



# Succesvol veranderen in een dynamische omgeving

Navigeren tussen organisatiedoelen en menselijke belangen

Robert de Muralt

**Verandering is de nieuwe constante. Organisaties bevinden zich in een continue staat van verandering. Traditioneel georganiseerde organisaties worden vervangen door zelfsturende teams of werken alleen nog maar project- of opgavegestuurd. Om succesvol te kunnen zijn moeten mensen elkaar kunnen en willen vinden. Dit is bij iedere verandering cruciaal. Verandering gaat daarbij dus niet over organisatievormen, maar vooral over mensen, perspectieven en hoe ze samenwerken. Strategie en vorm zijn daarbij wel belangrijke voorwaarden om als organisatie goed te kunnen functioneren. In dit whitepaper beschrijf ik vanuit verschillende perspectieven een zestal stellingen over organisatieverandering om vervolgens tot zeven randvoorwaardelijke uitgangspunten voor succesvolle organisatieverandering te komen.**

## **Belangrijke oorzaken bij het falen van veranderingsprocessen**

### **70% van alle organisatieveranderingen mislukt**

We weten dat organisatieveranderingen complex zijn en een groot afbreukrisico hebben. Er worden regelmatig onderzoeken uitgevoerd en hieruit blijkt dat naar schatting 70% van alle veranderingen mislukt en dat de kosten vaak vele malen hoger uitvallen dan begroot. En aangezien organiseren mensenwerk is kunnen we deze mislukkingen ook alleen maar toewijzen aan de mens. De oorzaak van dit falen is in belangrijke mate te vinden in conflicterende belangen, verschillen in verwachtingen, te hoge ambities en te snel willen handelen. Daarnaast wordt er vaak niet of nauwelijks rekening gehouden met de impact van aangekondigde veranderingen op het welzijn van de medewerkers. Logischerwijs leiden deze tot onrust en weerstand. Het zorgt voor onzekerheid en daar kan de menselijke natuur op een dieper level moeilijk mee omgaan. Het gevolg van deze onzekerheid is dat mensen zich minder verbonden gaan voelen met de organisatie en hun eigen belang voorop gaan zetten. Wat overigens een normaal reactieproces is op onzekerheid.

### **Organisatieverandering is een soort constante geworden**

De intentie van organisatieverandering is om activiteiten en mensen in een organisatie beter op elkaar te laten aansluiten, zodanig dat de kwaliteit van de organisatie verbetert. De kwaliteitsverbetering kan van alles zijn, zoals: het invoeren van nieuwe producten en diensten, het implementeren van nieuwe IT-systemen, het stroomlijnen van de organisatieprocessen, het verbeteren van de effectiviteit en de efficiency, het veranderen van de organisatiecultuur, et cetera. Door de snelheid van verandering die onder andere wordt ingegeven door de globalisering van markten en technologieën staan besturings- en beheersingsmodellen continu onder druk. Steven Covey noemt dit 'Permanent wildwatervaren'. Dit maakt het voor organisaties die zich niet snel kunnen aanpassen steeds lastiger om nog succesvol te zijn. Verandering is daarom niet een keus maar een noodzakelijkheid. Daarbij worden steeds nieuwe ideeën en methoden ontwikkeld zoals zelfsturende teams, holacracy, waardenmanagement en moderne vormen van projectmanagement die allen redeneren vanuit een behoefte om de organisatie beter te kunnen besturen en beheersen. Het resultaat is soort 'rat race' waarbij iedereen aan het rennen en vliegen is en eigenlijk niet of onvoldoende nadenkt wat er goed is voor de eigen organisatie.

### **Organisatieveranderingen worden vaak instrumenteel ingestoken**

Vanuit de besturing- en beheersing gedachte is er een grote behoefte aan planmatig strategisch handelen dat van oudsher door het management wordt georganiseerd. Vaak wordt er een team van externe

specialisten binnengevlogen die samen met het management de organisatieverandering vormgeeft. Deze strategische benadering is vaak afstandelijk en gaat voorbij aan impact die de aangekondigde verandering op de medewerkers van de organisatie heeft. Gelukkig is er steeds meer bewustzijn aan het ontstaan dat de medewerkers op de een of andere manier moeten worden meegenomen bij een organisatieverandering. Het resultaat is dat er vaak intensieve en kostbare cultuurprogramma's worden gelanceerd om ze klaar te stomen voor de 'nieuwe' organisatie. Veelal gefaciliteerd door hetzelfde team van externe specialisten. Deze benadering die van buiten naar binnen wordt ingestoken gaat ervanuit dat mensen rationele wezens zijn die je een andere cultuur kunt aanmeten. Deze benadering is niet duurzaam en is zelfs onwenselijk die tot andere problemen zal leiden. Een organisatiecultuur ligt diep in het DNA van een organisatie verankerd en er is meer dan alleen een cultuurprogramma nodig om veranderingen in een cultuur te kunnen realiseren.

### **De paradox tussen loslaten en controle houden**

Mede door verregaande globalisering en technologische ontwikkeling neemt de complexiteit van vraagstukken in organisaties in algemene zin toe. Deze versnelling zorgt ervoor dat de ouderwetse besluitvormingsmethoden vertragend werken en vaak contraproductief zijn. Om succesvol te kunnen zijn zullen managers en medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. Met andere woorden: managers moeten meer durven loslaten en medewerkers moeten meer hun eigen verantwoordelijkheid durven nemen. Tegelijkertijd zit hier een grote paradox. De paradox tussen loslaten en controle houden. In de praktijk is het voor veel directeuren en managers lastig om los te laten. Hetgeen ook logisch is omdat dit te maken met de afrekencultuur die onze Westerse samenleving kenmerkt. Fouten maken mag niet, want als je fouten maakt is de kans groot dat je op een zijspoor belandt of dat je zelfs wordt ontslagen. Het gevolg is dat er allerlei controlemechanismen worden ontwikkeld om de organisatie te kunnen beheersen. Het resultaat is een soort keurslijf met een verlamme werking op de gehele organisatie, waar eigenlijk weinig of geen ruimte is om fouten te maken en voor medewerkers die hun eigen verantwoordelijkheid willen nemen en ervoor willen gaan eigenlijk worden ontmoedigd.

### **Organisatieverandering gebeurt vaak vanuit een beperkt blikveld**

Organisatieveranderingen zijn door de maatschappelijke verschuivingen ongelofelijk complex geworden. Door deze verschuivingen zijn de ideeën en oplossingen van vandaag binnen een mum van tijd alweer verouderd. En dat ondanks alle goede bedoelingen en verwachtingen veel veranderingen alsnog op een teleurstelling uitlopen. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat de meeste managers zo hun eigen voorkeuren hebben om naar vraagstukken te kijken en op basis van datgene wat zij zien tot beslissingen komen. Omdat dit voor hen vaak zo logisch is, wordt er door hen vanuit gegaan dat het niet anders kan zijn dat de rest van de organisatie hier net zo over denkt. De praktijk is echter veel weerbarstiger! In de praktijk is er niet een juiste zienswijze, maar zijn er meerdere manieren om naar de werkelijkheid te kijken. Ieder mens heeft zijn eigen visie van de werkelijkheid. En als deze niet meegenomen wordt in het veranderingsproces dan is de kans op weerstand groot. Weerstand ontstaat als mensen zich niet gehoord of gezien voelen of zich niet veilig voelen of als ze niet weten waar ze aan toe zijn of als er geen urgentie wordt ervaren.

### **Fixatie op korte termijnresultaten en snelle oplossingen**

Veel bestuurders laten zich verleiden tot snelle besluiten, terwijl geduld en zelfreflectie cruciaal zijn in complexe omgevingen. Dit is nodig omdat de omgeving zo complex en onvoorspelbaar is geworden en

oorzaak- en gevolgrelaties niet altijd logisch meer zijn. Vaak is op voorhand niet te voorspellen of een aanpak gaat werken of niet. Dit kan vaak achteraf pas begrepen worden. En toch willen veel bestuurders vaak op korte termijn resultaten zien en dat medewerkers en adviseurs met snelle oplossingen komen, zodat ze daadkracht tonen, een visie neerzetten en laten zien dat ze controle hebben over de situatie.

Deze fixatie op korte termijnresultaten zorgt ervoor dat ontwikkelingen vast worden gezet dat er geen of te weinig ruimte is voor andere zienswijzen met als gevolg een verkeerde oplossing die in het beste geval voor vertraging zorgt en in het slechtste geval voor het compleet mislukken van het veranderingsprogramma. Wat meestal gepaard gaat met teleurstelling en frustratie, ontslag van de verantwoordelijken en een groot gat in de begroting. Met als gevolg dat de organisatie in die ratrace op achterstand wordt gezet, omdat de dienstverlening niet meer goed aansluit op de behoeften van de klant, de beoogde kwaliteit niet geboden kan worden en dat de goede mensen vertrekken en heil elders gaan zoeken.

## **Uitgangspunten om succesvol te veranderen**

Veranderkunde is in mijn optiek een combinatie van bedrijfskunde en menskunde. Bedrijfskunde gaat over de strategie, de organisatievorm, de processen (bestuurlijk, communicatie en processen), de functies en rollen en over geld en middelen. Menskunde gaat over gehoord en gezien worden, over verschillende perspectieven, over leiderschap oppakken, over beleving en interactie en over vertrouwen en veiligheid. Alleen als je beiden integreert kun je succesvol veranderen. Hieronder volgen zeven uitgangspunten die randvoorwaardelijk zijn om succesvol te kunnen veranderen.

### **1. Acceptatie dat de juiste oplossing, structuur of model eenvoudig weg niet bestaat**

De juiste oplossing, structuur of model bestaat eenvoudig weg niet meer. En juist hier komt het op de mens aan. Op de acceptatie dat de omgeving complex en onvoorspelbaar is geworden en dat organisaties alleen kunnen overleven als mensen mogen experimenteren, falen en al doende een goed passende oplossing weten te vinden. En hier komen we bij de paradox tussen de noodzaak om te vertragen en maatschappelijke fixatie op korte termijnresultaten en snelle oplossingen. Dit vraagt een andere vorm van besturing, waarbij de ontwikkeling van de organisatie zoveel mogelijk van binnenuit gefaciliteerd mag worden. Creativiteit is hierbij van cruciaal belang, maar dient wel gestaafd te worden met feiten. Het proces van onderbouwing kost tijd, waardoor besluitvorming in dergelijke situaties veelal langzaam zal verlopen.

### **2. Betrek je medewerkers bij de organisatieverandering**

Organiseren is mensenwerk. Medewerkers kunnen organisatieveranderingen maken en breken. Om te kunnen veranderen is er een gevoelde urgentie van binnenuit nodig. Veranderingen gaan pas werken als er bij de medewerkers een gevoel van nut en noodzaak aanwezig is dat er veranderd moet worden. Medewerkers die ver van de verandering af staan en er niet bij betrokken zijn, voelen vaak niet of nauwelijks de noodzaak om te veranderen en zullen zich per definitie verzetten. Met als gevolg: weerstand en wantrouwen en met als gevolg dat de mensen vooral voor zichzelf zullen gaan kiezen. Meestal betekent dit dat de goede medewerkers vertrekken en de 'ja' knickers overblijven. Bovendien is het ook verstandig om je medewerkers er vanaf het begin af aan bij te betrekken omdat zij de ogen en de oren van de organisatie zijn en vaak in directe verbinding met je klanten staan. De kunst is dus om met je medewerkers in gesprek te gaan zonder er een "Poolse" landdag van te maken. Door je medewerkers direct bij de

organisatieverandering te betrekken wordt de menselijke capaciteit beter benut en wordt een organisatieverandering minder als iets bedreigends gezien.

### **3. Doe het als organisatie zoveel mogelijk zelf**

Klinkt misschien gek omdat het zo gewoon is om externen bij een veranderingstraject te betrekken. Maar doe het als organisatie zoveel mogelijk zelf. Besteedt zo min mogelijk uit. Het succes van iedere organisatieverandering hangt af van het draagvlak in de organisatie. Draagvlak krijg je niet door managers en adviseurs van buiten bij je veranderingstraject te betrekken, maar door met je eigen medewerkers op stap te gaan. Zie het als een reis, waarbij je met elkaar aan de slag gaat om fundamenteel het beste uit je organisatie te halen en de verandering succesvol te laten zijn. Ieder vanuit zijn eigen rol en met zijn eigen kwaliteiten. Dit wil niet zeggen dat je helemaal geen externen moet gebruiken, maar zet ze op een manier in dat ze echt van toegevoegde waarde zijn. Als frisse blik van buiten, begeleider of als klankbord. Of als adviseur die je helpt om focus aan te brengen of die je 'tools' geeft om het zelf te kunnen doen. Of als trainer of begeleider van veranderteams, zodat deze teams elkaar beter kunnen vinden en beter met elkaar kunnen samenwerken. Hiermee neem je als organisatie eigen verantwoordelijkheid voor de organisatieverandering en door het samen aan te gaan neemt de kans op slagen toe.

### **4. Durf emoties, zoals: twijfel, onrust en angst te benoemen die veranderingen met zich meebrengen**

Veranderen is niet leuk, maar een noodzakelijk iets. Bij de meeste mensen creëert verandering onrust. Het maakt veel mensen onzeker en een aantal zal weerstand vertonen. Dit is een heel natuurlijk gegeven omdat het gevoel van veiligheid onder druk komt te staan. En dit is iets waar de menselijke natuur slecht tegen kan.

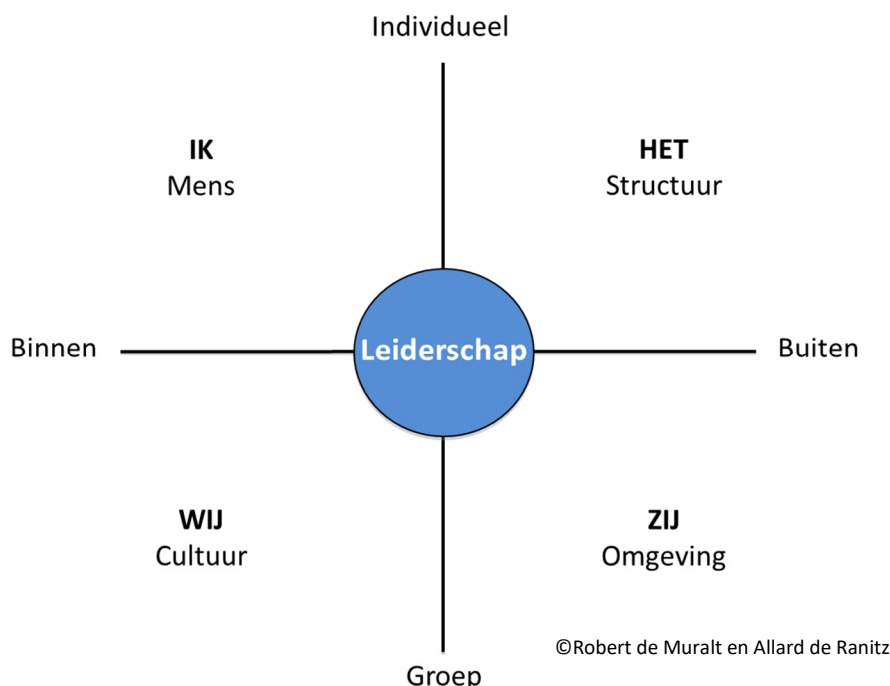
In bijna alle gevallen heerst er in organisaties en vooral bij het management een taboe om de twijfel die veranderingen met zich meebrengen te mogen benoemen. Het moet leuk en vernieuwend zijn of het is zoals het is en je hebt maar te slikken of te stikken. En juist dit creëert onrust en weerstand.

Door zowel de twijfel te benoemen, zoals: "ik begrijp dat dit onveiligheid kan opleveren, dat je bang bent voor je functie en dat je het niet fijn vindt dat er zaken gaan veranderen" en tegelijkertijd de noodzaak van de verandering aan te geven zoals bijvoorbeeld: "*Maar als we geen veranderingen doorvoeren dan verliezen we de aansluiting met onze klant en kunnen we de tent uiteindelijk sluiten!*" Medewerkers kunnen daar dan makkelijker binding mee gaan maken. En dan nog is het precair proces. Gedurende de verandering is het dus steeds van belang om aandacht te blijven geven aan de onrust die het bij de medewerkers veroorzaakt en tegelijkertijd aan de noodzaak van de verandering. Dit vraagt om communicatie op gevoelsniveau en een menselijke verbinding tussen top en werkvloer.

### **5. Integraal kijken, vanuit alle invalshoeken**

Naast dat het belangrijk is om vanuit de perspectieven van verschillende mensen te kijken is het ook belangrijk om vanuit alle relevante invalshoeken te kijken. Dit noemen we ook wel integraal kijken. Hiervoor kun je gebruik maken van het balansmodel dat ik samen met Allard de Ranitz in 2010 (zie figuur 1) heb ontwikkeld. Het is een doorontwikkeling van het vier kwadranten model van Ken Wilber naar een balansmodel voor organisaties. In dit model wordt vraagstukken steeds vanuit vier invalshoeken tegelijkertijd bekeken en kun je dieper kijken en beter inzicht krijgen in de oorzaak- en gevolgrelaties. Dit is nodig omdat iedere afzonderlijke invalshoek op zich waardevol en waar is, maar een onvolledig beeld geeft van de werkelijkheid.

Het balansmodel maakt het mogelijk om naar dingen vanuit verschillende invalshoeken tegelijkertijd te kijken. Het beschrijft zowel de structuur (het), de omgeving (zij), de mens (ik) en de cultuur (wij). De **structuur** gaat over hoe de organisatie, de processen en de besturing zijn ingericht. De **omgeving** is de context, het grotere geheel en de stakeholders. De **mens** gaat over de waarden, overtuigingen, gevoelens van mensen en hun persoonlijk leiderschap. De **cultuur** betreft de gedeelde waarden en overtuigingen van een groep, maar ook hun taal en mythen. Door integraal te kijken zie je verbanden die je normaal niet ziet. Je kunt oorzaak- en gevolgrelaties in kaart brengen en op de juiste waarde schatten. En dat zorgt ervoor dat de kans op een succesvolle verandering toeneemt. De **leider** van het veranderingsproces heeft ervoor zorg te dragen dat alle perspectieven worden meegenomen in het veranderingsproces en om de samenhang te bewaken.

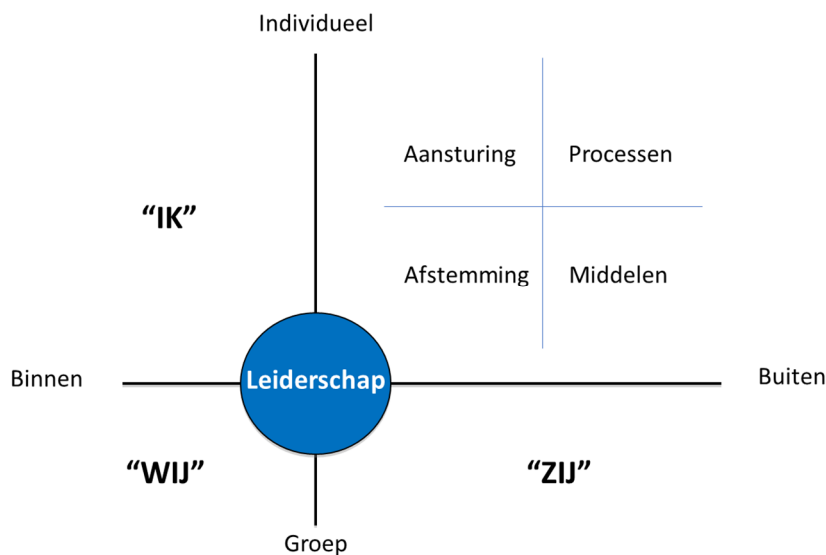


Figuur 1 Balansmodel

## 6. Houd in stand wat goed gaat en creëer een zo goed mogelijk beeld van de huidige situatie

Meestal als zaken niet lekker lopen hebben we de neiging om de hele boel om te gooien. Vaak is dit helemaal niet nodig en worden goed functionerende onderdelen ook veranderd, opgesplitst, gesaneerd of anderszins. Met als gevolg: onbegrip, irritaties, frustraties wat uiteindelijk weer kan leiden tot weerstand. In de meeste gevallen hoeft een organisatie niet helemaal 'op de schop'. De meeste organisaties functioneren in de kern vaak al goed. De professionals in een organisatie weten vaak heel goed hoe zij hun werk goed moeten uitvoeren. Of het nu om een engineer in een technisch bedrijf gaat, of over een bankier bij een grote bank of over een gemeenteambtenaar van burgerzaken, of over een verpleegkundige of een brandweerman. Deze intrinsiek gemotiveerde medewerkers hebben vaak jarenlange opleidingen en trainingen gehad om goed te worden in hun vak. Bij organisatieverandering gaat het erom om te weten komen waarom het niet lekker loopt of wat de noodzakelijke innovaties zijn om up-to-date te kunnen blijven.

Indien zaken niet lekker lopen is het van belang om eerst een zo goed mogelijk beeld van de huidige situatie te krijgen. Door in de verschillende kwadranten in te zoomen (zie figuur 2) wordt er een gelaagd beeld gecreëerd, waarmee diepere oorzaken zichtbaar worden die positief of negatief effect kunnen hebben op de organisatieverandering. En ook binnen deze ingezoomde kwadranten kun je weer inzoomen. Het is hierbij van belang om steeds het grotere plaatje voor ogen te houden en steeds alle kwadranten bij je onderzoek mee te nemen.



Figuur 2 Ingezoomd balansmodel

## 7. Goed leiderschap is de bindende factor

Bij complexe veranderingen is goed leiderschap essentieel. Leiderschap is meer dan alleen de financiën beheren, vergaderingen leiden en stakeholders tevreden houden. Leiderschap gaat met name om verbinden en het besturen van de dynamiek van de relatie. Dat betekent het hebben van een duidelijke visie, het zijn van een voorbeeldfunctie en het mobiliseren van betrokkenheid. Op emotioneel vlak geven leiders vertrouwen aan mensen die angst hebben en maken het mogelijk dat zij naar hun eigen innerlijke stem kunnen luisteren. Dit doen ze onder andere door in actie te komen waar aarzeling ontstaat, zekerheid te bieden aan mensen die wankelen, moed te tonen waar lafheid opduikt en optimistisch te zijn daar waar cynisme de boventoon voert.

Goed leiderschap is de bindende factor en is dienend aan het proces (zie figuur 3). Een leider zal daarbij steeds de gewenste situatie voor ogen moeten houden. Afhankelijk van de situatie zal de leider soms een sturende, soms een coachende, soms een autoritaire en soms een laissez-faire rol moeten aannemen. Het is ook van belang dat de leider steeds oog blijft houden op het einddoel. Dat wil zeggen dat de stip op de horizon leidend is en dat ongeacht tegenslagen, huidige perikelen en druk van binnenuit en van buitenaf de organisatie zichzelf steeds de vraag moet stellen: "Draagt datgene wat wij doen bij aan het bereiken van de eindbestemming: De behoeften van onze klant?".

Maar bovenal creëert een leider een veilige omgeving waarin mensen kunnen en durven benoemen wat er in hen omgaat en waarbij eenieder en ook de leider zich ook kwetsbaar durft op te stellen. Door zaken te benoemen kunnen ze een plek krijgen, waardoor een gedeelde beleving ontstaat. Hierdoor verdwijnt de weerstand en kan er begrip voor de verschillende standpunten gekweekt worden. Cruciaal daarbij is het besef dat er verschillende waarheden en bestaan en dat er niet een waarheid of een juiste weg bestaat.





Figuur 3 Wat succesvolle leiders doen

## Samenvatting

Organisatieverandering is tegenwoordig een constante geworden. Door de snelheid van verandering die onder andere wordt ingegeven door de globalisering van markten en technologieën staan besturings- en beheersingsmodellen continu onder druk. En in organisatieveranderingen zijn wij mensen niet zo goed. Veel veranderingstrajecten lopen fout of geven een andere uitkomst dan gehoopt. Verandering is mensenwerk en dat vraagt om een benadering samen met de medewerkers. Tegelijkertijd is verandering een bedrijfskundig iets dat vraagt om een heldere visie, strategie en aanpak. En alles bij elkaar komen we dan op een hele uitdaging uit die vol staat met verwachtingen, perspectieven en verleidingen om het helemaal anders te gaan doen aan de ene kant en het zo goed mogelijk om kunnen gaan met maatschappelijke druk aan de andere kant. Om succesvol te kunnen veranderen zul je bedrijfskunde en menskunde moeten gaan integreren. Cruciaal hierbij is om steeds voor ogen te houden dat veranderingen voor onrust en gevoelens van onveiligheid zorgen. Het is daarbij van belang te beseffen dat het beoogde einddoel geen doel op zich moet zijn, maar een richting en dat de juiste oplossing, structuur of model eenvoudigweg niet bestaat. Ook is het belangrijk om vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken tegelijkertijd, naar het veranderingsvraagstuk te kijken en eerst de diepere oorzaak te zoeken waarom zaken niet lekker lopen. Tevens is het vaak niet nodig om alles te veranderen en vooral in stand te houden wat wel goed gaat.

De mens is de cruciale factor bij ieder succesvol veranderingstraject. Denk hierbij niet alleen aan een leider die in staat is om het overzicht te bewaren en teams te smeden, een strategie te formuleren en een plan van aanpak te ontwikkelen, maar vooral aan het feit dat organisatieverandering iets van de organisatie zelf is. De medewerkers moeten zoveel mogelijk zelf de verandering vormgeven. Om dit te kunnen doen is draagvlak en vertrouwen nodig en een gevoelde urgentie. Cruciaal daarbij is een veilige omgeving waarin mensen kunnen en durven benoemen wat er in hen omgaat en waarbij eenieder, en ook de leider, zich kwetsbaar durft op te stellen.



## Robert de Muralt



**Robert de Muralt** is managing partner bij De Muralt & Dechesne en gespecialiseerd in het oplossen van mens gerelateerde organisatieproblemen (conflicten, draagvlakproblemen, moeizaam lopende projecten en slecht functionerende afdelingen/ bedrijfsonderdelen). Robert is van origine bedrijfskundige en is zich later gaan verdiepen in persoonlijk leiderschap en bewustzijnsontwikkeling.

Het is de missie van Robert om organisaties te ondersteunen fundamenteel het beste uit hun organisatie te halen. Dit doet hij door bedrijfskunde met menskunde te combineren. Het aanreiken van moderne tools en handvatten om de bedrijfsvoering duurzaam te verankeren. En de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Robert is auteur van verschillende boeken en artikelen over organisatieontwikkeling en de bedenker van de Business Awareness Scan (BASc®).

## De Muralt & Dechesne

De Muralt & Dechesne is een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in mensgerichte organisatievraagstukken. Wij begeleiden directies en (programma) managementteams om fundamenteel het beste uit hun organisatie te halen. Wij hebben een uniek “inside-out” programma ontwikkeld waarmee wij directeuren en teams begeleiden in het herstellen van de onderlinge samenwerking door posities, relaties en de balans onderling te onderzoeken en te verstevigen. In ons programma combineren we bedrijfskunde aan menskunde. Organisaties doen zoveel mogelijk zelf, waarbij onze dienstverlening zich richt op het stimuleren van leiderschap, het openstaan voor verschillende perspectieven en het zelf laten ervaren gekoppeld aan het inhoudelijke vraagstuk. Wij onderscheiden ons door onze gevoeligheid en onze jarenlange ervaring als mens, manager, adviseur, coach en trainer. Wij hebben een soort radar ontwikkeld voor dieperliggende mensgerichte organisatievraagstukken.

Het is onze passie om tot de kern van problemen door te dringen en mensen en organisaties weer in hun kracht te zetten. Wij denken dat de meeste organisatieproblemen ontstaan doordat posities en verhoudingen verschuiven. Symptomen hiervan zijn het ontbreken van een heldere visie, wisselende bestuursstandpunten, moeizame samenwerking, afschuiven van verantwoordelijkheden of stroperige bedrijfsvoering wat zich uit in weerstand, gebrek aan commitment of ziekteverzuim. In onze visie is een strategisch inhoudelijke aanpak symptoombestrijding. Om fundamenteel het beste uit je organisatie te halen is juist een integrale aanpak nodig waarbij inhoudelijke vraagstukken, onderlinge samenwerking en persoonlijk leiderschap centraal staan.