

Verandermanagement

Verandermanagement

Jens Devillé

Schrijver: Jens Devillé

© Jens Devillé

1	Inleiding tot Verandermanagement	5
1.1	Waarom verandering er vandaag toe doet.	5
1.2	Verandering vs. Transformatie vs. Transitie.....	8
1.3	Veelvoorkomende redenen waarom veranderinitiatieven mislukken. 10	
2	Theoretische Grondslagen	15
2.1	Lewin's Veranderingstheorie (Unfreeze-Change-Refreeze).....	15
2.2	Systeemtheorie, Complexiteits- & Chaostheorie.	17
2.3	Organisatieontwikkeling (OD).....	20
2.4	Sociotechnische Systeemtheorie.	22
2.5	Institutionele Theorie.....	24
3	De Menselijke Kant van Verandering	27
3.1	Het Psychologisch Contract.	27
3.2	Behaviorisme, Sociaal Leren, Cognitieve Dissonantie.....	29
3.3	De Behoeftehiërarchie van Maslow.....	31
3.4	De Motivatietheorie van Herzberg.....	34
3.5	McGregor's Theorie X & Y.....	36
3.6	Transformationeel versus Transactioneel Leiderschap.....	38
4	Gestructureerde Modellen en Raamwerken	41
4.1	Kotter's 8-Step Model.....	41
4.2	ADKAR (Prosci)	46
4.3	McKinsey 7-S Framework.....	50
4.4	Bridges' Transition Model	54
4.5	Kübler-Ross Change Curve.....	57
4.6	Burke-Litwin Model.....	60
4.7	Nudge Theory en Gedragsbenaderingen.....	64
4.8	LaMarsh Managed Change Model.....	67
4.9	Nadler-Tushman Congruence Model.....	70
4.10	PROMIC Model.....	73
4.11	Johnson & Scholes Stakeholder map.....	76

4.12	De Caluwé Colour Theory	80
4.13	GE Change Acceleration Process.....	83
4.14	Beckhard & Harris Change Formula.....	87
5	Procesgedreven Verandering	91
5.1	Business Process Reengineering (BPR).....	91
5.2	Lean & Six Sigma.....	94
5.3	TQM & Kaizen.....	96
5.4	4S Model door Hardjono & Ten Have Model	98
6	Strategische Benaderingen	101
6.1	Balanced Scorecard.....	101
6.2	Strategische Afstemming.....	104
6.3	Scenarioplanning bij verandering.	106
7	Mensgerichte Benaderingen.....	109
7.1	Appreciative Inquiry	109
7.2	Dialogic OD	111
7.3	Agile Change Management.....	113
7.4	Design Thinking & Change.....	115
7.5	Cultuurveranderingsinterventies - Meerlagig, praktische stap.....	117
7.6	De Vijf Disfuncties van Lencioni	119
8	De Modellen Vergeleken.....	123
8.1	Focus van elk model	123
8.2	Tijdshorizon & Cultuur vs. Proces	125
9	Sterke Punten en Beperkingen	127
9.1	Waar elk model het beste in is, en waar het tekortschiet.	127
9.2	Academische vs. praktische adoptie.....	129
10	Best Practices Integreeren	131
10.1	Waarom één model nooit genoeg is.	131
10.2	Pleidooi voor integratie	132
10.3	Weerstand Benutten	134

10.4	Succes-/Faalfactoren.....	136
10.5	Framework voor het selecteren van de juiste mix.....	138
11	Het Geïntegreerde Verandermanagementmodel (DDMISO)	141
11.1	Fase 0: Voorbereidingen.....	142
11.2	Fase 1: Diagnosticeren & Afstemmen	144
11.3	Fase 2: Ontwerpen	146
11.4	Fase 3: Mobiliseren	148
11.5	Fase 4: Implementeren.....	150
11.6	Fase 5: Bestendigen & Verankeren	153
11.7	Fase 6: Optimaliseren & Institutionaliseren	156
11.8	Modellen tactisch combineren: snelle beslisregels.....	158
11.9	Weerstand benutten: praktische technieken	160
11.10	Veelvoorkomende valkuilen & hoe ze te vermijden.....	162
11.11	Meting & succescriteria	164
12	De Toekomst van Verandermanagement.....	167
12.1	Van Verandermanagement naar Veranderleiderschap	167
12.2	Mensgerichte Transformatie in het Tijdperk van de Grote Heroverweging.....	169
12.3	Datagedreven en AI-Ondersteunde Verandering	171
12.4	Agile, Adaptieve en Ontworpen Verandering.....	173
12.5	Naar Geïntegreerde Transformatie: De Weg Vooruit	175
13	Referenties.....	179

1 Inleiding tot Verandermanagement

1.1 Waarom verandering er vandaag toe doet.

In de wereld van vandaag is verandering niet langer een verre mogelijkheid of een periodieke gebeurtenis—het is een constante, vaak ontwrichtende kracht die de wezenlijke structuur van organisaties vormgeeft. De urgentie en complexiteit van verandermanagement zijn nooit groter geweest, en de belangen voor projectmanagers, PMO-leiders, change managers en C-level professionals zijn hoger dan ooit. De redenen hiervoor zijn diep geworteld in de seismische verschuivingen die ons tijdperk kenmerken: digitale disruptie, globalisering, de opkomst van kunstmatige intelligentie en het meedogenloze tempo van crises, zowel intern als extern.

Digitale disruptie is wellicht de meest zichtbare aanjager van verandering. Technologieën die ooit als futuristisch werden beschouwd—cloud computing, big data-analyse, automatisering en nu generatieve AI—zijn alledaagse realiteit geworden. Het zijn niet zomaar hulpmiddelen; het zijn katalysatoren die bedrijfsmodellen, klantverwachtingen en het concurrentielandschap opnieuw definiëren. Organisaties die ooit vertrouwden op stabiele, voorspelbare processen bevinden zich nu in een race om zich aan te passen, te innoveren en zichzelf opnieuw uit te vinden. De digitale revolutie heeft de grenzen tussen sectoren vervaagd, het tempo van de besluitvorming versneld en leiders gedwongen om opnieuw na te denken over hoe waarde wordt gecreëerd en geleverd. Voor projectmanagers en veranderleiders betekent dit dat de oude draaiboeken niet langer toereikend zijn. Succes hangt af van het vermogen om technologische verschuivingen te anticiperen, hun potentieel te benutten en teams te begeleiden door de onzekerheid die onvermijdelijk gepaard gaat met innovatie.

Globalisering voegt een extra laag van complexiteit toe. Markten zijn niet langer lokaal of zelfs regionaal—ze zijn mondiaal, met elkaar verbonden en fel concurrerend. Toeleveringsketens strekken zich uit over continenten, en organisaties moeten zich een weg banen door een web van culturele, regelgevende en economische verschillen. De kansen zijn enorm, maar de risico's evenzeer. Een beslissing die in één deel van de wereld wordt genomen, kan rippleeffecten hebben in de hele organisatie. Verandermanagement gaat in deze context niet alleen over het implementeren van nieuwe systemen of processen; het gaat over het opbouwen van veerkracht, het bevorderen van

samenwerking over grenzen heen en het cultiveren van een mentaliteit die diversiteit en wendbaarheid omarmt. Leiders moeten in staat zijn een overtuigende visie te communiceren die weerklank vindt bij belanghebbenden met verschillende achtergronden, en ze moeten voorbereid zijn om te reageren op uitdagingen die voortkomen uit geopolitieke verschuivingen, handelsconflicten en de altijd aanwezige dreiging van disruptie.

Kunstmatige intelligentie transformeert in snel tempo de manier waarop organisaties opereren. AI automatiseert niet alleen routinematige taken—het maakt nieuwe vormen van analyse, voorspelling en besluitvorming mogelijk. Het daagt traditionele rollen uit en vereist een heroverweging van vaardigheden, structuren en strategieën. De belofte van AI is immens: grotere efficiëntie, diepere inzichten en het vermogen om producten en diensten op grote schaal te personaliseren. Maar met deze belofte komt ook angst en weerstand. Medewerkers kunnen baanverlies vrezen of moeite hebben zich aan te passen aan nieuwe manieren van werken. Leiders moeten deze zorgen rechtstreeks aanpakken en ervoor zorgen dat verandering niet wordt opgelegd, maar gezamenlijk wordt vormgegeven. De succesvolle adoptie van AI hangt af van heldere communicatie, gerichte training en een cultuur die experimenteren en leren waardeert. Change managers moeten organisaties helpen navigeren door de ethische dilemma's en maatschappelijke implicaties die AI met zich meebrengt, en zo vertrouwen en transparantie in elke stap bevorderen.

Crises—of ze nu economisch, ecologisch of sociaal van aard zijn—zijn een bepalend kenmerk van onze tijd geworden. De COVID-19-pandemie was een schrijnende herinnering aan hoe snel omstandigheden kunnen veranderen en hoe onvoorbereid veel organisaties waren op zo'n schok. Crises leggen kwetsbaarheden bloot, stellen leiderschap op de proef en vereisen snelle, gecoördineerde reacties. Ze creëren ook kansen voor transformatie. Organisaties die snel kunnen schakelen, middelen kunnen mobiliseren en een gevoel van doelgerichtheid kunnen behouden, hebben meer kans om sterker uit de strijd te komen. Verandermanagement in tijden van crisis gaat over meer dan overleven; het gaat over het benutten van de energie van disruptie om betekenisvolle, blijvende verbeteringen te realiseren. Het vereist empathie, daadkracht en het vermogen om kortetermijnacties in evenwicht te brengen met een langetermijnvisie.

In dit landschap doet verandering ertoe omdat het de enige weg is naar relevantie en veerkracht. De krachten die in het spel zijn—digitale disruptie, globalisering, AI en crises—zijn geen voorbijgaande trends; ze zijn het nieuwe

normaal. Voor degenen die de taak hebben verandering te leiden, is de uitdaging om verder te gaan dan reactieve reacties en proactieve strategieën te ontwikkelen die de toekomst anticiperen en vormgeven. Dit betekent het cultiveren van een diepgaand begrip van de aanjagers van verandering, het opbouwen van coalities van steun en het verankeren van aanpassingsvermogen in het DNA van de organisatie. Het betekent erkennen dat weerstand natuurlijk is, maar dat deze kan worden omgevormd tot energie voor groei. Bovenal betekent het verandering omarmen niet als een bedreiging, maar als een kans om organisaties te creëren die innovatiever, inclusiever en duurzamer zijn.

Wanneer we de grondslagen van verandermanagement verkennen, is het essentieel om dit end-to-end-perspectief voor ogen te houden. Verandering is geen project met een vaste begin- en einddatum—het is een reis die voortdurend leren, reflectie en vernieuwing vereist. De leiders die slagen, zullen degenen zijn die begrijpen waarom verandering er vandaag toe doet, die kunnen navigeren door de complexiteit van onze onderling verbonden wereld, en die bereid zijn aannames ter discussie te stellen, anderen te inspireren en met moed en overtuiging te leiden.

1.2 Verandering vs. Transformatie vs. Transitie.

In het landschap van organisatieverandering worden de termen “verandering”, “transformatie” en “transitie” vaak door elkaar gebruikt, en toch draagt elk een eigen betekenis en implicatie voor leiders en teams die complexe initiatieven moeten navigeren. Het begrijpen van deze definities is niet louter een academische oefening; het is een praktische noodzaak voor degenen die de taak hebben grootschalige verandering te sturen met helderheid, precisie en zo min mogelijk weerstand.

Verandering, in de meest fundamentele zin, verwijst naar elke wijziging van de status quo. Ze kan incrementeel of radicaal zijn, gepland of spontaan, en kan processen, systemen, structuren of gedragingen beïnvloeden. Verandering is de overkoepelende term die alles omvat, van kleine aanpassingen in de werkstroom tot ingrijpende organisatorische omwentelingen. Voor projectmanagers en PMO-leiders wordt verandering vaak ervaren als een reeks projecten of initiatieven die zijn ontworpen om de efficiëntie te verbeteren, in te spelen op nieuwe marktverandering of te voldoen aan regelgevende eisen. De essentie van verandering is beweging—van de ene toestand naar de andere—gedreven door een erkende behoefte of kans. Het is de doelbewuste handeling om dingen anders te maken, of dat nu betekent dat er een nieuwe technologie wordt geïntroduceerd, een beleid wordt herzien of teamverantwoordelijkheden worden verschoven.

Transformatie daarentegen is een diepere, ingrijpendere vorm van verandering. Het gaat niet simpelweg over dingen anders doen; het gaat over iets fundamenteel nieuws worden. Transformatie houdt een herinterpretatie in van de identiteit, cultuur en doelstelling van de organisatie. Ze is holistisch, raakt elk aspect van de onderneming en vereist vaak een radicale verschuiving in mentaliteit, waarden en gedragingen. Transformationele verandering wordt doorgaans veroorzaakt door existentiële bedreigingen of kansen—digitale disruptie, fusies en overnames, of de noodzaak om het bedrijfsmodel opnieuw uit te vinden als reactie op mondiale trends. Voor C-level executives en change managers is transformatie zowel een uitdaging als een kans om de organisatie naar onbekend terrein te leiden. Het vraagt om visionair leiderschap, onwankelbare betrokkenheid en het vermogen om anderen te inspireren een toekomst te omarmen die er heel anders kan uitzien dan het verleden. Transformatie gaat niet alleen over het veranderen van wat de organisatie doet; het gaat over het veranderen van wat de organisatie is.

Transitie verwijst ondertussen naar de psychologische en emotionele reis die individuen en groepen ondernemen terwijl zij zich door verandering of transformatie bewegen. Terwijl verandering extern en vaak zichtbaar is—nieuwe systemen, nieuwe structuren—is transitie intern en onzichtbaar. Het is het proces waardoor mensen oude manieren loslaten, zich aanpassen aan nieuwe realiteiten en de nieuwe toestand uiteindelijk als hun eigen toestand omarmen. Transitie is de menselijke kant van verandering, en het is daar dat weerstand, onzekerheid en angst zich vaak ophouden. William Bridges, een pionier op dit gebied, benadrukte dat succesvol verandermanagement niet alleen afhangt van het beheersen van de technische aspecten van verandering, maar ook van het begeleiden van mensen door de transitie. Voor projectmanagers en veranderleiders betekent dit dat elk veranderinitiatief ook een transitiereis is. Het vereist empathie, heldere communicatie en ondersteuningsmechanismen die individuen helpen het verlies van het vertrouwde en de onzekerheid van het nieuwe te navigeren.

In de praktijk doen deze onderscheidingen ertoe. Een projectmanager die een nieuw softwaresysteem uitrolt, beheert verandering; een executive die een digitale heruitvinding leidt, stuurt transformatie aan; een change manager die medewerkers ondersteunt terwijl ze zich aanpassen aan nieuwe rollen, faciliteert transitie. Het samenspel tussen deze concepten bepaalt de strategie, tactiek en uitkomsten van elk veranderinitiatief. Wanneer leiders het verschil niet weten te waarderen, lopen ze het risico de complexiteit van de taak te onderschatten en de menselijke factoren over het hoofd te zien die succes of falen bepalen.

Effectief verandermanagement gaat over het orkestreren van verandering, het mogelijk maken van transformatie en het ondersteunen van transitie. Het gaat over het zien van het hele plaatje—technisch, strategisch en menselijk—en het door elke fase begeleiden van de organisatie met doelgerichtheid en zorg. Door deze definities te begrijpen en te respecteren, kunnen leiders interventies ontwerpen die niet alleen technisch deugdelijk zijn, maar ook psychologisch afgestemd, en zo de weg banen voor blijvend succes in een wereld waarin verandering de enige constante is.

1.3 Veelvoorkomende redenen waarom veranderinitiatieven mislukken.

Ondanks de overvloed aan modellen, raamwerken en best practices die beschikbaar zijn om organisatieverandering te begeleiden, is de realiteit dat de meeste veranderinitiatieven hun beoogde resultaten niet bereiken. De redenen voor mislukking zijn complex en veelzijdig, vaak geworteld in het samenspel tussen organisatiestructuren, leiderschap, cultuur en menselijk gedrag. Voor projectmanagers, PMO-leiders, change managers en C-level professionals is het begrijpen van deze valkuilen essentieel—niet alleen om herhaling te voorkomen, maar om veranderprocessen te ontwerpen die veerkrachtig, adaptief en in staat zijn weerstand te overwinnen.

Een van de meest hardnekkige redenen voor mislukking is het ontbreken van een overtuigend gevoel van urgentie. Wanneer managers er niet in slagen te communiceren waarom verandering noodzakelijk is, of wanneer de rechtvaardiging voor verandering vaag of weinig inspirerend is, is het onwaarschijnlijk dat medewerkers zich met het proces verbinden. Zonder een gedeeld begrip van wat er op het spel staat, wordt verandering zomaar weer een initiatief dat strijdt om aandacht in een toch al overvol landschap. Het aanvankelijke enthousiasme dat de lancering van een veranderproject vaak vergezelt, vervaagt snel en wordt vervangen door zelfgenoegzaamheid of scepsis. Dit fenomeen wordt weergegeven in de “smile of change”-curve, waarbij aandacht en urgentie hoog zijn aan het begin en het einde van het proces, maar gevaarlijk wegzakken in het midden. Als leiders de betrokkenheid niet actief in stand houden gedurende het hele traject, loopt het initiatief het risico zijn momentum te verliezen en uiteindelijk vast te lopen.

Een andere veelvoorkomende oorzaak van mislukking is een slechte afstemming tussen de veranderstrategie en de missie, doelen en context van de organisatie. Veranderinitiatieven die losstaan van de bredere strategische richting van het bedrijf hebben vaak moeite om vat te krijgen. Medewerkers kunnen de verandering als irrelevant of zelfs tegenstrijdig met hun dagelijkse werk ervaren, wat leidt tot verwarring en weerstand. Deze gebrekkige afstemming kan zich op verschillende manieren manifesteren: onduidelijke doelstellingen, conflicterende prioriteiten of een gebrek aan samenhang in de route naar verandering. Wanneer het “waarom”, “wat” en “hoe” van verandering niet helder worden verwoord en begrepen, wordt het proces gefragmenteerd en neemt de kans op succes af.

Leiderschap speelt een beslissende rol in het lot van veranderinitiatieven. Ineffectief leiderschap—gekenmerkt door besluiteloosheid, gebrek aan visie of inconsistente boodschappen—kan zelfs de best ontworpen veranderprogramma's ondermijnen. Leiders die er niet in slagen vertrouwen op te bouwen, betrokkenheid te inspireren of duidelijke richting te geven, laten medewerkers stuurloos achter. Het ontbreken van een sterke coalitie om de verandering te bepleiten, zoals benadrukt in het model van Kotter, is een kritieke kwetsbaarheid. Verandering vereist niet alleen sponsoring van bovenaf, maar ook gespreid leiderschap dat steun op elk niveau van de organisatie mobiliseert. Wanneer leiders ofwel te autoritair ofwel te afzijdig zijn, wanneer ze het vraagstuk te zeer vereenvoudigen of delegeren zonder te empoweren, verliest het initiatief zijn anker en dreigt het af te drijven in irrelevantie.

Weerstand tegen verandering is een natuurlijke menselijke reactie, maar het wordt een formidabele barrière wanneer het niet doordacht wordt gehanteerd. Medewerkers kunnen zich vastklampen aan vertrouwde routines, het onbekende vrezen of twijfelen aan hun vermogen om te slagen in de nieuwe omgeving. Weerstand wordt vaak verergerd wanneer de voordelen van verandering niet helder worden gecommuniceerd, of wanneer het proces als bedreigend of opgelegd wordt ervaren. Managers interpreteren weerstand soms verkeerd als onwilligheid, terwijl deze in werkelijkheid vaak geworteld is in angst, onzekerheid of een gebrek aan vertrouwen. Pogingen om weerstand te onderdrukken of te negeren werken doorgaans averechts en creëren diepere verdeeldheid en ondermijnen het moreel. De uitdaging is niet om weerstand te elimineren, maar om er constructief mee om te gaan—angst om te vormen tot nieuwsgierigheid, en oppositie tot dialoog.

Culturele factoren zijn een andere bron van mislukking, met name in grote, complexe organisaties. Cultuur is diep verankerd, vaak onzichtbaar en notoir moeilijk te veranderen. Initiatieven die geen rekening houden met de heersende normen, waarden en ongeschreven regels van de organisatie stuiten waarschijnlijk bij elke stap op obstakels. Veelgemaakte fouten zijn onder meer het aankondigen van verandering met veel tamtam maar het verankeren ervan in de dagelijkse praktijk verzuimen ("non-event"), met de mond belijden van nieuwe ideeën zonder oprechte betrokkenheid, of de organisatie overladen met snel opeenvolgende veranderingen die eerder overweldigden dan inspireren. Het misluktingspercentage voor cultuurveranderingsprojecten is opvallend hoog, en de effecten zijn moeilijk te meten. Succes hangt af van interventies die mentaliteit, gedrag en context op meerdere niveaus aanpakken, en van het

creëren van nieuwe cultuurdragers die de gewenste veranderingen kunnen voorleven en versterken.

Communicatie is zowel een hulpmiddel als een potentiële valkuil. Ontoereikende of inconsistente communicatie kweekt verwarring, geruchten en afhaken. Onderzoek toont aan dat een aanzienlijk deel van de managers, het middenkader en het operationeel personeel geen helder beeld heeft van de missie, visie of strategie van de organisatie. Wanneer de visie op verandering niet wordt gecommuniceerd op een manier die samenhangend, geloofwaardig en betekenisvol is, blijft het aan medewerkers over om de leemtes zelf in te vullen—vaak met misinformatie of cynisme. Effectieve communicatie gaat niet alleen over het overdragen van informatie; het gaat over het creëren van gedeelde betekenis, het geven van feedback en het verwerven van legitimiteit voor het veranderproces.

Structurele en procesgerelateerde kwesties dragen ook bij aan mislukking. Veranderinitiatieven die te geïsoleerd zijn in subgroepen, die steunen op kleinschalige of eenzijdige interventies, of die te lang duren voordat ze resultaten opleveren, zijn vatbaar voor het verliezen van focus en energie. De complexiteit van grote organisaties betekent dat onderlinge afhankelijkheden de voortgang kunnen stilleggen, en het ontbreken van duidelijke verantwoordelijkheid of operationele afstemming kan leiden tot fragmentatie. Het ontwerp en de implementatie van verandering moeten worden ondersteund door structuren die coördinatie faciliteren, besluitvorming op de juiste niveaus empoweren en efficiëntie in balans brengen met flexibiliteit.

Tot slot mag de menselijke dimensie—betrokkenheid, motivatie en vertrouwen—niet over het hoofd worden gezien. Verandering wordt uiteindelijk gerealiseerd door mensen, en wanneer betrokkenheid ontbreekt, verzwakt de band tussen medewerker en organisatie. Wantrouwen, dubbelzinnigheid en het ontbreken van betekenisvolle betrokkenheid eroderen het fundament waarop succesvolle verandering is gebouwd. Managers moeten erkennen dat steun niet iets is dat kan worden gefabriceerd of opgelegd; het wordt verdiend door oprechte betrokkenheid, transparantie en de bereidheid om angsten en onzekerheden samen onder ogen te zien.

Het mislukken van veranderinitiatieven is zelden het gevolg van één enkele misstap. Het is het cumulatieve effect van gemiste kansen, slecht afgestemde strategieën, ineffectief leiderschap, ongehanteerde weerstand, culturele blinde vlekken, slechte communicatie en verwaarloosde menselijke factoren. Voor

degenen die grote, complexe veranderingen leiden, is de uitdaging om deze valkuilen te anticiperen, ze proactief aan te pakken en veranderprocessen te ontwerpen die net zo aandachtig zijn voor de menselijke ervaring als voor technische en strategische imperatieven. Pas dan kunnen organisaties hopen blijvende, betekenisvolle verandering te bereiken met een minimum aan weerstand en een maximum aan succes.

2 Theoretische Grondslagen

2.1 Lewin's Veranderingstheorie (Unfreeze-Change-Refreeze)

Lewin's Veranderingstheorie, vaak samengevat als "Unfreeze-Change-Refreeze", staat te boek als een van de fundamentele modellen binnen het vakgebied van organisatorisch verandermanagement. De blijvende relevantie ervan ligt in de elegante eenvoud en het vermogen om verandering te kaderen als een proces dat zowel psychologisch als praktisch is—een reis die organisaties en individuen moeten ondernemen om van de ene toestand naar de andere te bewegen.

In de kern erkent Lewin's theorie dat mensen en organisaties van nature weerstand bieden tegen verandering. Stabiliteit, routine en gevestigde patronen bieden comfort en voorspelbaarheid, maar ze kunnen ook barrières worden wanneer aanpassing nodig is. Lewin betoogde dat succesvolle verandering een doelbewust proces vereist van het destabiliseren van het huidige evenwicht, het introduceren van nieuwe gedragingen of structuren, en vervolgens het opnieuw vestigen van stabiliteit in de nieuwe toestand. Dit proces ontvouwt zich in drie afzonderlijke fasen.

