
Doelgerichte verandering aan de hand van vijf slaagfactoren

Veranderkracht als vliegwiel voor organisatieverandering

HRD-professionals worden steeds vaker geconfronteerd met voor hun organisatie of opdrachtgever noodzakelijke veranderingen. Dit maakt dat verandermanagement hoog bij hen op de agenda staat. Hoe kunnen zij hier concreet handen en voeten aan geven? Vijf slaagfactoren voor verandering bieden houvast voor een effectief veranderproces.

Maarten Otto, Kim Grinwis & Anne-Bregje Huijsmans

Het implementeren van een digitale leeromgeving, het oprichten van een eigen Learning Academy of het organisatiebreed implementeren van een nieuwe werkwijze als gevolg van een reorganisatie: HRD-professionals worden dagelijks geconfronteerd met vragen en opdrachten die een complexe organisatieverandering met zich meebrengen. Hun uitdaging is om de aan hen toevertrouwde veranderingen effectief te organiseren, te realiseren en te bestendigen. Tegelijkertijd dienen zij rekening te houden met de rol en verantwoordelijkheid die zij hebben en kunnen nemen in de organisatie. Niet zelden blijken de gevraagde veranderingen immers grotendeels door leidinggevenden gerealiseerd te moeten worden, is de gegeven opdracht een te instrumentele oplossing voor het onderliggende probleem, geeft een opdrachtgever na verlening van de opdracht niet meer thuis of is de uitgesproken urgentie niet gedeeld door diegenen die in beweging moeten komen.

Het adequaat realiseren van veranderingen vraagt van HRD-professionals dat zij een doelbewust, doelgericht en doelmatig verandertraject mogelijk maken. In dit artikel wordt aan de hand van een integraal model, bestaande uit vijf slaagfactoren voor verandering, verkend hoe zij daar invulling aan kunnen geven. Eerst wordt de noodzaak van een integrale aanpak voor veranderingen besproken, vervolgens wordt het model Veranderkracht (Ten Have, Ten Have & Van Der Eng,

2011) geïntroduceerd en ten slotte worden vijf belangrijke slaagfactoren uitgewerkt.

Integraal werken en kijken als uitgangspunt

Bij veel professionals heerst, vaak gebaseerd op inzichten uit de praktijk en noties uit (populair) onderzoek, de hardnekkige stelling dat ongeveer 70% van de veranderingen mislukt (Beer & Nohria, 2000; Boonstra & Elving, 2009; e.a.). Gebrek aan zorgvuldigheid en inadequate categorisering maakt echter dat dit percentage met een gezonde dosis relativering dient te worden benaderd. Zo is de term 'organisatieverandering' een verzamelnaam die wordt gebruikt voor uiteenlopende soorten veranderopgaven (Hughes, 2011). Het blijkt dat bijvoorbeeld strategie-implementaties een slaagkans hebben van 58%, terwijl bij een cultuurverandering in slechts 20% van de gevallen het beoogde effect wordt gerealiseerd (Smith, 2002). Dit neemt het gevoel echter niet weg dat veel veranderinspanningen in de huidige organisatiepraktijk nog steeds onvoldoende effect opleveren.

De ervaren problemen wortelen in veel gevallen in het onvermogen om het noodzakelijke veranderingsproces goed in te vullen. Veel HRD-professionals hebben de capaciteiten en competenties die nodig zijn voor het opstellen van een plan en het managen van een afde-

ling, keten of project. De relatie tussen plan en uitvoering (of: strategie en implementatie) blijkt echter vaak een problematische. Het zicht op en inzicht in het proces dat de brug moet slaan tussen het gestelde doel en de realisatie zijn vaak niet of nauwelijks aanwezig (Ten Have, 2000). Deskundigen noemen dit probleem wel de *implementation gap* of de *execution factor* (Aspesi & Vardhan, 1999; Sull, 2007). In systeemtermen omschreven: organisaties besteden veel aandacht aan *input* en *output*, maar verwaarlozen de *throughput*. In de praktijk wordt het ontbreken van deze verbindende schakel tussen de plannen en het realiseren van (verander)doelen veelal gecompenseerd door terug te vallen op intuïtie en ervaring. Daarmee wordt vanuit goede bedoelingen vaak voorbijgegaan aan de complexiteit van de opgave.

Veranderopgaven van organisaties zijn in het huidige tijdsbeeld immers zelden tot nooit eenvoudig, eendimensionaal of generiek. Tegenvallende in-, door- en uitstroom in een organisatie is bijvoorbeeld zelden alleen het resultaat van slecht HR-beleid. Met regelmaat ligt er een combinatie van factoren aan ten grondslag, zoals verouderde arbeidsvoorwaarden, gebrekkige uitvoering van functioneringsgesprekken, onduidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en discontinuïteit van leidinggevend. Toch blijkt dat er in de praktijk nog steeds wordt gewerkt aan organisatieveranderingen zonder rekening te houden met de complexiteit van de opgave. Zo is er vaak de reflex om vanuit slechts één invalshoek of discipline te redeneren (*‘we moeten werken aan onze wervingscampagne’*); is de benadering gericht op ofwel de harde ofwel de zachte kant van de verandering (*‘de businesscase ligt er, nu kan HR dat gewoon implementeren’*); is de aandacht gericht op ‘wat’ er veranderd moet worden en niet op ‘waarom’, ‘hoe’ en ‘waarmee’ dat moet gebeuren (*‘we bouwen een Academie, dan is het opgelost’*); wordt er geen recht gedaan aan de context van het vraagstuk (*‘dit komt uit de benchmark, dus dat moeten wij overnemen’*); of worden aanpakken uit het verleden gekopieerd (*‘dat werkte daar ook, dus we doen nu hetzelfde’*).

Veel van dit soort reflexen komen voort uit de ervaring van de professionals die verantwoordelijk zijn gemaakt voor een vraagstuk of opgave. Ze zien vaak - onbewust - alleen wat ze herkennen en doen wat ze kunnen. Het ontbreekt daarmee aan een integrale aanpak met aandacht voor alle relevante aspecten.

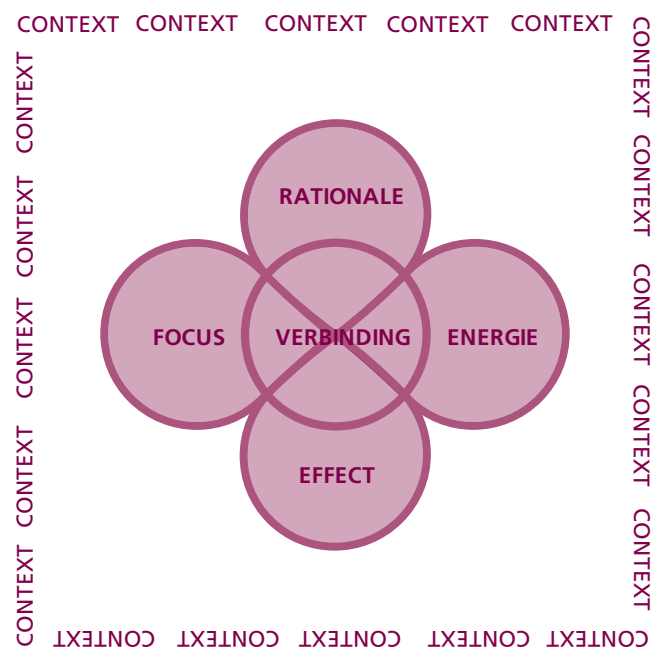
De complexiteit van de veranderopgaven en het belang van de verbinding tussen strategie en implementatie vraagt een integrale benadering, waarin op basis van een gedegen analyse systematisch en methodisch wordt gewerkt. Integraal staat hierbij voor de verbinding tussen verschillende disciplines, zoals psychologie, bedrijfskunde en organisatiekunde, welke in samenhang bijdragen aan het realiseren van de veranderdoelen. Systematisch en methodisch staat voor het ordentelijk en navolgbaar ontwerpen en uitvoeren van het verandertraject. Het moet niet worden

verward met een ingewikkelde en theoretische benadering. Een integrale benadering voorkomt het vanuit een reflex starten en inzetten van voor de hand liggende of vertrouwde oplossingen, zonder eerst goed te weten wat de opgave is. Vergelijk het met de wens een eigen huis te bouwen op een net gekochte kavel. Niemand zal beginnen met het inhuren van de stuka-door of het bestellen van de keuken, omdat hij daar in een vorig huis ervaring mee heeft opgedaan. Toch is dat wat er in de praktijk van organisaties veel gebeurt. Voor je het weet zijn trainers ingehuurd of is er een systeem aangeschaft. Een integrale benadering helpt om dat te voorkomen. Het gericht werken aan veranderkracht van de organisatie biedt daarbij houvast.

Veranderkracht als fundament voor een integrale benadering

De Amerikaanse bedrijfskundige Peter F. Drucker riep in 1954 al op om systematisch en methodisch te doen wat vroeger op intuïtie werd gedaan: ‘the days of the “intuitive” manager are numbered’ (p. 93). In lijn met deze overtuiging is gewerkt aan een model voor organisatieverandering, dat recht doet aan de oproep van Drucker en tegelijkertijd eenvoudig en bruikbaar is. In uitgebreid onderzoek, dat onder andere zijn beslag kreeg in Het Veranderboek (Ten Have, Ten Have & Janssen; 2009), is gericht gezocht naar bepalende elementen bij intentionele verandering. De bevindingen van het onderzoek zijn in het Veranderkrachtmodel (Ten Have, Ten Have & Van der Eng, 2011; zie figuur 1) geordend naar vijf essentiële slaagfactoren voor een dergelijke verandering:

- **Rationale:** Wat zijn de beweegredenen voor verandering?
- **Effect:** Wat is het (beoogde of mogelijke) effect van de verandering voor verschillende betrokkenen op korte en lange termijn?



Figuur 1. Het Veranderkrachtmodel (Ten Have, Ten Have & Van der Eng, 2011)

- Focus: Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen gedragskaders, omstandigheden of stimuluscondities vormgegeven worden om de verandering te kunnen sturen of realiseren?
- Energie: Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen inspiratie, kennis en vaardigheden, commitment en middelen op een zodanig niveau gebracht worden dat men de verandering kan én wil realiseren?
- Verbinding: Hoe (en in welke mate) kunnen verbinding in en sturing van het veranderproces vorm krijgen, rekening houdend met de status van de andere vier slaagfactoren?

Het is van belang je te realiseren dat de vijf slaagfactoren essentieel zijn, maar geen maakbaarheid suggereren. Vanuit het beeld dat veel veranderingen falen, zijn diverse publicaties verschenen over 'hoe het wel moet'. Daarmee wordt veelal voorbijgegaan aan de context van veranderopgaven. Het Veranderkrachtmodel biedt houvast bij veranderen, maar vormt in tegenstelling tot andere modellen voor verandering geen blauwdruk. Er wordt niet gepretendeerd dat het de heilige graal is aan de hand waarvan iedere verandering plaats moet vinden. Het model geeft een ordening weer van de vijf slaagfactoren waar aandacht voor moet zijn om te komen tot doeltreffende verandering. Binnen elk van de

Het Veranderkrachtmodel biedt houvast bij veranderen, maar vormt geen blauwdruk

vijf 'bladen' zijn onderliggende elementen te onderscheiden, die in de volgende paragraaf worden toegelicht.

Het verandertraject wordt daarbij gezien als een continu en iteratief proces. Verandermanagement gaat vaak en snel over opeenvolgende stappen of fasen. Dat is belangrijk, maar er moet ook ruimte zijn voor leerervaringen, ontwikkelingen en nieuwe inzichten tijdens een veranderproces. In het model zijn dan ook twee lemniscaten te onderscheiden: een horizontale en een verticale. Dit visualiseert de dynamiek bij veranderingen: steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen. Het benadrukt het belang van het continu toetsen en eventueel aanpassen van aannames gedurende de verandering.

Vijf slaagfactoren voor doeltreffende verandering

De vijf slaagfactoren in het Veranderkrachtmodel zijn aandachtsgebieden bij het initiëren, ontwerpen, uitvoeren en evalueren van veranderingen. Ze zijn alle vijf van even groot belang en moeten (in samenhang) voldoende geborgd zijn om veranderingen succesvol te realiseren. Hieronder volgt een nadere

toelichting van de vijf slaagfactoren (bladen) uit het Veranderkrachtmodel en hun leidende vragen bij verandering:

Rationale: Wat zijn de beweegredenen voor de verandering?

De rationale is het idee achter een bepaalde verandering, in logische en visionaire zin. Het geeft antwoord op het 'waarom' van de verandering en vormt de beweegredenen, welke niet alleen moet kloppen, maar ook moet aanspreken. Het is daarmee zowel de businesscase als het verhaal, gericht op cognitief begrijpen en

Het delen van het 'waarom' wordt nogal eens vergeten

emotioneel doorvoelen van de verandering. Om de rationale van de verandering te duiden, is kennis van de context en de (verander)historie van de organisatie nodig. De rationale is gerelateerd aan de missie, visie en strategie van de organisatie en omvat elementen als de urgentie en scope van de veranderopgave. Aandachtspunt daarbij is dat de rationele businesscase veelal op orde of zelfs 'dichtgetimmerd' is. Maar het delen van het 'waarom' wordt nogal eens vergeten. Wanneer de mensen in de organisatie 'er niet aan willen', wordt vaak met een set stevig onderbouwde PowerPoint-sheets nogmaals gepresenteerd 'wat' er gaat veranderen. Het 'waarom', het verhaal achter de verandering dat inzicht geeft in de noodzaak of ambitie, raakt dan op de achtergrond. 'Leer mensen te verlangen naar de eindeloze zee', is niet voor niets een veel gegeven antwoord op de vraag wat nodig is om een schip te bouwen.

Effect: Wat is het (beoogde of mogelijke) effect van de verandering voor verschillende betrokkenen, op lange en korte termijn?

Het effect heeft betrekking op de concrete gevolgen van de verandering voor de verschillende betrokkenen. Het gaat om voor- of nadelen, positieve of negatieve resultaten en de percepties en gevoelens daarbij. Het verschil met de rationale is dat het hier gaat om de daadwerkelijke, vaak individuele, impact van de verandering. 'Wat merk ik van deze verandering?' Een reorganisatie waarbij drie van de acht teams verdwijnen, wordt door de vijf teams die blijven bestaan iets anders ervaren dan door de drie teams die ophouden te bestaan. Hier moet aandacht voor zijn en rekening mee worden gehouden. Daar is in het 'grote verhaal' (de rationale) vaak geen aandacht voor. Bovendien kan een CEO die de taal van de werkvloer niet spreekt, moeite hebben deze medewerkers te 'bereiken'. Effect is dus het 'kleine verhaal' en kan het beste door de direct leidinggevende worden verteld. Die is vaak in staat om goed aan te sluiten bij de medewerkers, zowel in taalgebruik als bij de belevingswereld.

Het grote en kleine verhaal, oftewel de rationale en het effect worden samen ook 'de verandervisie' genoemd.

Focus: Hoe (en in welke mate) kunnen de formele en informele organisatie-inrichting en de gedragskaders vormgegeven worden om de verandering te faciliteren?

Waar de rationale ging over de beweegredenen, gaat het kernelement 'focus' over de beweegrichting. Oftewel, als we met de verandervisie weten waar we naartoe willen, hoe gaan we dat dan vormgeven? Het gaat over formele (structuren, beoordelingssystemen, etc.) en informele (cultuur, netwerk, etc.) kaders van de organisatie. Deze moeten het als het ware mogelijk maken om de juiste richting op te gaan. Het is de opgave om

Grenzen beperken niet alleen, maar beschermen ook

tegengestelde kaders te voorkomen. Deze ontstaan bijvoorbeeld wanneer vanuit de nieuwe waarden 'ondernemerschap' wordt gepredikt, terwijl de onaangepaste 'strengere' structuren en systemen medewerkers nauwelijks enige ruimte bieden om zelf initiatieven te ontplooiën. Wel werkt het goed wanneer op basis van de nieuwe strategie de indeling van verantwoordelijkheden in lijn wordt gebracht met de competenties die medewerkers hebben. Het draait bij de slaagfactor focus dus om factoren die richting geven of kaderstellend zijn voor het handelen in de organisatie. Deze zijn te vinden in zowel de harde kant (zoals organisatiestrategie, structuur en procesinrichting) alsook de zachte kant (zoals waarden en gedrag). In essentie zorgt het kernelement focus voor de (systeem)grenzen waarbinnen de verandering kan en moet plaatsvinden. Belangrijk daarbij is te onderkennen dat grenzen niet alleen beperken, maar ook beschermen. Natuurlijk, grenzen geven aan wat niet kan of mag. Ze zorgen er echter ook voor dat mensen weten wat hun bewegingsvrijheid is. Het creëert een afgeschermd concentratiegebied, een gefocuste formele en informele organisatie met bijbehorende gedragskaders.

Energie: Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen motivatie, kennis en vaardigheden, commitment en middelen op een zodanig niveau gebracht worden dat men de verandering kan en wil realiseren?

Energie kan worden gezien als de *brandstof* (veranderingsvermogen) waarmee het doel van de verandering - de 'soll'-situatie - bereikt wordt. Naast 'het verlangen naar de zee' zijn wel degelijk hout, spijkers en gereedschap nodig om een schip te kunnen bouwen. Naast mensen en middelen, verhoogt aanwezige kennis en ervaring de kans op slagen. Ook leiderschap kan een grote invloed hebben op de energie waarmee veranderd wordt. Daar waar het gaat om het vermogen om te veranderen, kan onderscheid worden gemaakt tussen *positive capability* en *negative capability* (French, 2001). *Positive*

capability gaat over het kunnen managen van de verandering, het veranderproces zelf en de rollen en procedures daarbij. Echter, ook als er genoeg middelen voorhanden zijn, het management over de juiste competenties beschikt en medewerkers voldoende bereid zijn om de verandering te ondersteunen, kan er te weinig energie zijn om daadwerkelijk te veranderen. Wat ook nodig is, zijn *negative capabilities*: het vermogen van medewerkers om ambiguïteit en paradoxen te tolereren; om te kunnen gaan met spanningen, angsten en frustraties. Zij moeten in staat zijn de soms heftige impulsen en nieuwe grenzen - die vaak horen bij verandering - te verwerken, zodat zij op een niet-defensieve manier reageren op de verandering en niet 'verlamd' worden door en in het veranderproces.

De beweegrichting en het veranderingsvermogen, oftewel de focus en de energie worden samen ook 'de verandercapaciteit' genoemd.

Verbinding: Hoe (en in welke mate) kan verbinding in en sturing van het veranderproces vorm krijgen, rekening houdend met de status van de andere vier slaagfactoren?

Dit laatste element is gericht op het optimaal verbinden van de eerste vier slaagfactoren. Het is daarmee van een andere orde dan de eerste vier bladen. Verbinding heeft betrekking op de sturing die nodig is om consistentie en samenhang bij de veranderingsspanningen te bewerkstelligen. Het zou niet zo moeten zijn dat er zonder onderlinge afstemming een businesscase voor een reorganisatie wordt opgesteld (rationale), een MD-traject plaatsvindt (energie) en processen worden herontworpen (focus). Een van de belangrijkste taken voor HRD-professionals met een veranderingsopgave is om de consistentie en samenhang tussen de veranderdoelen, de veranderstrategie en de veranderaanpakken vorm te geven en op basis hiervan regie te voeren over de benodigde interventies. Met de (verander)doelen wordt gerefereerd aan het 'wat'; dit is te allen tijde het vertrekpunt voor de verandering. De veranderstrategie is het meest complete antwoord op de vraag 'hoe' de verandering en de daarmee verbonden veranderdoelen gerealiseerd moeten worden. De veranderaanpakken beschrijven het 'waarmee'; ze staan voor de verschillende wijzen waarop de diverse opgaven worden aangepakt. Binnen de veranderaanpakken kunnen verschillende interventies als concrete acties worden ingezet.

Met het adequaat invullen van verbinding worden de verandervisie en de verandercapaciteit met elkaar in balans gehouden. In combinatie kunnen de verandervisie en de verandercapaciteit beschouwd worden als een verdere verdieping en operationalisatie van *Boyer's purposive change* (2000).

Veranderkracht van HRD-professionals vergroten

Door een gedegen integrale diagnose te stellen aan de hand van de vijf slaagfactoren, kan een HRD-professional in de rol van regisseur komen. Vanuit die rol kan

hij bepalen in welke mate de slaagfactoren aanwezig zijn en of dit voldoende is voor het realiseren van de verandering. Op basis van de diagnose is het mogelijk te bepalen welke interventies nodig zijn om de slaagfactoren (in samenhang) te vergroten, wie de interventies moeten uitvoeren en welke (leiderschaps)rollen daarbij kunnen worden ingenomen en wie moet worden betrokken (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2015). Zo kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat een zorgvuldig onderbouwde rationale niet bijdraagt aan de verandering, doordat er bij de presentatie van de nieuwe strategie geen rekening wordt gehouden met belangrijke groepen medewerkers waarvoor de betekenis negatief uitpakt, of doordat de gekozen richting dusdanig imponerend wordt neergezet dat deze leidt tot schrik en passiviteit, in plaats van inspiratie en drive.

Veranderkracht helpt HRD-professionals bij het diagnosticeren, ontwerpen en uitvoeren van het verandertraject, en het gericht en slagvaardig kunnen interveniëren waar nodig. Het stelt hen enerzijds in staat om als regisseur verantwoordelijkheid te nemen voor het inhoudelijke en procesmatige ontwerp van het verandertraject en de realisatie van de doelen. Werken met veranderkracht voorkomt dat eigen opvattingen en voorkeuren op bijvoorbeeld het gebied van leren en ontwikkelen de boventoon gaan voeren, ten koste van de oorspronkelijke veranderdoelen. Anderzijds helpt het de HRD-professional ook om het vaak lastige rollenspel met de opdrachtgever en betrokken leidinggevenden en medewerkers goed in te richten. De integrale benadering maakt goed zichtbaar wie op welk moment welke rol heeft, waardoor de HRD-professional als regisseur in staat is om bijvoorbeeld leidinggevenden middels interventies in 'de lijn' in stelling te brengen. Het voorkomt daarmee dat een HRD-professional alleen verantwoordelijk wordt gemaakt of alleen verantwoordelijkheid ervaart voor een veranderopdracht.

Samenvattend: de veranderopgave van HRD-professionals

Veel organisatieveranderingen omvatten verschillende, soms complementaire, soms conflicterende, maar altijd samenhangende opgaven. Van een HRD-professional wordt verwacht dat hij een effectief veranderproces inricht, waarin middels een integrale benadering recht wordt gedaan aan deze complexiteit (en verschillende disciplines) en dat hij in staat is daarop aansluitend een veranderproces systematisch en methodisch te begeleiden, zonder zich te laten afleiden door persoonlijke voorkeuren. Het Veranderkrachtmodel - bestaande uit vijf leidende slaagfactoren - helpt hierbij. Het biedt alle mogelijkheden om vanuit een zorgvuldige diagnose te komen tot een doordacht ontwerp en een samenhangende uitvoering, waarin wordt uitgegaan van een non-lineair proces waarin geanticipeerd kan worden op leerervaringen en veranderende omstandigheden. Hierdoor dragen HRD-professionals direct bij aan het realiseren van organisatiedoelen. ●

Literatuur

- Aspesi, C. & D. Vardhan (1999). Brilliant strategy, but can you execute? *The McKinsey Quarterly 1*, pp. 89-99.
- Beer, M. & N. Nohria (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review 78* (3), pp. 133-141.
- Boonstra, J.J. & W.J.L. Elving (2009). Veranderen als kunstje, kunde of kunst. In: W. Brouwer, D. Dongen, M. van Haarhuis, A. de Regt, R. Schra & J. Verhoef (Eds.). *Veranderkunst: Communicatie management in praktisch perspectief* (pp. 195-219). Assen: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge. In: M. Beer & N. Nohria (Eds.). *Breaking the code of change* (pp. 83-95). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- French, R. (2001). Negative capability: Managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management 14* (5), pp. 480-492.
- Hughes, M. (2011). Do 70 percent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management 11* (4), pp. 451-464.
- Smith, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement 41* (1), pp. 26-33.
- Sull, D.N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *Management Review 48* (4), pp. 30-38.
- Ten Have, W.D. (2000). *Strategie-implementatie in Nederland: De feiten*. Utrecht: Berenschot.
- Ten Have, S., W.D. Ten Have & B. Janssen (2009). *Het Veranderboek, 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Ten Have, S., W.D. Ten Have & N. van der Eng (2011). Veranderkracht: Vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland / Belgium Management Review 135*, pp. 16-24.
- Ten Have, S., W.D. Ten Have, A.B. Huijsmans & N. van der Eng (forthcoming 2015). *Change Competence: Implementing effective change*. New York, NY: Routledge.



Drs. Maarten Otto is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Hij adviseert over strategie-implementatie, organisatieverandering, het besturen van organisaties en het ontwikkelen van managers. Daarnaast is hij auteur van diverse artikelen op het gebied van het effectief besturen en veranderen van organisaties.
E-mail: m.otto@tenhavecm.com



Drs. Kim Grinwis is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Zij adviseert middelgrote en grote organisaties over organisatieverandering, inrichtings- en ontwikkelvraagstukken.
E-mail: k.grinwis@tenhavecm.com



Drs. Anne-Bregje Huijsmans is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Zij adviseert over organisatieverandering, inrichting en besturing. Daarnaast is zij (mede-)auteur van diverse boeken en artikelen op het gebied van verandermanagement en professionele organisaties. E-mail: a.huijsmans@tenhavecm.com