

Hoofdstuk 1

Inleiding

Verandermanagement



Hoe Philips meer op Google wil lijken

Het portfolio van Philips is breed. Heel breed. Van een babyfles van twee euro tot een MRI-scanner van een paar miljoen euro. Van een spotje in het toilet tot de LED-verlichting in de kassen in het Westland. Philips is geworden tot een moloch van innovaties. De kritiek op Philips is al jaren: het bedrijf heeft wel de hersenen in huis om te innoveren, maar weet producten niet snel genoeg op de markt te brengen. De kolos uit Eindhoven mist focus: de organisatie is een paraplu van verschillende bedrijven. Frans van Houten, sinds 2011 ceo bij Philips, heeft daarom het mes in de organisatie gezet. Er is een groot veranderproces gaande bij Philips.

Majeure transitie

Van Houten startte in 2011 het Accelerate!-programma, dat Philips klaar moet maken voor de toekomst. Philips moet een bedrijf worden dat veel handiger inspeelt op de digitale economie. Een bedrijf dat inspeelt op trends als big data: koffiezetapparaten pruttelen niet alleen koffie, maar leveren ook relevante gegevens over consumenten, zoals de tijden waarop koffie wordt genuttigd. Daar kunnen weer nieuwe diensten uit ontwikkeld worden, tegen aanzienlijk lagere kosten dan nu. Zo'n transitie raakt alle facetten van de bedrijfsvoering. Dus ook de IT-organisatie.

Een (gedeelte van het) interview met Anosh Thakkar, vicepresident bij Philips en verantwoordelijk voor het design van de nieuwe IT-omgeving, is hieronder te lezen.

Wat is er mis?

'We slepen een erfenis van 120 jaar met ons mee. We hebben een innovatieve cultuur, van oudsher, maar onze organisatie is in de loop der jaren te ingewikkeld en te weinig slagvaardig geworden. Als je kijkt naar de IT-organisatie: daar was het veel te complex. We hadden bijvoorbeeld 300 verschillende manieren voor het verwerken van krediettransacties binnen de organisatie. Dat zouden er hooguit 3 of 4 moeten zijn. We hadden wel 70 verschillende ERP-systemen, die allemaal op maat gemaakt waren voor de behoefte van ieder businessonderdeel en soms zelfs voor verschillende individuen. Daarnaast inves-

teerden wij te veel in automatisering van bedrijfsprocessen met te weinig onderscheidend vermogen, bijvoorbeeld de fysieke opslag van onze eindproducten. Kortom: er was schreeuwende behoefte aan meer focus en standaardisatie.'

Dit is niet het eerste veranderprogramma. Hoe anders is dit?

'Het grote verschil is dat deze verandering werkelijk ieder haarvat in het bedrijf raakt: het betreft iedere persoon en iedere rol in het bedrijf. En die verandering begint met de vraag wat Philips voor bedrijf wil zijn in de komende decennia. Voor IT geldt: we maken op dit moment de grootste IT-transformatie ooit mee.'

En hoe ziet het Philips van de toekomst er dan uit?

'De kern is dat we minder complex moeten worden en veel sneller met markten moeten kunnen meebewegen.'

Hoe is IT daarbij betrokken?

'Op hetzelfde moment dat Frans van Houten met de verandering van de business aan de slag is gegaan, had Jeroen Tas een traject in gang gezet om de hele IT-architectuur te hervormen. De twee bleken met elkaar verbonden. Toen wij in de architectuur doken met de vraag waarom onze IT-systemen zo complex zijn, kwamen we erachter dat dat komt omdat onze businessprocessen zo complex zijn. Daarom sluit de verandering van de architectuur naadloos aan bij de veranderingen van onze businessstrategie.'

Het moet dus allemaal eenvoudiger. Hoe dramatisch is die versimpeling?

'Vanuit de business hanteerde Philips intern 75 businessmodellen. De neiging bestond om maar te blijven differentiëren. Elke businessunit hanteerde deze redenering: we hebben weinig met de rest van Philips gemeen en daarom is een apart model noodzakelijk. Dat hebben we een halt toegeeroepen. Vanaf nu focussen we ons op 4 macrobusinessmodellen (Products, Systems, Services en Software). Nu standaardiseren we processen en daar moet de IT op aansluiten.'

En wat staat verandering in de weg?

'De grootste uitdaging is het meekrijgen van de mensen op de vloer. We streven een totale cultuuromslag na en worden een ander soort organisatie. Ook met andere rollen en functies. Als mensen heel lang iets op een bepaalde manier doen en dat moet opeens anders, roept dat weerstand op.'

Hoe neem je die weerstand weg?

'We zijn zwaar in gaan zetten op heldere communicatie van onze doelen en de weg ernaartoe. Hierin gaan wij verder dan in eerdere verandertrajecten, bijvoorbeeld door te investeren in het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden. IT speelt een sleutelrol bij het faciliteren van communicatie, bijvoorbeeld via (interne) sociale media, *digital town*

meetings (vraag- en antwoordsessies) op het intranet en via informele videoboodschappen van onze top.'

(bron: Management Team, 28 oktober 2013)

In dit inleidende artikel over Philips kunnen we veelvoorkomende organisatieveranderingen herkennen. Innovatie in de vorm van nieuwe producten en dienstverlening; efficiëntere processen ondersteund door state-of-the-art ICT, en nieuwe vormen van samenwerking. Markten zijn in toenemende mate complex en vooral dynamisch. Dat vraagt van organisaties veel flexibiliteit, minder complexe structuren en het stroomlijnen van klantgerichte processen. De verandering in de business- en ICT-architectuur moet naadloos aansluiten bij de businessstrategie. In veranderingstrajecten herkennen we in het artikel elementen zoals cultuurverandering, duidelijke doelstellingen, heldere communicatie en het omgaan met weerstand. Dit betreft het vakgebied verandermanagement, waarover dit boek gaat.

1.1 Wat is verandermanagement?

De begrippen organisatieontwikkeling, organisatieaanpassing en organisatieverandering worden nogal eens door elkaar gebruikt.

Organisatieontwikkeling heeft te maken met bewuste veranderprocessen als gevolg van de wisselwerking tussen omgeving en **organisatie**. Het is het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan externe ontwikkelingen die voor haar continuïteit belangrijk zijn. Organisatieontwikkeling kenmerkt zich door veranderingen die plaatsvinden als gevolg van de wisselwerking tussen organisatie en omgeving. Veranderingen vinden geleidelijk, procesmatig en meestal continu plaats. Er is niet altijd sprake van duidelijk omschreven doelen en veranderstrategie en er is geen zekerheid over het realiseren van de gewenste situatie.

Organisatieaanpassing wordt vaak gebruikt wanneer een organisatie een vernieuwd evenwicht zoekt in haar functionele gebieden: management en besturing, structuur, cultuur, processen en medewerkers.

Organisatieverandering wordt meestal geassocieerd met het in korte tijd ingrijpend wijzigen van de structuur en de processen van een organisatie, aangestuurd door het topmanagement. Het lijkt soms een inhaalslag van wat jarenlang is blijven liggen. Terwijl organisatieontwikkeling een geleidelijk proces is, kenmerkt organisatieverandering zich veelal door een doelgerichte, planmatige aanpak.

Bij organisatieverandering gaat het om twee hoofdvragen:

1. Wat moet er in de organisatie worden veranderd?
2. Hoe gaan we dit aanpakken?

Veranderprocessen kenmerken zich globaal door een aantal elementen. Ze hebben betrekking op de gehele organisatie of op een belangrijk deel ervan op het gebied van structuren, processen en het samenwerken van mensen. Managementvaardigheden

worden gebruikt om het veranderproces te initiëren en te begeleiden. In veranderprocessen maakt men gebruik van kennis en ervaringen uit de organisatiekunde en de sociale wetenschappen, in een projectmatige of procesmatige aanpak. Veranderingen zijn gericht op verbetering van de effectiviteit van de organisatie (markt- en klantgerichtheid) en/of de efficiëntie (de **doelmatigheid** van processen).

Verandermanagement, ook wel veranderkunde of change management genoemd, definiëren we als volgt:

Verandermanagement is het effectief sturing geven aan activiteiten gericht op het aanpassen van een organisatie aan strategische en/of operationele wijzigingen.

1.2 De historie van verandermanagement

We schetsen nu eerst de historische ontwikkelingen op het vakgebied van verandermanagement. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling van het denken op het gebied van organisatieveranderingen. Natuurlijk moet men daarbij bedenken dat theorieën en inzichten tot stand zijn gekomen in de tijdgeest van dat moment. Maar nog steeds maken we gebruik van theorieën die ruim vijftig jaar geleden geformuleerd en aangereikt werden. We hebben de historie van verandermanagement ingedeeld in een aantal perioden met elk een herkenbare algemene focus.

1.2.1 Periode 1950-1975: aanvaarden

Veranderen is een zaak van aanvaarden, accepteren

De theorieën op het gebied van veranderen zijn in de periode 1950-1975 ontstaan vanuit twee uitgangspunten: de uitkomst van een verandering staat vooraf vast, en een veranderproces is goed te plannen en te sturen. De theorieën vallen onder de zogenaamde *Planned Change of Planned Organizational Change* (POC). Veranderprocessen zijn erop gericht om te bewerkstelligen dat medewerkers de oude situatie loslaten en een nieuwe accepteren. Het is dus niet vreemd dat in die periode de gedragswetenschappen, en in het bijzonder de psychologie, een belangrijke rol speelden. Gedragswetenschappers waren vooral geïnteresseerd in de manier waarop invloed uitgeoefend kon worden op de snelheid waarmee mensen veranderingen aanvaarden.

Diffusie- en adoptietheorieën

Diffusie- en adoptietheorieën trachten te verklaren welke factoren van invloed zijn op het verspreiden (diffusie) en het aanvaarden (adoptie) van innovaties binnen een groep. Everett Rogers publiceerde hierover in 1962 voor het eerst in zijn boek *Diffusion of Innovations*. Hij stelt dat diffusie een proces is waarbij een innovatie in de tijd gezien via bepaalde kanalen gecommuniceerd wordt naar een groep; de leden hiervan zijn deelnemers in een sociaal systeem. Rogers stelt vast dat vier factoren van invloed zijn op het verspreiden van een nieuw idee: de innovatie zelf, de communicatiekanalen, tijd en een sociaal systeem. Een **innovatie** wordt door Rogers gedefinieerd als: 'een idee, uitvoe-

ring of object dat als nieuw wordt ervaren door een individuele of andere eenheid van adoptie'. Adoptie is volgens Rogers de beslissing om een innovatie te gebruiken. De definitie van een innovatie heeft overeenkomsten met veranderen; individuen en groepen ervaren veranderingen als nieuw. Bij het invoeren van veranderingen is het dus nog te vroeg om over adoptie te praten. Het adoptieproces betreft het doorlopen van verschillende gedragsstadia, vanaf de eerste kennismaking tot de acceptatie van de verandering. Adoptiebeslissingen worden vooral beïnvloed door het sociale systeem. Het blijkt dat mensen vooral communiceren met mensen die op hen lijken in termen van normen, waarden, opleiding, sociale status en dergelijke.

TABEL 1.1 De kenmerken van diffusie- en adoptietheorieën

DIFFUSIE- EN ADOPTIETHEORIEËN	
Kern	Een aanpak van organisatieverandering waarbij de nadruk ligt op de invloed van sociaal-culturele waarden en normen, de motivatie en het gedrag van mensen.
Aandacht voor	Draagvlak door middel van het beïnvloeden van individueel en groepsgegedrag in relatie tot de noodzakelijk geachte verandering.

Lewin

Kurt Lewin (1951) mogen we beschouwen als de grondlegger van de Planned Change. Hij was een van de eersten die een fundamenteel model voor geplande verandering hebben ontwikkeld. De Planned Change-stroming koestert de veronderstelling dat de prestaties van organisaties voornamelijk bepaald worden door het gedrag van de individuen erin. Lewin beschouwde het gedrag van mensen in een werksituatie als een evenwicht, het resultaat van enerzijds stuwende krachten, 'driving forces', en anderzijds zogenaamde tegenwerkende krachten, 'restraining forces', die veranderingen tegenhouden. Lewin was van mening dat er minder weerstand bij medewerkers zou ontstaan als de 'restraining forces' weggenomen zouden worden; het bestaande evenwicht moest doorbroken worden.

In zijn Planned Change-model hanteert Lewin drie fasen:

1. Unfreezing

Bij 'unfreezing' gaat het er volgens hem vooral om om aan de leden van een organisatie het verschil te laten zien tussen het gewenste gedrag en het gedrag dat zij op dat moment vertonen. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor informatie.

2. Moving

Nadat de organisatie is 'ontdooid', kan de beweging, de verandering ingezet worden. In deze fase moet het gedrag van de organisatieleden naar een ander niveau worden getild. Deze fase is vooral gericht op nieuw gedrag met andere waarden en een andere beroepshouding.

3. Refreezing

Na het veranderproces moet een nieuw evenwicht worden gevonden en moet het nieuwe gedrag verankerd worden in de organisatie. We noemen dit ook wel institutionaliseren. Het bestendigen van het nieuwe gedrag kan geschieden door informatie- en trainingsmethoden om de acceptatiegraad van de verandering te vergroten en door werkwijzen vast te leggen.

Het basisverandermodel van Kurt Lewin wordt vervolgens door schrijvers na hem verder uitgewerkt. Men geeft vooral een nadere invulling aan de drie fasen en benadrukt daarmee het planmatige karakter van veranderprocessen.

Lippitt, Watson en Westley

Ron Lippitt, Jeanne Watson en Bruce Westley (1958) introduceren in het verandermodel van Lewin twee nieuwe fasen. In de eerste fase wordt vooral gewerkt aan het opbouwen van een veranderrelatie en in de tweede fase wordt de veranderrelatie beëindigd. Zij omschrijven 'planned change' als veranderingen die tot stand komen via een bewust besluit om verbeteringen tot stand te brengen, wat bereikt wordt met behulp van professionele begeleiding.

Schein

Edgar H. Schein (1970) breidt het verandermodel van Lewin verder uit en beschrijft vooral de mechanismen van de fasen die Lewin in zijn model onderscheidt. Bovendien vestigt Schein de aandacht op een belangrijk probleem bij veranderprocessen, namelijk het moeten loslaten van iets 'ouds' voordat er iets 'nieuws' geleerd kan worden. Schein schrijft daarover: 'Bij elke verandering in dit soort gedrag of houding bestaat de neiging tot emotionele weerstand, omdat zelfs de mogelijkheid van verandering impliceert dat voorgaand gedrag en houding in een bepaalde mate verkeerd of inadequaatt was.'

Bennis, Benne en Chin

In hun standaardwerk, *The Planning of Change* (1970), stellen Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne en Robert Chin gedragsbeïnvloeding van organisatieleden centraal. Volgens de auteurs verschuift het veranderprobleem naar menselijke problemen zoals het omgaan met weerstand, angst, bedreigingen voor de moraal, conflicten, verstoorde interpersoonlijke communicatie, enzovoort. Om dergelijke veranderingen in gedragspatronen bij mensen die geconfronteerd worden met de verandering te beïnvloeden, zijn de fasenmodellen aangevuld met **veranderstrategieën**. Vanzelfsprekend zijn deze strategieën gericht op gedragsbeïnvloeding.

De auteurs introduceren drie klassieke veranderstrategieën:

1. *Machts-/dwangstrategie*. Gebruikmaken van (centrale) macht om organisatieveranderingen af te dwingen.
2. *Overtuigingsstrategie*. De organisatiemedewerker is een rationeel denkend en handelend wezen en is daarom bereid een handelswijze te volgen wanneer hij overtuigd is dat dat gedrag in zijn eigen belang is.

3. *Houdingsstrategie*. Organisatieverandering gaat het best bij verandering van normen en waarden van betrokkenen.

Zaltman en Duncan

Gerald Zaltman en Robert Duncan (1977) formuleren vier typen veranderingen in de vorm van onderhandelingsstrategieën:

1. machtsstrategie;
2. overtuigingsstrategie;
3. normatief-re-educatieve strategie;
4. faciliterende strategie.

Bij een onderhandelingsstrategie creëert een verandermanager de voorwaarden voor het tot stand komen van veranderingen door materiële of andere faciliteiten te scheppen. Groepen worden positieve uitkomsten in het vooruitzicht gesteld wanneer zij de veranderingen accepteren. De strategie doet een beroep op de afwegingen die partijen plegen in termen van kosten en baten en benadrukt dat men erop vooruitgaat als men met de verandering meegaat. Deze benadering staat bekend als de ruil-beloningsstrategie.

Planned Change

Planned Change gaat over methoden en technieken om adequaat ondersteuning te geven aan mensen in veranderprocessen. De theorieën die gebruikmaken van deze uitgangspunten worden ook wel ‘planned change’-theorieën genoemd. De term zegt het al: vooraf geplande veranderingen.

TABEL 1.2 *De kenmerken van Planned Change*

PLANNED CHANGE	
Kern	Een planmatige aanpak van organisatieverandering en het verlagen van de drempels bij betrokkenen ten aanzien van de verandering.
Aandacht voor	Planning en fasering van veranderprocessen en menselijke problemen (angst voor verandering, conflicten en weerstand).

Conclusies van de Planned Change

Als we met deze tabel de periode van Planned Change afsluiten, trekken we de volgende conclusies. Planned Change schenkt expliciet aandacht aan een gefaseerde aanpak van veranderprocessen. Het is opmerkelijk dat Planned Change bedoeld is om adequaat ondersteuning te geven aan mensen in veranderprocessen, terwijl er in de modellen vooral aandacht is voor strategieën om weerstand om te buigen naar bereidheid. Planned Change heeft vooral aandacht voor gedragsverandering. De andere functies van een organisatie, zoals management, structuur, cultuur en processen, blijven onderbelicht of worden buiten beschouwing gelaten. Planned Change is niet gericht op integrale verandering.

1.2.2 Periode 1975-1985: leren

Veranderen is een continu leerproces

In de periode 1975-1985 ontstaat het besef dat veranderingen niet volledig te sturen zijn. Veranderen is veel meer een continu proces, al dan niet bewust. Het wordt een belangrijke doelstelling dat organisaties zelf leren te leren, ofwel het probleemoplossend vermogen vergroten.

Argyris en Schön

Chris Argyris en Donald A. Schön (1978) onderscheiden drie niveaus van leren binnen organisaties:

1. *Single-loop leren*. Deze vorm van leren richt zich eenzijdig op het omgaan met toeneemende veranderingen en het oplossen van de daardoor ontstane problemen. Men vergeet echter wat de daadwerkelijke oorzaak van het probleem is.
2. *Double-loop leren*. Bij deze vorm van leren wordt er dieper op de oorzaak van het probleem ingegaan en wordt aan de hand van feedback gekeken naar het handelen in het verleden. Wat waren de overwegingen van management en medewerkers om op een bepaalde manier te werken? Wat was hier goed aan en wat kon beter?
3. *Deutero-leren*. Hierin wordt een combinatie van punten 1 en 2 gemaakt, met als doel nog beter en bewuster te leren. Men leert van fouten uit heden en verleden en men moet in staat zijn deze te erkennen.

Het belang van medewerkers

Medewerkers zijn van groot belang bij het leren binnen een organisatie. Volgens Argyris en Schön zijn medewerkers de bouwstenen van een organisatie. Bij het single-loop leren worden medewerkers van veranderingen op de hoogte gebracht via orders, memo's en richtlijnen van hogerhand. Helaas leidt dit vaak tot cynisme, demotivatie en een defensieve houding, wat weer leidt tot verminderde coöperatie. Bij het double-loop leren worden eerdere strategieën, doelstellingen, regels en procedures ter discussie gesteld en weegt de mening van medewerkers zwaar. Kaders worden losgelaten en er wordt bewust gezocht naar creatieve oplossingen. Om effectief veranderingen door te voeren, doet een organisatie er goed aan om zich meer te richten op double-loop leren, waarbij de meningen en theorieën van medewerkers serieus worden meegenomen in het doorvoeren van nieuwe concepten. Behalve dat medewerkers meer respect voor elkaar krijgen, zullen zij zich ook loyaler opstellen ten opzichte van de lerende organisatie.

Organizational Development

De verschillende theorieën uit de periode 1975-1985 worden gerekend tot de veranderingstroming Organizational Development (OD), die voortbouwt op de inzichten van de Planned Change. Verschillende auteurs houden zich eind jaren zeventig bezig met de rol van de organisatieadviseur als begeleider van veranderprocessen. De organisatieadviseur kan verschillende rollen (zoals expert, adviseur, coach) vervullen bij bepaalde typen veranderingen. Door middel van onderzoek wordt getracht een antwoord te vinden op de vraag welke methoden en technieken het meest effectief zijn in een bepaalde situatie.

OD is vooral gericht op het groepsniveau binnen een organisatie en maakt gebruik van technieken van groepsdynamica. De interventies die OD gebruikt zijn dan ook gericht op het verbeteren van interpersoonlijke relaties en de groeps sfeer. Typische interventies die hiervoor toegepast worden zijn: interpersoonlijke communicatie, teamontwikkeling, confrontatieontmoetingen, en nieuwe stijlen van leidinggeven. Management van conflicten, macht en onderhandelen worden in de procesbenadering niet gehanteerd. Een van de conclusies die we trokken bij Planned Change, namelijk dat er veel aandacht is voor gedragsbeïnvloeding, geldt ook voor OD. Het is vooral gericht op het afleren van niet-gewenst gedrag en het aanleren van nieuw gedrag, en heeft evenals Planned Change onvoldoende aandacht voor de organisatie als geheel.

Beckhard en Harris

Richard Beckhard en Reuben T. Harris (1987) omschrijven Organizational Development als volgt:

‘OD is een geplande, organisatiebrede en door de top aangestuurde poging om de effectiviteit en gezondheid van een organisatie te verbeteren door geplande interventies in het organisatieproces en door gebruik te maken van kennis uit de gedragswetenschappen. In essentie is OD een gepland systeem van verandering.’

TABEL 1.3 De kenmerken van Organizational Development

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	
Kern	Het veranderen van systeemcondities en het begeleiden van veranderingen in individuele en groepsprocessen door een externe adviseur.
Aandacht voor	Het vergroten van de effectiviteit en het probleemoplossend vermogen van een organisatie.

French en Bell

Wendell L. French en Cecil Bell (1984) richten zich op het belang van actieresearch en -planning in OD. Actieresearch refereert aan de manier waarop externe adviseurs (change agents) als experts onderzoeken welke aspecten van de organisatie verbeterd moeten worden en hoe men kan helpen om deze verbeteringen te realiseren. Het actieplanningsmodel van French en Bell kent zeven fasen. In tabel 1.4 zijn deze fasen in verband gebracht met de Planned Change-veranderfasen van Lewin (1951) en Lippitt et al. (1958).

TABEL 1.4 Fasen in verandering volgens Lewin, Lippitt et al. en French et al.

VERANDERFASEN LEWIN (1951)	PLANNINGSMODEL LIPPITT, WATSON EN WESTLEY (1958)	ACTIEPLANNINGSMODEL FRENCH EN BELL (1984)
Unfreezing	Ontwikkeling behoefte aan verandering	Probleemidentificatie van cliënt
	Opbouwen van een veranderrelatie	Diagnose door OD change agents
Moving	Werken aan verandering	Gegevens verzamelen
	Identificatie problemen van de cliënt	Feedback data aan leden organisatie
	Alternatieve routes/doelen onderzoeken	Gezamenlijke diagnose van probleem
	Transformatie van voornemens in daadwerkelijke veranderingen	Gezamenlijke actieplanning en uitvoeren passende acties
Refreezing	Stabiliseren van de verandering	Evalueren na actie
	Beëindigen van de veranderrelatie	

1.2.3 Periode 1985-2000: variëren

Veranderen is het kiezen van een passende veranderstrategie

In de periode 1985-2000 wordt het kiezen van een veranderstrategie die past bij de situatie van de organisatie belangrijk. Verschillende typen veranderingen vragen om een verschillende veranderstrategie en -aanpak. Het begrip ‘change agents’ als begeleiders van veranderprocessen wordt geïntroduceerd.

Organizational Transformation

De tweede helft van de jaren tachtig staat in het teken van een nieuwe stroming in de veranderkunde: Organizational Transformation (OT). OT is een stroming in verandermanagement die vooral gericht is op de juiste samenhang tussen de verschillende facetten van de organisatie die moeten worden veranderd. Het gaat daarbij om de juiste ‘fit’ tussen de stijl van leidinggeven, structuur, cultuur en processen. Zowel de Planned Change als de Organizational Development (OD) hadden hiervoor geen oog. Er ontstaat een integrale benadering van verandervraagstukken.

TABEL 1.5 De kenmerken van Organizational Transformation

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION	
Kern	Het bepalen en toepassen van een integrale veranderstrategie en bijpassende interventies.
Aandacht voor	Een zorgvuldige diagnose, het bepalen van de noodzakelijke veranderingen, veranderstrategie en interventies.