De intenties van de verandermanager waren misschien goed, maar de medewerkers stonden inmiddels allesbehalve te popelen om aan het verandertraject mee te doen. Hun negatieve emoties waren extra lastig omdat de verandermanager had verzuimd uit te zoeken wat er – arbeidsrechtelijk – gebeurt met medewerkers wanneer ze niet meewerken. In dit geval: niets.

*Zo kon het gebeuren dat de directie er lange tijd van uitging dat alles koek en ei was op de werkvloer en dacht: een beetje weerstand tegen de veranderingen, dat hoort er nu eenmaal bij.*

Met de eenzijdig opgelegde verandering, waarover niemand van tevoren was ingelicht of had kunnen meedenken of -praten, moesten de medewerkers aan de slag. Omdat de meesten van hen burgers graag willen helpen, ging iedereen maar aan het werk. De frustratie liep echter snel op omdat het proces aan alle kanten haperde. Zelfs goedwillende medewerkers verloren hun laatste restje motivatie toen bleek dat er geen plek was waar ze met hun feedback terecht konden. De verandermanager omzeilen en rechtstreeks naar de directie stappen, durfden de medewerkers niet. Voor het tegenspreken van de directie was de sfeer niet veilig genoeg. Zo kon het gebeuren dat de directie er lange tijd van uitging dat alles koek en ei was op de werkvloer en dacht: een beetje weerstand tegen de veranderingen, dat hoort er nu eenmaal bij.

Maar na korte tijd was de ellende zo groot dat een klokkenluider intern een klacht indiende. Al spoedig kreeg de pers lucht van de onrust bij de overheidsorganisatie. Er verschenen berichten over het incompetent management. Nu werd de directie uiteraard wel gealarmeerd, want haar reputatie als werkgever kwam in het geding. Op verjaardagen kregen medewerkers opeens te horen: “Werk jij niet bij die vreselijke organisatie?”



Het kwaad was echter al geschied. Na negen maanden van frustraties, geldverspilling en reputatieschade besloot de directie de stekker uit het project te trekken en was de organisatie weer terug bij af. Natuurlijk speelden er meer factoren mee bij het mislukte traject, maar de aanpak van de verandermanager droeg flink bij aan het fiasco. Uiteindelijk waren de enige partijen die (financieel) beter waren geworden van dit drama twee externe adviesorganisaties. Een daarvan mocht de klachten van de klokkenluider onderzoeken. De andere mocht na afloop puinruimen op de afdelingen, waar de veranderbereidheid inmiddels tot het nulpunt was gedaald.

### **Veel veranderingen mislukken**

Dit lijkt misschien een extreem voorbeeld, maar het is helaas geen uitzondering. Veranderkundige en hoogleraar Organisatiedynamiek Jaap Boonstra stelde op basis van ruim vijfhonderd casebeschrijvingen in drieënnegentig Nederlandse organisaties vast dat van elke tien veranderingsprocessen er maar liefst zeven (!) voortijdig vastlopen of niet het beoogde resultaat hebben (Boonstra, 2000). Dat betreft grote veranderingen zoals die hierboven beschreven, maar ook kleinere, zoals het introduceren van nieuwe tools of werkwijzen. Overigens zijn niet alleen wij Nederlanders stuntelaars als het gaat om verandertrajecten. Onderzoek uit het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten stemt niet veel vrolijker, zegt Boonstra. Kennelijk vinden organisaties wereldwijd het moeilijk om een verandering tot een succesvol einde te brengen, met een resultaat dat standhoudt.

Dit betekent dat heel veel werknemers dagelijks te maken hebben met de gevolgen van organisatieveranderingen die mislukken, én veel energie en geld kosten. Geld dat de burger betaalt via belastingen en de consument via prijsverhogingen. Zeventig procent is een schrikbarend hoog faalcijfer. Stel je eens voor dat van alle auto's die er verkocht worden, er zeven op de tien voortijdig vastlopen of niet hun bestemming bereiken. Dat zou niemand accepteren. Waarom is het zo moeilijk om meer succes te boeken in verandertrajecten? Kennelijk is een werkend recept voor succesvol veranderen nog niet gevonden. Dit boek wil een bijdrage leveren aan een hoger succescijfer.

*Stel je eens voor dat van alle auto's die er verkocht worden, er zeven op de tien voortijdig vastlopen of niet hun bestemming bereiken. Dat zou niemand accepteren. Waarom is het zo moeilijk om meer succes te boeken in verandertrajecten?*

### Factoren bij mislukken

Bij de vraag wat een veranderaanpak met een duurzaam resultaat is, moet je je in de eerste plaats afvragen: hoe komt het dat zoveel verandertrajecten op niets uitlopen? Boonstra en Elving (2009) onderscheiden op basis van eigen onderzoek en dat van anderen vier factoren die een rol spelen bij het mislukken van veranderingen. Ze zijn geclusterd rond vier thema's:

- 1 Factoren die te maken hebben met de **context** waarin de organisatie opereert. (Zie ook hoofdstuk 4, over contextbewustzijn.)
- 2 Factoren die samenhangen met de **reacties van medewerkers** op de verandering.
- 3 Factoren die gaan over de **aanpak** van de organisatieverandering. (Zie ook hoofdstuk 2, over het proces van de verandering.)
- 4 Factoren die samenhangen met de **communicatie** tijdens het verandertraject.

### OEFENING 2 FAALFACTOREN

Herken je in een verandering waarbij je zelf betrokken bent geweest de vier faalfactoren van Boonstra en Elving?

Boonstra en Elvings faalfactoren zijn in het voorgaande voorbeeld duidelijk te herkennen. De **context** (1): de overheidsorganisatie is afhankelijk van gebeurtenissen in de buitenwereld, die zorgen voor piekmomenten in de vragen van burgers. Op die toestroom heeft de organisatie geen invloed, maar zij moet wel zorgen dat burgers bij haar terecht kunnen. Dat is haar taakopdracht. Overheidsinstanties hebben daarnaast een arbeidsvoorwaardelijke context: in contracten ligt vast wat je van medewerkers mag verwachten en of je hen mag ontslaan als jij hun opeens andere taken geeft. Ook een or die je om advies moet vragen, is een aspect van de context dat in dit geval een rol speelde. De gebruikte ICT-systemen droegen bij aan een context waarin medewerkers data niet konden uitwisselen. Ten slotte zorgde de pers, die de onrust bij de organisatie naar buiten bracht, voor een context die de directie niet kon negeren.

De **reacties van medewerkers** (2) op de verandering vormden een factor bij het falen ervan. De baliemedewerkers stonden niet te springen om callcenterwerk te doen en de bellers kropen niet enthousiast achter de balie. Het zonder vooraankondiging meedelen dat de medewerkers op 1 januari andere taken kregen en op een andere manier en vaak op een andere plek moesten gaan werken, tastte hun motivatie aan. Ze wilden niet dat er op die

manier met hen **gecommuniceerd** (4) werd, zo plompverloren en zonder de mogelijkheid om mee te denken. Dat zelfs medewerkers die constructief verbeterfeedback wilden geven nergens terechtkonden, maakte de situatie er niet beter op. En dat de directie het imago had van een club waar je niet terechtkunt met kritiek, verergerde de zaak.

*Ten slotte zorgde de pers, die de onrust bij de organisatie naar buiten bracht, voor een context die de directie niet meer kon negeren.*

Maar vooral de **aanpak** (3) van de verandermanager en zijn team zorgde ervoor dat de hele operatie na negen maanden een halt werd toegevoerd. Er was namelijk vooraf niet geanalyseerd of het werk van balie- en callcentermedewerkers inwisselbaar was. Medewerkers werden niet betrokken bij de voorbereiding van het veranderproces, net zomin als hun teammanagers. Er was vooraf niet getest of met het plan de doelen bereikt zouden worden. En er was geen mogelijkheid voor medewerkers om feedback te geven. Al deze factoren hebben te maken met de aanpak van het veranderproces.

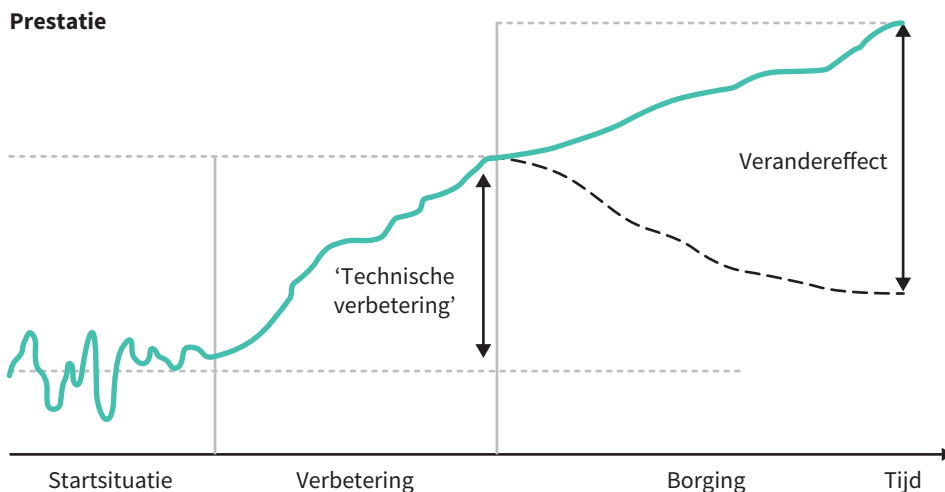
### OEFENING 3 RISICO'S OP MISLUKKEN

Kijk eens kritisch naar een veranderingsproces waarbij je betrokken bent. Welke risico's op mislukken (faalfactoren) zie je?

#### De illusie van verbetering

Welke factoren een rol spelen bij het mislukken van organisatieveranderingen, is achteraf gezien meestal wel duidelijk. Maar hoe kan het dat het zo lang duurt voordat de betrokkenen doorhebben dat de zaak spaak loopt? Figuur 0.1, over het verloop van veel veranderprocessen, maakt dat duidelijk. In het begin zie je een verslechtering. Maar na de eerste interventies verbetert de situatie. Bijvoorbeeld omdat er een nieuwe tool wordt geïntroduceerd, die in de evaluatie als een verbetering wordt gezien. Of omdat er in het begin simpelweg veel aandacht naar het probleem gaat. Maar als daarna het gedrag van mensen niet mee verandert, ben je na een tijdje weer terug bij af. Tijdens een verandertraject raak je makkelijk verstrikt in de illusie van verbetering.

Hoe dit in de praktijk werkt, illustreert het volgende voorbeeld. Bij een verandertraject in een andere overheidsorganisatie moesten de teams multidisciplinair gaan werken. Dat zou de klachtenafhandeling van



**Figuur 0.1: Hoe verandertrajecten vaak verlopen** (Bron: Steven van den Heuvel.)

burgers versnellen, want dan werkten de voorbereider, de behandelaar en de beoordelaar van de klacht samen. Een slimme aanpak om dubbel werk te voorkomen, zou je denken. Het traject werd ondersteund door ICT-tools, waarmee de teamleden gelijktijdig in de dossiers konden kijken en daarin dingen konden aanpassen.

Op korte termijn was er inderdaad een verbetering: er werd meer samengewerkt aan de dossiers. De veranderaar wilde daar graag een duurzame verbetering in zien – die bias heb je vaak in een traject. Maar de oppervlakkige verbetering alleen was onvoldoende. De teamleden moesten hun aanpak blijvend veranderen. Ze konden niet meer in hun eentje een taak afmaken, maar moesten altijd met elkaar overleggen en afstemmen. De behandelaars moesten vanaf nu elke keer met de klachtbeoordelaar overleggen over hóé ze de klachtbehandeling het beste konden presenteren om er op een efficiënte manier een besluit over te kunnen nemen. Maar die tijd kregen ze niet. De aandacht en ondersteuning vielen in de loop van de tijd weg. De verbetering bleek uiteindelijk niet duurzaam.

De factor **aanpak**, uit de analyse van Boonstra en Elving, bepaalde of deze verandering zou slagen of zou mislukken. De samenwerking haperde omdat de teamleden te weinig leer- en wentijd kregen.

*Als de medewerkers geen tijd en ondersteuning krijgen bij het veranderen van hun gedrag, zal de verandering op niets uitlopen.*

Bij elke verandering heb je tijd nodig om te leren werken op een nieuwe manier, problemen die daarbij ontstaan te bespreken en eventueel de aanpak bij te stellen. Als dat goed gebeurt, eindig je rechtsboven in figuur 0.1. Als de medewerkers geen tijd en ondersteuning krijgen bij het veranderen van hun gedrag, zal de verandering op niets uitlopen. Je eindigt rechtsonder in figuur 0.1.

Het maakt niet uit of het om een grote of een kleine verandering gaat. Bij een vervoersbedrijf dat overstapte van dataopslag op de C-schijf naar opslag in SharePoint, een Microsoft-tool, zag ik hetzelfde. Aanvankelijk was er een verbetering na de introductie van SharePoint, omdat medewerkers hun documenten op een veilige manier konden opslaan, ordenen, delen en openen vanaf elk apparaat. Maar omdat ze onvoldoende werden getraind en te weinig konden wennen aan de nieuwe opslagmethode, werkten ze na verloop van tijd weer alleen met de C-schijf, omdat ze daarmee vertrouwd waren.

De oorzaak van een mislukte verandering kan zijn dat de directie wel zégt te willen veranderen, maar met haar gedrag het slagen daarvan onmogelijk maakt. Dit was het geval bij een verandering in een adviesorganisatie, waarvan de bedrijfsleiding wilde dat haar teams meer gingen samenwerken, zonder het beloningsbeleid aan te passen. De directie bleef individuele bonussen toekennen. Daardoor was het voor een adviseur lucratiever om niet alle kennis te delen. Beter zijn dan de collega's leverde meer op dan écht samenwerken. Na een vliegende start met inspirerende workshops liep deze veranderingspoging op niets uit. Dat is de factor **context** in de analyse van Boonstra en Elving. Doordat het beloningsbeleid niet mee aangepast werd, was het mislukken van de verandering al ingebouwd.

### **Veranderpijn onderschatten**

Veranderen is lastig omdat je al die relevante factoren – context, aanpak, medewerkersreacties en communicatie – voor en tijdens het traject goed in beeld moet hebben. Wat veranderaars daarnaast sterk onderschatten, is de pijn die veranderen veroorzaakt. (Zie ook hoofdstuk 7, over compassie.) Wanneer je mensen vraagt ander werk te gaan doen én op een andere plek

te gaan werken, houdt dat voor veel betrokkenen een aardverschuiving in. Collega's zijn voor velen een belangrijke reden om met plezier naar het werk te gaan. Als je die kwijtraakt, is er begrijpelijkerwijs een ervaring van verlies.

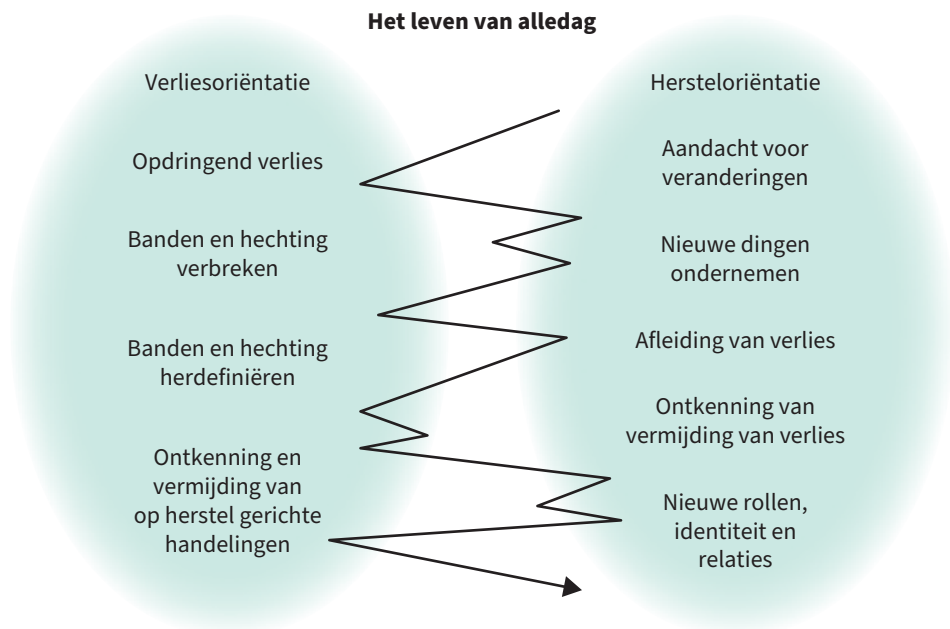
De Zwitsers-Amerikaanse psychiater Elisabeth Kübler-Ross beschreef in haar publicaties vanaf eind jaren zestig de vijf stadia bij het overlijden van een naaste: ontkenning, woede, onderhandeling, neerslachtigheid en uiteindelijk aanvaarding. Als je dat vertaalt naar organisaties, kun je stellen dat veranderingen vermomd kan zijn als verzet of boosheid.

De psychologen Margaret Stroebe en Henk Schut (1999) hebben een gezond rouwtraject beschreven als het heen en weer bewegen tussen twee realiteiten: je bent een dierbare verloren en rouwt daarom tegenover het (eigen) leven dat verdergaat in een andere vorm. Soms voelt een dergelijk proces als een rollercoaster. Van de ervaring van verlies slinger je naar de ervaring van herstel, en weer terug.

In organisaties heb ik ervaren dat iemand op het ene moment vertrouwen heeft in zijn mogelijkheden en die van de organisatie. En zich dan weer vastgeklonken aan de oude situatie voelt, met verdriet over wat hij moet opgeven en angst of het wel gaat lukken. Aandacht voor zowel dat 'nieuwe' als het 'oude' is nodig om het veranderproces goed te laten verlopen. Want zelfs als alles op rolletjes lijkt te lopen, is er altijd ook verlies, al was het maar het verlies van wat vertrouwd was. Als veranderaar is het de kunst om mee te bewegen met het proces dat mensen in de organisatie doormaken. Realiseer je dat je zelf soms heen en weer geslingerd kunt worden tussen de oriëntatie op verlies en die op herstel.

Vanwege het heen en weer gaande karakter van het beleven van verlies, spreken Stroebe en Schut van het 'duale procesmodel'. Zit je in die rollercoaster, dan is het cruciaal dat je successen viert. Maar ook dat je een arm om je schouder krijgt wanneer je er even doorheen zit. Dat kan een metaforische arm zijn, in de vorm van een aardig mailtje. Jakob van Wielink en Leo Wilhelm, beiden verbonden aan De School voor Transitie, brachten het duale procesmodel in beeld als in figuur 0.2.

Niet alleen verandermanagers, ook leidinggevendenden onderschatten regelmatig dat leren omgaan met verlies en pijn vraagt om een actieve dialoog. Het idee dat de tijd alle wonden heelt, is mijns inziens onjuist. Rouwexperts spreken niet voor niks van 'rouwwerk'. Het zou kunnen dat



**Figuur 0.2: De pendelbeweging van een veranderproces: het duale procesmodel**

(Bron: Stroebe & Schut, 1999; bewerking: Jakob van Wielink en Leo Wilhelm.)

leidinggeven en verandermanagers te weinig aandacht besteden aan verlies doordat hun eigen werk voortdurend verandert, waardoor zij een andere relatie hebben met hun taken.

We onderschatten gevoelens van pijn bij anderen omdat we ons niet realiseren dat pijn voor werknemers zwaarder weegt dan de winst die een veranderingsproces oplevert, dan de blijdschap die je kunt voelen bij succes. (Zie het kader hieronder.)

### **Verlies weegt zwaarder dan winst**

De Israëlische psychologen Amos Tversky en Daniel Kahneman (2011) stellen, op basis van onderzoek uit de jaren zeventig, dat verlies mentaal zwaarder weegt dan winst. Dit fenomeen heet 'verliesaversie' en is onderdeel van de *prospect theory*, waarin Tversky en Kahneman uiteenzetten waarop mensen hun beslissingen baseren. We hebben zo'n aversie tegen verlies dat we liever vasthouden aan het pijnlijke dat we hebben, dan dat we gaan voor het onzekere dat we kunnen krijgen, ook al is dat positief. Als we minder winst ontvangen dan we hadden verwacht, ervaren we dat als verlies.

Verliesaversie kan verklaren waarom mensen bij veranderingen in organisaties zo sterk

blijven vasthouden aan een mooie positie, een systeem, kantoor of werkruimte. Zelfs het vermijden of ontkennen van pijnlijk nieuws kan uit verliesaversie worden verklaard. We houden liever de illusie in stand dat het best aardig met ons gaat, dan dat we daadwerkelijk de confrontatie aangaan met de problemen die spelen op persoonlijk of professioneel vlak.

Als veranderaar kun je je bewust worden van het proces van verlies van medewerkers door de effecten van de verandering als een boekhoudkundige rekening te zien, waarbij winst en verlies met elkaar in balans moeten zijn. Medewerkers zelf zo'n emotionele winst-en-verliesrekening laten opstellen, kan voor hen inzichtelijk maken dat er naast 'verliesposten' (het verlies van de oude positie in de organisatie, van collega's en van werkrouines) 'winstposten' zijn (inzicht in wat er na jouw afhandeling gebeurt met een dossier, sneller herstel van fouten door meer overleg, en nieuwe collega's, die op termijn weer vertrouwd kunnen voelen).

#### **OEFENING 4 DE EMOTIONELE WINST-EN-VERLIESREKENING**

Stel voor een veranderproces waarbij je als veranderaar betrokken bent een emotionele winst-en-verliesrekening op. Probeer zowel aan de plus- als aan de min-zijde ten minste drie aspecten te noemen. Wat leidt hieruit af over je aanpak tot nu toe?

#### **Wanneer is een verandering succesvol?**

Of veranderingen mislukken of slagen, heeft niet alleen te maken met de context, de medewerkers, de aanpak en de communicatie. Het hangt er ook van af hoe je naar een verandering kijkt. Misschien ben je weleens in Spanje geweest om de Sagrada Familia te bezoeken, de door Antoni Gaudí ontworpen basiliek, die sinds 1882 voortdurend in aanbouw is. Alleen de Spaanse Burgeroorlog heeft de bouw voor een paar jaar stilgelegd. De Sagrada Familia is nog steeds niet klaar. Maar is de basiliek daarom een voorbeeld van een mislukt project?

Tijdens de bijna 140 jaar dat er al aan de kerk gebouwd wordt, hebben zich talloze rampen voorgedaan: de bedenker van het bouwwerk is ontslagen, de architectonische koers is veranderd, de bouw is stilgelegd vanwege geldtekort, brandstichtingen en een oorlog. Dat klinkt niet als een succesvol veranderproject. Maar steeds slaagde de organisatie er toch weer in geld aan te trekken en verder te gaan. In 2005 is de Sagrada Familia toegevoegd aan de



Werelderfgoedlijst van Unesco. Jaarlijks wordt de basiliek door meer dan drie miljoen mensen bezocht.

Het hangt er dus van af wat je als succes definieert en waaraan je het afmeet. Al is hij niet af, veranderde het bouwproject meermaals van koers en moest het een paar keer stilgelegd worden, toch zullen de meeste mensen het erover eens zijn dat de Sagrada Familia een overweldigend succes is.

Succes hangt af van je graadmeter. Dat zie je bij een financiële instelling die een aantal jaren geleden werd generationaliseerd en weer terug wilde naar de beurs. Daarvoor moest de instelling de verhouding tussen uitgaven en inkomsten verbeteren en haar klantgerichtheid versterken. Om dat te bereiken, werd een uitgebreid verbeterprogramma gestart, onder leiding van interne en externe veranderexperts, dat begon bij de teams van de verschillende organisatieonderdelen. Het stappenplan zag er degelijk uit: het verbeterpotentieel analyseren, een verbeterplan opstellen, de verbeteringen implementeren en de teamleiders coachen om te blijven werken aan verbeteringen. De motor achter het verandertraject waren onder meer de 'dagstarts': dagelijkse, korte teambesprekingen over de doelen, het onderhanden werk, de capaciteit en een korte terug- en vooruitblik. Op 'dagstartborden' werd dat alles bijgehouden.

Succesvolle teams gingen voortvarend aan de slag met dagstarts en bleven dat doen. Minder succesvolle teams stopten er al snel mee. Er werd namelijk nogal wat van de medewerkers gevraagd: sommige teams moesten tijdens het verbetertraject het werk met minder mensen gaan doen. Daardoor hadden ze het gevoel dat ze hun eigen baan of die van hun collega's in gevaar brachten. De veranderexperts waren tevredener. Voor een snel resultaat werden zij beloond met meer salaris en betere carrière mogelijkheden. Maar daardoor was het niet in hun belang om de hardnekkige problemen die bij sommige teams speelden, te benoemen. Dat deden ze dus ook niet.

Mede door het veranderprogramma kon de financiële instelling na enige tijd terug naar de beurs. Maar was het een succes? Wel voor de interne veranderexperts, die beloond werden met promotie en meer salaris. Maar voor veel medewerkers is het een tijd waar ze liever niet aan terugdenken. Ook de klanten, om wie het allemaal begonnen was, zijn niet beter af. Nog steeds is er weinig verbeterd bij de instelling.

## OEFENING 5 DEFINITIES VAN SUCCES

Wat is jouw definitie van succes als je kijkt naar een veranderproces waar je nu mee bezig bent? Vraag drie tot zeven andere betrokkenen naar hun definitie. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen? Wat leer je hiervan?

### **Jouw positie als veranderaar**

Dit is een boek voor veranderaars, al dan niet formeel aangesteld – veel mensen in organisaties zijn bezig met verandering zonder een veranderprogramma. Dit boek gaat niet alleen over de verandering zelf, maar ook over hoe jij je rol invult en in welke mate je de zeven eigenschappen van succesvolle veranderaars bezit: contextbewustzijn, contractvaardigheid, commitment, compassie, conflictvaardigheid, creatievaardigheid en coalitievaardigheid. Misschien waren er succesvolle verandertrajecten waarin jij achteraf gezien een weinig effectieve rol hebt gespeeld. Of heb je weleens de kar getrokken tijdens een traject dat niet zo goed verliep, maar waarin jij – binnen jouw invloedssfeer – wel al het mogelijke hebt gedaan.

Het traject en jouw rol daarin zijn twee brillen waarmee je naar een veranderproces kunt kijken. Ik heb me flink verdiept in de veranderliteratuur en de meeste boeken richten zich op één van die brillen. Dit boek gaat over beide: hoe stel je als veranderaar een goede diagnose en wat zijn effectieve interventies, én hoe ontwikkel je jouw persoonlijke leiderschap. Want als je alleen naar de verandering kijkt, kun je blind zijn voor de brokken die je maakt. En als je je alleen richt op je eigen rol, kun je makkelijk gefrustreerd raken als je ziet dat een verandering na je vertrek uitloopt op een mislukking, ondanks je inzet.

Als veranderaar kun je in je eentje natuurlijk nooit de hele verandering dragen. Maar door te kijken naar de verandering én je eigen rol scherp onder de loep te nemen, kun je je impact vergroten. Zo kun je bijdragen aan duurzame veranderingen.

Of je succesvol functioneert, hangt samen met je positie. Het maakt nogal wat uit of je als veranderaar in loondienst bent bij de organisatie of dat je als externe verandermanager wordt binnengehaald.

Figuur 0.3 schetst de mate van verantwoordelijkheid die een veranderaar bij de verandering heeft als een continuüm dat loopt van veel naar weinig verantwoordelijkheid.



**Figuur 0.3: Het continuüm van verantwoordelijkheid** (Bron: Steven van den Heuvel.)

De posities van de verschillende veranderaars van organisaties, bevinden zich op een continuüm van verantwoordelijkheid. De inspirator is iemand als Ben Tiggelaar, die voor volle zalen spreekt over het gedrag van mensen in organisaties. Hij laat mensen na zijn show met muziek, filmpjes en prikkelende weetjes met een optimistisch gevoel over de verandering waar ze mee bezig zijn naar huis gaan. Maar hij heeft in zijn positie weinig invloed op het succes van een verandertraject in een organisatie. Voor die taak zal hij geen verantwoordelijkheid voelen. Dat is niet erg. Zijn rol is niet de SharePoint-overstap te laten slagen, maar infotainment te bieden – en daarin is hij een kei.

Aan de andere kant van het continuüm staat de directeur of lijnverantwoordelijke, degene die aangesproken kan worden op het eindresultaat van een veranderproces. Een voorbeeld daarvan is een manager Hypotheken bij een bank. Deze persoon kan in het uiterste geval ontslagen worden of medeverantwoordelijk worden gehouden voor de ondergang van de organisatie. Maar al is een directeur eindverantwoordelijk, het betekent niet dat hij invloed heeft op elk aspect van een veranderproces.

Tussen de twee uitersten op dit continuüm bevinden zich allerlei mensen met een veranderopdracht die verantwoordelijk zijn voor een deel van het verandertraject, zoals jijzelf waarschijnlijk. Ben je coach, dan kun je een leidinggevende, programmamanager of team een spiegel voorhouden: “Ik zie dat je dit doet en dat heeft dat effect. Is dat wat je wilt?” Maar een coach is in de eerste plaats een waarnemer, hij staat op enige afstand van het veranderproces en kijkt met name naar de dynamiek ervan. Een adviseur is directer betrokken bij de inhoud of het proces van de verandering. Een projectmanager of programmamanager heeft meer verantwoordelijkheid dan een coach of adviseur, maar minder dan een directeur of lijnverantwoordelijke.

Of de invloed van de (verander)adviseur, projectmanager of programma-manager groot of klein is, hangt bovendien af van de vraag of hij intern of extern is. Als je van buiten komt, word je soms serieuzer genomen en kan het makkelijker zijn om ingrijpende veranderingen door te voeren. Maar je hebt als nadeel dat je de organisatiecultuur en de mensen niet kent, waardoor je de gevolgen van je handelingen lastiger kunt inschatten. Als je in de organisatie werkt, ken je de mensen en de cultuur. Maar het is moeilijker om door te pakken of vruchtbare conflicten aan te gaan, omdat je denkt: ik wil niet alle welwillendheid hebben verspeeld als ik straks op een nieuwe plek zit.

### **OEFENING 6 POSITIE EN VERANTWOORDELIJKHEID**

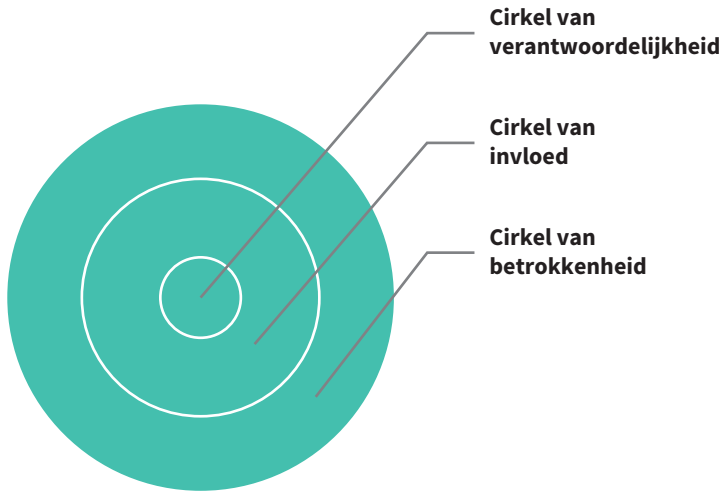
Wat is de positie die jij inneemt in een veranderproces? Welke mate van verantwoordelijkheid ervaar(de) je? Wat kun je hiervan leren? (Zie ook figuur 0.3, 'Het continuüm van verantwoordelijkheid'.)

#### **Je veranderinvloed**

Om je invloed binnen je positie nog wat te verhelderen, is het concept 'cirkel van invloed' nuttig. Die term werd in 1989 geïntroduceerd door de Amerikaanse auteur Stephen Covey, in zijn boek *The 7 Habits of Highly Effective People*, waarmee hij wereldberoemd werd. De ondertitel van dit boek is een knipoog naar dat inspirerende werk van Covey.

Of je een effectieve veranderaar bent, heeft volgens Covey alles te maken met je cirkel van invloed. Hij onderscheidt daarnaast een tweede cirkel: de 'cirkel van betrokkenheid' gaat over zaken waarbij je je betrokken voelt, maar waarop je soms weinig invloed hebt. De gezondheid van je kinderen of de samenstelling van de regering zijn voorbeelden daarvan.

Effectieve mensen maken zich niet te druk over dingen waarop ze weinig of geen invloed hebben. Het heeft zin om te zorgen dat je kinderen goed eten en voldoende slapen. Maar je hebt weinig aan bang zijn dat ze in de toekomst ziek zullen worden. Tenzij je huis op vergiftigde grond staat. Dan is het nuttig om samen met je burens te strijden voor opruiming van dat gif. Zorgen dat je kinderen gezond eten en strijden tegen gif in de grond behoren tot je cirkel van invloed. Maar als je als externe veranderaar ingehuurd bent voor de overgang naar werken in multidisciplinaire teams op een afdeling, heb je niet de invloed om de hele organisatie in zulke teams te laten werken.



**Figuur 0.4: Cirkels van betrokkenheid, invloed en verantwoordelijkheid**

(Bron: Bart van den Belt, 2019.)

Ondernemer en auteur Bart van den Belt komt met een derde, nuttige cirkel in zijn boeken over leiderschap: de cirkel van verantwoordelijkheid. Als veranderaar zie je soms dat een teamleider slecht functioneert of worstelt met een verleden dat doorsijpelt in zijn manier van omgaan met zijn teamleden. Als je coachvaardigheden hebt, kan het verleidelijk zijn om hem ook als coach van dienst te zijn. Maar als je bent ingehuurd als veranderaar, is het verstandig je te bezinnen op de vraag of je dan niet te veel hooi op je vork neemt. Wat past wel in je veranderopdracht en wat kun je misschien beter aan een collega overlaten? Maak je zo'n afweging niet, dan loop je het risico dat je anderen voor de voeten gaat lopen of dat je te veel problemen op je neemt en je focus verliest. (Zie ook hoofdstuk 5, over contractvaardigheid.)

#### **OEFENING 7 JE CIRKEL VAN INVLOED**

Kijk naar de positie die je bij figuur 0.3, 'Het continuüm van verantwoordelijkheid', hebt aangekruist. Teken op een groot vel de drie cirkels. Noteer in de cirkel van invloed op welke aspecten van het verandertraject je invloed hebt. En noteer in de cirkel van verantwoordelijkheid voor welke aspecten van het traject je verantwoordelijk bent. Wat zie je?

## **OEFENING 8 VERGROTEN VAN JE INVLOED**

Wat houdt je eventueel af van je focus? Waarvoor heb je geen verantwoordelijkheid gekregen? Waarvoor kun je geen verantwoordelijkheid nemen? Hoe zorg je ervoor dat je niet te veel hooi op je vork neemt?

### **Een reis vol onzekerheden**

De context, de aanpak, de medewerkers, de communicatie, je definitie van succes en je positie als veranderaar spelen dus allemaal een rol in de vraag of een verandertraject succesvol is en een duurzaam effect heeft. Dat zijn een hoop factoren die meebepalen of jij je werk als veranderaar goed doet. Een verandertraject lijkt in zekere zin op een reis vol onzekerheden. Je weet dat je naar een stad wilt, of naar de top van een berg, maar welke stad of berg is aanvankelijk niet altijd duidelijk, omdat het doel onderweg kan veranderen.

De financiële instelling had als doel om zowel de klanten beter te bedienen als naar de beurs te gaan. Maar gaandeweg het traject veranderde dat en ging het tweede doel, de beursgang, de hoofdrol spelen. Dat een doel verandert, kan aan allerlei dingen liggen. Tijdens je reis vol onzekerheden ken je niet altijd de conditie van alle wegen. Je weet niet wat voor weer het straks zal zijn. Moet je de route veranderen of het tijdschema aanpassen? Is je kaart of reisgids wel actueel? Ken je je reisgenoten voldoende en weet je of ze voldoende bagage bij zich hebben? En heb jij zelf wel de juiste spullen in je rugzak? Word je vooral beloond om iedereen snel naar het eindpunt te brengen? Of moet iedereen daar ook tevreden aankomen?

De metafoer van de reis kan je helpen om als veranderaar anders na te denken over het veranderproces. Veranderen is geen strak omlind proces, het is geen productielijn in een fabriek, waarbij je precies weet welke grondstoffen je nodig hebt om de auto op de tekening te fabriceren. In de teststraat controleer je of de wagen zijn bestuurder straks van A naar B gaat brengen zonder haperen. In vergelijking met een auto – die uit duizenden onderdelen bestaat en waaraan sinds de uitvinding ervan meer dan 130 jaar is gesleuteld – is een veranderproces vele malen complexer.

## OEFENING 9 (ON)VOORSPELBARE ONZEKERHEDEN

Maak voor een veranderingsproces waar je mee bezig bent een lijstje van alle dingen die bij aanvang onzeker waren en die gaandeweg duidelijker werden. In hoeverre hebben ze te maken met het veranderproces? En met jou als veranderaar? Welke onzekerheden hadden vooraf ingecalculeerd kunnen worden?

### Dit boek: jouw reishulp

Het grote aantal mislukte veranderingen zou je kunnen ontmoedigen. Of misschien ben je een rasoptimist die overal mogelijkheden tot verbetering ziet? Wat je instelling ook is, dit boek gaat je helpen om meer grip te krijgen op het proces waar je als veranderaar aan werkt.

**DEEL I** gaat over de reis van de verandering. Daarin geef ik je inzicht in de belangrijkste aspecten van succesvol veranderen. Ik leer je een onderscheid te maken tussen inhoud (wat gaan we veranderen en waarom?), proces (wat is de aanpak?) en dynamiek (hoe reageren mensen op elkaar in een veranderproces?). Door te begrijpen wat er allemaal gebeurt tijdens een veranderproces, zie je welke aanpak of interventies je kunnen helpen jouw rol beter te spelen.

In **DEEL II** ga ik in op jouw eigenschappen als reiziger en gids. Ik bespreek de zeven eigenschappen die je tot een succesvol veranderaar maken: contextbewustzijn, contractvaardigheid, commitment, compassie, conflictvaardigheid, creatievaardigheid en coalitievaardigheid. Net als in dit eerste hoofdstuk leg ik de begrippen uit, geef ik voorbeelden uit de praktijk en daag ik je met vragen uit je eigen verandervermogens in kaart te brengen. Zodat je ontdekt waar je al goed in bent en waar je eventuele blinde vlekken zitten.

In dit boek wil ik samen met jou op reis. Ik ga met je mee, maar soms zal die reis pijnlijk zijn. Pijnlijk, omdat ik je een spiegel wil voorhouden. Spiegels kunnen in positieve zin verrassen, maar je ook laten schrikken van wat je ziet. Ik beloof in elk geval dat ik je deelgenoot zal maken van mijn door schade en schande verkregen inzichten, en van de successen die ik heb mogen meemaken.

### **Samenvatting in punten**

- Zeven van de tien veranderprocessen bereiken niet hun doel of lopen voortijdig vast.
- Faalfactoren hebben te maken met de context van de verandering (1), de reacties van de medewerkers (2), de aanpak van het verandertraject (3) en de communicatie (4).
- Een verandertraject begint met verbeteringen, maar die zijn niet altijd structureel verankerd en dus niet duurzaam.
- Een verandering voelt voor betrokkenen als een emotionele rollercoaster, waarin gevoelens van verlies en herstel elkaar snel afwisselen.
- Veranderaars onderschatten vaak de pijn die een verandertraject veroorzaakt bij de betrokkenen en zijn geneigd hieraan te weinig aandacht te besteden.
- Om als veranderaar succes te boeken, moet je kijken naar de verandering zelf én naar jouw positie en rol daarin.



‘Steven is een **inspirerende storyteller** die het veranderwerk in de praktijk laat zien en zichzelf niet spaart in zijn geleerde lessen. Het boek is een absolute aanrader!’

– Rini van Solingen, hoogleraar aan de TU-Delft en partner bij Prowareness

‘Een **zeer bruikbaar boek** vol opdrachten en reflectievragen om de verandering waar jij bij betrokken bent tot een succes te maken.’

– Diana van der Stelt, voormalig CFO NVWA en sociaal ondernemer

‘Een **hartverwarmende en inspirerende gids** vol diepgaande inzichten en authentieke verhalen die je helpen bij het navigeren door de uitdagingen van verandertrajecten.’

– Jeff Gaspersz, hoogleraar Innovatie aan Nyenrode Business Universiteit

‘Met dit krachtige boek krijgt iedere veranderaar meer zin en concrete handvatten om aan de slag te gaan met veranderen. **Wat een aanwinst!**’

– Jakob van Wielink, partner bij De School voor Transitie

In **High Impact Veranderen** verbindt verandercoach Steven van den Heuvel de huidige kennis over succesvol veranderen met de eigenschappen van een effectieve veranderaar. Hij bespreekt op heldere wijze alle aspecten van het verandertraject (de inhoud, het proces en de dynamiek) en houdt zich daarbij verre van vage managementtaal.

Aan de hand van de 7 C's – Contextbewustzijn, Contractvaardigheid, Commitment, Compassie, Conflictvaardigheid, Creatievaardigheid en Coalitievaardigheid – laat hij zien welke eigenschappen nodig zijn om een betere veranderprofessional te worden.

**High Impact Veranderen** is een praktisch standaardwerk voor zowel ervaren als beginnende veranderaars. Het staat vol voorbeelden uit de praktijk van de auteur, die onder andere werkzaam is bij overheden, energie- vervoersbedrijven, zorginstanties en financiële organisaties.



**Steven van den Heuvel** is oprichter van Unloop, een beweging van zelfstandige consultants en interim-managers. Zijn missie is om mensen die betrokken zijn bij maatschappelijk relevante organisaties in staat te stellen om veranderingen te realiseren met een duurzaam resultaat.

boom.nl  
boommanagement.nl  
unloop.nl



9 789024 452002 >