

# Spanning als motor van gedrags- en organisatieverandering

Managers hebben vaak problemen met het succesvol omzetten van hun plannen in resultaten. De problemen wortelen in veel gevallen in het onvermogen om het noodzakelijke veranderingsproces goed in te vullen. Belangrijke valkuil daarbij is dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de spanningen binnen een organisatie. Weinig veranderaars hebben geleerd om te gaan met tegenstellingen binnen organisaties. Een verkenning van de belangrijkste spanningen bij integrale organisatieverandering biedt houvast.

Door Maarten Otto en Steven ten Have

**M**anagers en medewerkers worden dagelijks geconfronteerd met externe en interne ontwikkelingen die impact hebben op hun organisatie. Met regelmaat leidt dit tot door de top van een organisatie noodzakelijk geachte organisatieveranderingen: van fusies tot SAP-implementaties, van cultuurtrajecten tot reorganisaties. Het daadwerkelijk realiseren van dit soort veranderingen blijkt voor managers vaak moeilijker dan gedacht. De problemen wortelen in veel gevallen in het onvermogen om het noodzakelijk veranderingsproces goed in te vullen. Onderzoek laat zien dat het negeren van verschillende politieke en belangen gedreven invloeden een belangrijke reden is voor het niet slagen van veranderingen.<sup>1</sup> Veranderaars hebben de opgave om dit soort spanningen en daarbij behorende conflicten te normaliseren. Ze zijn er, ze horen erbij, zijn normaal en niet ongepast zoals zo vaak wordt gevonden.<sup>2</sup> Veel organisatieverandering blijkt echter vorm te worden gegeven vanuit harmonie, met draagvlak en vanuit gezamenlijkheid. De aanname daarbij lijkt dat organisaties harmonieuze dingen zijn, zonder spanningen of tegenstellingen. Dat is in de praktijk niet het geval. Harmonie en spanning horen beide bij organisaties, het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Ze kunnen bij zowel het besturen als veranderen van organisaties in samenhang worden beschouwd. Een eerste stap hierbij is het (h)erkennen van de spanningen en dualiteiten die relevant zijn. Een model voor integrale organisatieverandering biedt daarbij houvast.

## Spanningen horen bij organisaties en verandering

Veel definities van organisaties en organiseren leggen de nadruk op samenwerking en gemeenschappelijkheid als basis voor het

realiseren van collectieve ambities en gezamenlijke doelen. Tegelijkertijd zijn er de noties van uiteenlopende belangen en rationaliteiten, schaarse middelen en concurrerende eisen bij het organiseren, zoals efficiency en creativiteit.<sup>3</sup> Deze laatste noties zijn bij uitstek zichtbaar en vaak dominant in situaties van verandering. Ze vertalen zich ook in concurrerende en vaak hoge eisen aan een veranderproces. Er wordt gevraagd om richting én ruimte, om zakelijke beslissingen én gevoel voor emoties, om een droom én een deadline, om allesverzengende ambities én goed rentmeesterschap. Deze eisen laten zich vertalen in verschillende cruciale factoren bij een ingrijpende verandering. Veranderende organisaties hebben spanning nodig, zoals de pool en tegenpool elkaar nodig hebben. Zonder het een bestaat het ander niet of nauwelijks en werkt het niet of ontoereikend.

Spanningen en tegenpolen zijn van belang voor allerlei systemen, van individu tot maatschappij. In de sociologie wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen de rechter- en linkerhand van de staat.<sup>4</sup> De rechterhand is als een vuist en corrigeert burgers als ze de fout in gaan. De linkerhand is de verzorgende hand en helpt burgers met bijvoorbeeld onderwijs zich staande te houden en te ontwikkelen. Verzwakt de linkerhand en krijgt de rechter de overhand, dan ontstaat een repressieve staat met alle gevolgen van dien. Op individueel niveau laat recent onderzoek zien dat jongeren aan autonomie en vrijheid hechten, maar tegelijkertijd ook behoefte hebben aan structuur en daarmee begrening.<sup>5</sup> Ook op organisatieniveau zijn verschillende spanningen te onderscheiden. Denk bijvoorbeeld aan humanresourcemanage-

ment. De Amsterdamse hoogleraar Bolweg onderkent drie verschillende, soms tegenstrijdige, relaties binnen dit aspect van organisaties die een consequent en spanningloos sociaal beleid onmogelijk maken.<sup>6</sup> Niet alleen verhouden leidinggevende en medewerker zich hiërarchisch met elkaar, tegelijkertijd werken zij vaak samen (samenwerkingsrelatie) en hebben zij een ruilrelatie (denk aan het salaris als vergoeding voor je werk). Een werknemer die samen met een leidinggevende werkt aan een project kan het gevoel van gelijkwaardigheid ervaren, terwijl de leidinggevende tegelijkertijd ook degene is die een besluit moet nemen over ontslag in tijden van crisis. Van gelijkwaardigheid is dan geen sprake. Wanneer deze spanning doorschiet resulteert dat in leidinggevendendie los staan van de dagelijkse operatie. Zij horen alles, en dus ook voor hen relevante informatie, als laatste. Productief wordt de spanning echter als de samenwerkingsrelatie ervoor zorgt dat de medewerker niet alleen transactioneel kijkt naar zijn toegevoegde waarde (ruilrelatie: ik verdien dit dus lever navenant), maar ook vanuit een persoonlijke relatie en betrokkenheid wil bijdragen aan de prestaties van de organisatie.

#### Voorbeelden van productieve spanningen in organisaties

Spanningen kunnen dus in samenhang een productieve bijdrage leveren aan organisaties. Toch worden spanningen nog steeds met grote regelmaat negatief gelabeld.<sup>7</sup> Spanning en tegenpolen kunnen op verschillende manieren een positieve bijdrage leveren aan het functioneren en veranderen van organisaties. Zo verwijst *countervailing power* naar correctie en *checks and balances* naar begrenzing. Countervailing power – correctie binnen een organisatie door kracht en tegenkracht – is terug te vinden in spanningen tussen afdelingen. Arbeidsverdeling leidt bijvoorbeeld tot uiteenlopende verantwoordelijkheden en functies binnen een organisatie. Denk aan de spanning tussen de verkoop- en de financiële afdeling. Terwijl de commerciële medewerker zich richt op de mogelijke omzet en in dat kader bereid is risico's te lopen met de financiering, is de financieel medewerker juist gericht op de financiële beheersing en bescherming van de organisatie en stelt deze dat belang boven de commerciële waarde. Deze op het oog conflicterende spanning is productief voor organisaties. Terwijl de verkoopafdeling vanuit het streven naar maximale omzet en dus inkomsten voor de organisatie handelt, corrigeert de spanning met de financiële afdeling de (te) grote risico's die daarbij soms worden genomen. In het verlengde hiervan zorgt de machtsverdeling tussen afdelingen voor checks and balances, voor 'begrenzing'. De financiële afdeling heeft, wanneer opportuun, door middel van escalatie richting een raad van bestuur of algemeen directeur, de macht om de omzetcdrift van de verkoopafdeling te stoppen. Daardoor wordt de ruimte die de verkoopafdeling heeft voor risicovolle afspraken binnen de organisatie begrenst. Checks and balances houden dan ook de tegenstrijdige krachten, belangen en perspectieven binnen organisaties in balans.



Foto: Hollandse Hoogte

Spanningen kunnen dus productief zijn voor organisaties. De boodschap is: benut krachten en tegenkrachten, zorg voor balans, geef situationeel invulling aan krachten en hun onderlinge verhouding en voorkom belemmerende doorschieters of dominantie.<sup>8</sup> Het gaat bij organiseren en veranderen dus niet om het wegnemen van spanningen of daaruit voorkomende conflicten, maar om het productief maken (van de onderliggende mechanisme) hiervan. Het buitensluiten van een ondernemingsraad bij een ingrijpende reorganisatie is niet effectief, het vanuit de juiste rol en functie en op het goede moment discussiëren met de OR en daarmee aanscherpen van een voorstel tot reorganisatie wel.

Veranderkracht als houvast voor spanningen bij veranderingen Wanneer naar organisatieveranderingen wordt gekeken kunnen daar op voorhand een aantal productieve spanningen voor worden onderscheiden. Deze komen voort uit uitgebreid onderzoek naar bepalende factoren voor intentionele verandering.<sup>9</sup> De bevindingen van het onderzoek zijn te ordenen naar

vijf essentiële elementen voor een dergelijke verandering: rationale, effect, focus, energie en verbinding. De vijf elementen vormen samen een model voor veranderkracht (zie kader).<sup>10</sup> Aan de hand van deze kernelementen kan inzicht worden verkregen in de belangrijkste spanningen waar bij organisatieverandering rekening mee moet worden gehouden.

Veranderaars hebben er baat bij om in samenhang aandacht te hebben voor de verschillende kernelementen. Zij zijn daardoor in staat om integraal naar een veranderopgave en de daarbij behorende spanningen te kijken. Dat is nodig, want veranderopgaven van organisaties zijn in het huidige tijdsbeeld immers zelden tot nooit eenvoudig of eendimensionaal. Tegenvallende financiële resultaten zijn zelden alleen het resultaat van slecht financieel management. Met regelmaat ligt er een combinatie van factoren, zoals een verkeerde strategische oriëntatie, ongelijke verdeling van verantwoordelijkheden, niet-functionerende procedures en contraproductief gedrag van medewerkers, aan ten grondslag. Toch blijkt dat er in de praktijk veel wordt gewerkt met onvolledige of eenzijdige benaderingen om dit soort organisatieveranderingen aan te pakken.<sup>11</sup> Zo is er vaak de reflex om vanuit slechts één discipline te redeneren ('We moeten werken aan gedragsverandering'); is de benadering gericht op ofwel de harde ofwel de zachte kant van de verandering ('De businesscase ligt er, nu kunnen managers dat gewoon implementeren'); is de aandacht gericht op wát er veranderd moet worden en niet op waarom, hoe en waarmee dat moet gebeuren ('We maken een nieuwe structuur, 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'). Hiermee worden de spanningen binnen veranderende organisaties genegeerd. Het leidt tot aanpakken waarin de verschillende politieke en belangen gedreven invloeden niet tot hun recht komen. Het integraal kijken naar verandering – dus vanuit de vijf verschillende elementen afzonderlijk en in samenhang – helpt bij het balanceren tussen teveel en te weinig spanning bij veranderingen. Het Veranderkrachtmodel biedt zicht in en op de relevante spanningen en vormt daarmee houvast voor het hanteren van deze spanningen in tijden van verandering.

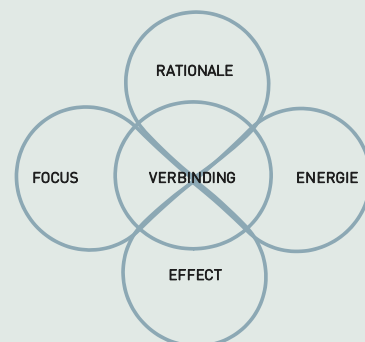
#### Productieve spanningen bij organisatieverandering

De vijf kernelementen uit het model kunnen het beste worden gedefinieerd aan de hand van vijf vragen die beantwoord moeten worden in situaties van verandering:<sup>12</sup>

- 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?

- 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: de vijfde vraag is van een andere orde dan de eerste vier. Deze vraag heeft betrekking op de wijze waarop de eerste vier – met de hiervoor genoemde vragen – elementen productief en optimaal verbonden kunnen worden. En hoe moet worden omgegaan met spanningen, (potentieel) conflicterende antwoorden en eisen die voortkomen uit individuele vragen. Deze laatste vraag zit op het letterlijke en figuurlijke 'overall plan' voor de verandering, de set van relevante veranderdoelen, de veranderstrategie en de veranderaanpakken inclusief het daarvoor benodigde leiderschap.

#### Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren voor doeltreffende verandering



Vanuit het beeld dat veel veranderingen falen, zijn diverse boeken en artikelen geschreven waarin wordt uitgelegd 'hoe het wel moet'. Het Veranderkrachtmodel helpt bij veranderen, maar is geen blauwdruk of heilige graal. Het model geeft een ordening weer van vijf kernelementen waar aandacht voor moet zijn om te komen tot doeltreffende verandering.

Verandertrajecten worden 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.

### Rationale

Binnen de verschillende elementen bevinden zich productieve spanningen.<sup>13</sup> De rationale staat voor het idee achter een bepaalde verandering, in logische en visionaire zin. Het is het grote verhaal, de combinatie tussen wat er wordt veranderd en waarom dat nodig is. De beweegreden moet niet alleen kloppen, maar ook aanspreken. Denk aan de wijze waarop Obama zijn *care act* verdedigde. Hoewel beschikbaar vertelde hij niet over de dikke rapporten en berekeningen. Hij vestigde de aandacht op een jongen van tien jaar die zijn moeder was verloren omdat zij de ziektekosten voor haar te behandelen ziekte niet kon betalen. De rationale gaat dus over zowel de businesscase als het verhaal, en is gericht op cognitief begrijpen en emotioneel doorvoelen van de verandering. Daar zit een belangrijke spanning in verandertrajecten. Veelal is de rationele businesscase op orde of zelfs 'dichtgetimmerd'. Het moet 'klop-

vertaald in kritieke prestatie-indicatoren, maar niet in nieuwe indicatoren voor medewerkerstevredenheid. Feedback van medewerkers over bijvoorbeeld een nieuwe – bij de strategie horende – leiderschapstijl blijft dan onzichtbaar en correcties of bijsturen is dan niet mogelijk.

### Focus

Het kernelement focus staat voor de beweegrichting bij veranderen. Het gaat over formele (structuren, beoordelings-systemen, 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. Hier is de spanning bijvoorbeeld niet productief wanneer er 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

## De rationale staat voor de combinatie tussen wat er wordt veranderd en waarom dat nodig is

pen'. In dat licht wordt het vertellen van het waarom nogal eens vergeten. Wanneer de mensen in de organisatie 'er niet aan willen', wordt vaak met een set stevig onderbouwde PowerPoint-sheets nogmaals gepresenteerd wát er gaat veranderen. Het waarom, het verhaal achter de verandering dat inzicht geeft in de noodzaak of ambitie, raakt dan op de achtergrond terwijl juist daar de motivatie zit voor het belang van de verandering.

### Effect

Belangrijk hierbij is het in samenhang brengen van de spanning tussen het organisatie- en individuele perspectief. Vanuit de rationale wordt vooral gekeken naar 'het grote verhaal', op organisatieniveau. Bij verandering zijn echter ook de concrete gevolgen van de verandering voor de verschillende betrokkenen van belang. Dit wordt verstaan onder het kernelement effect. 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 anders ervaren dan door de drie teams die ophouden te bestaan. Wanneer dat niet wordt onderkend blijven acht in plaats van drie teams in onzekerheid, met alle gevolgen voor hun prestaties en bijdragen van dien. Belangrijke spanning binnen effect zit tussen de individuele (gepercipieerde) impact van een verandering en de wijze waarop daar in (monitorings)systemen aandacht voor is. Met regelmaat wordt in organisaties een nieuwe strategie wel

goed wanneer op basis van de nieuwe strategie de indeling van verantwoordelijkheden in lijn wordt gebracht met de competenties die medewerkers hebben. Het draait 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. Belangrijke spanningen zitten hier dan ook tussen grenzen stellen en ruimte laten, alsook tussen het gebruik en de afstemming tussen harde en zachte elementen daarbij.

### Energie

Alleen (het aanpassen van) kaders zijn echter niet genoeg om een verandering te realiseren. Er is ook brandstof nodig waarmee het doel van de verandering – de zogeheten 'soll-situatie', van het Duitse *sollen*=zullen – bereikt wordt. Hier staat het kernelement energie voor. Naast mensen en middelen verhoogt aanwezige kennis en ervaring de kans op slagen. Met regelmaat zit hier spanning op de beschikbaarheid en benodigdheid van middelen. In situaties van verandering is het dan ook belangrijk om te kijken naar de gewenste overeenkomst

tussen de verdeling van budgetten en het toedelen van talenten en het belang dat het topmanagement hecht aan de verandering. Krijgen de belangrijke veranderingen dan ook werkelijk wat ze nodig hebben? Minder bekende factoren van de brandstof om te veranderen zijn *positive capability* en *negative capability*. 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 negatieve capabilities: het vermogen van medewerkers om ambiguïteit en paradoxen te tolereren, om 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.<sup>14</sup> De spanning tussen positieve en negatieve capabilities wordt met regelmaat onderschat, managers die veranderingen denken te realiseren door een zak geld beschikbaar te stellen komen vaak bedrogen uit.

### Verbinding

Ten slotte is verbinding, zowel letterlijk als figuurlijk, gericht op het optimaal verbinden van de eerste vier kernelementen. De belangrijkste spanning binnen dit kernelement wordt daarmee direct zichtbaar. Verbinding is van een andere orde

ontwikkeling voor de individuele professional. In tijden van verandering door dalende omzet is het voor medewerkers en leidinggevendenden niet mogelijk om deze spanning te hanteren. Ontwikkelen door te werken in opdrachten (en dus omzet te maken) werkt niet meer, terwijl drie van de vijf factoren wel gericht zijn op deze ontwikkeling. Op dat moment wordt de spanning tussen de elementen contraproductief. Spanningen in het blad verbinding zitten er ook tussen de wenselijkheid en haalbaarheid van interventies. Niet altijd zijn interventies die nodig zijn ook haalbaar. Tegelijkertijd leiden haalbare interventies niet altijd tot gewenste resultaten.

### Reflectie

Het productief maken van spanningen bij veranderende organisaties stelt eisen aan de wijze waarop veranderingstrajecten worden vormgegeven. Relevante onderdelen van de verandering worden hanteerbaar en effectief als hun onderlinge spanningen de juiste maatvoering kennen. Een gebrek aan spanning of stress leidt tot niet of ondermaats presteren. Een overmaat tot mentaal of fysiek blokkeren, overspannenheid en minstens even slechte prestaties. Veranderende organisaties hebben spanning nodig, zoals de pool en tegenpool elkaar nodig hebben. Zonder het een bestaat het ander niet of nauwelijks en werkt het niet of ontoereikend.

Zicht op en in de bijdrage en betekenis van de verschillende kernelementen uit het Veranderkrachtmodel helpt managers, adviseurs en mediators om spanningen tijdens organisatiever-

## Managers die veranderingen denken te realiseren door een zak geld beschikbaar te stellen komen vaak bedrogen uit

dan de eerste vier bladen. De verbinding heeft betrekking op de sturing die nodig is om consistentie en samenhang bij de veranderingspanningen te bewerkstelligen. Naast bruikbare spanningen binnen kernelementen bestaan er ook tussen de bladen productieve spanningen. Het is onwenselijk wanneer er zonder onderlinge afstemming een businesscase voor een reorganisatie wordt opgesteld (rationale), een management-developmentprogramma plaatsvindt (energie) en processen worden herontworpen (focus). Vanzelfsprekend is ook mogelijk dat afzonderlijke elementen goed zijn ontwikkeld, maar in een van elkaar verschillende richting. Illustratief hiervoor zijn veel professionele dienstverlenende ondernemingen, zoals advies- of ingenieursbureaus. Vanuit de ambitie, strategie en doorvertaling naar resultaatgestuurde productmarktcombinaties (kernelementen rationale en focus) wordt daar vaak primair gestuurd op winstmaximalisatie. Tegelijkertijd leggen in dit soort organisaties de kernelementen energie, verbinding en effect de nadruk op persoonlijke groei en

andering te duiden en te hanteren. Het kan daarmee helpen in het voorkomen van conflicten. Het integraal bekijken van veranderingen voorkomt eenvoudige of eendimensionale aanpakken om conflicten te hanteren. Hoewel het conflict daarmee wellicht wordt opgelost is onduidelijk wat dat voor schade veroorzaakt in het totale veranderproces. Het waarderen van spanningen aan de hand van hun bijdrage voor veranderende organisaties biedt houvast om constructief met tegenstellingen om te gaan. Daardoor verschuift de aandacht van het wegnemen van spanning naar het gericht inzetten van spanning. Managers, adviseurs en mediators hebben de morele en professionele plicht zich daar continu van bewust te zijn en daarnaar te handelen in veranderende organisaties.

### Noten

- 1 Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Oratie. Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- 2 Vink, M.J. (2012). De waarde van lichte irritaties bij veranderprocessen. In M. de Witte, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement, laveren*

- tussen dilemma's in de praktijk (p. 319-343). Kluwer: Deventer.
- 3 Have, S. ten, Have, W. ten en Eng, N. van der (2012). Leiderschap op spanning. In J. Muijen, J. Rupert en H. Toers (2012). *Spanning in en rond organisaties, productief maken van variëteit en complexiteit*. Deventer: Kluwer.
  - 4 Bourdieu, P. (1998). *Contre-feux*. Parijs: Raisons d'agir.
  - 5 Slijkhuis, M. (2012). *Een gestructureerde benadering van de behoefte aan structuur op het werk*. Proefschrift in wording.
  - 6 Bolweg, J. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Oratie. Vrije Universiteit Amsterdam. Deventer: Kluwer.
  - 7 Muijen, J., Rupert, J. en Toers, H. (2012). *Spanning in en rond organisaties, productief maken van variëteit en complexiteit*. Kluwer: Deventer.
  - 8 Have, S. ten, Have, W. ten en Eng, N. van der (2012).
  - 9 Have, S. ten, Have, W. ten en Janssen, B. (2009). *Het veranderboek, 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
  - 10 Zie voor een uitgebreide onderbouwing van veranderkracht: Have, S. ten, Have, W. ten en Eng, N. van der (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland Management Review*, 135, p. 16-24.
  - 11 Eng, van der, N., Millenaar, L. en Otto, M. (2012). Veranderkracht, changing the way we change. *Management en Consulting*, 1, p. 46-49.
  - 12 Have, S. ten, Have, W. ten en Eng, N. van der (2011). p. 16-24.
  - 13 Have, S. ten, Have, W. ten en Eng, N. van der (2012). Disfuncties in veranderende organisaties. *Holland Management Review*, 144, p. 34-43.
  - 14 French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), p. 480-492.



#### Over de auteurs

Maarten Otto is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar bepalende factoren bij complexe organisatieveranderingen. Steven ten Have is hoogleraar Strategie en verandering aan de Vrije

Universiteit Amsterdam, verbonden aan de postgraduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant en partner bij TEN HAVE Change Management. Beiden adviseren middelgrote en grote publieke organisaties en ondernemingen over strategie-implementatie, organisatieverandering, organisatieontwerp, het besturen van organisaties en het ontwikkelen van managers.

Draagkrachtberekening,  
co-ouderschap,  
vermogensopstelling  
en de berekening van  
het besteedbaar  
inkomen na scheiding.  
Alles ineen,  
klik, klik, klaar.

## Alimentatierekenen is ècht makkelijker met Split-Online!

Veel mediators hebben Split-Online omarmd als hún pakket. Ze willen nooit meer iets anders! Probeer nu zelf het meest gebruiksvriendelijke

en uitgebreide alimentatieberekenprogramma. U kunt Split-Online.nl nu gratis testen. Ga snel naar [www.split-online.nl](http://www.split-online.nl) en registreer u vandaag!

**Split-Online.nl: ook voor praktijkgerichte en voordelige (PE)opleidingen!**

Split Online is een uitgave van XS2Knowledge B.V. Voor meer informatie kijkt u op de website: [www.split-online.nl](http://www.split-online.nl). Ook kunt u bellen naar 088 - 61 61 261 of stuur een e-mail naar: [sales@split-online.nl](mailto:sales@split-online.nl).

**SPLIT**  
SCHEIDINGSPLANNING  
INFORMATIETOOL