

**EVA
PLATTEAU**
**DE LERENDE
OVERHEIDSORGANISATIE**
*Veranderingsmanagement
in 10 praktijklessen*

D/2018/45/491 – ISBN 978 94 014 5592 3 – NUR 801

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

© Eva Platteau & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be



INSTITUUT VOOR DE OVERHEID

INHOUD

VOORWOORD	9
------------------	---

INLEIDING	13
------------------	----

HOOFDSTUK 1	
VERANDERINGSMANAGEMENT IN DE OVERHEID	
ANNO 2018: DE CASE VAN SYNTRA VLAANDEREN	18

1. Een agentschap voor een grote uitdaging	23
---	----

Transitie: what's in a name?	24
------------------------------	----

Transitie Levenslang Leren	25
----------------------------	----

2. Het 'gevaar': een nieuwe decretale opdracht	27
---	----

Ondernemersvorming: op zoek naar een nieuwe bestaansreden	28
--	----

Van actor naar regisseur	30
--------------------------	----

3. De 'kans': naar een lerende overheidsorganisatie	37
--	----

De vijf principes van lerende organisaties	38
--	----

Hoe wordt SYNTRA Vlaanderen een lerende overheidsorganisatie?	40
--	----

De ziektes van de hiërarchie overwinnen	43
---	----

4. De transitie concreet: een nieuw organogram	45
---	----

Fase 1: de voorbereidende fase (januari 2014-juni 2016)	45
---	----

Fase 2: de transitiefase (juni 2016-juli 2017)	48
--	----

Fase 3: de implementatiefase (juli 2017-juni 2018)	49
5. Conclusie: wat hebben we geleerd over veranderingsprocessen?	51

HOOFDSTUK 2

THEORETISCHE BASISINZICHTEN OVER VERANDERINGSMANAGEMENT

54

1. Twee fundamentele eigenschappen van elk verandertraject	56
Verandering als een driefasenproces	56
Verandering als een psychologisch proces	58
2. Twee theoretische modellen voor veranderingsmanagement	61
Het 6R-model van Annemarie Mars	62
Het 8-stappenmodel van John Kotter	66
3. Conclusie: een theoretische bril om te kijken naar concrete praktijkvoorbeelden	72

HOOFDSTUK 3

VERANDERINGSMANAGEMENT IN TIEN PRAKTIJKLESSEN

74

Les 1: denk nooit ‘We zullen dit klusje wel even klaren’	79
Les 2: stel zelf je toolbox voor transitie samen	85
Les 3: als de top niet wil veranderen, verander dan eerst de top	95
Les 4: zonder visie is er geen toekomst	103
Les 5: communiceren kun je leren	112

Les 6: geef mensen ruimte voor nieuwsgierige angst	133
Les 7: plannen is noodzakelijk, maar niet voldoende	154
Les 8: blijf steeds gefocust op resultaten	167
Les 9: maak de reflectie: hoe zitten wij in de verandering?	176
Les 10: we staan nog maar aan het begin van een diepere cultuurverandering	186
De tien praktijklessen samengevat in drie modellen	194

HOOFDSTUK 4

SYNTRA VLAANDEREN BLIJFT IN BEWEGING

1. Digitale strategie	199
2. Innovatiestrategie	202
3. Organisatiestrategie	206
4. Ondernemersvorming in de 21ste eeuw	214
5. Conclusie: een organisatieverandering is nooit af	215

DANKWOORD 216

REFERENTIES 219

EINDNOTEN 223

VOORWOORD

‘Meer dan ooit worden organisaties geconfronteerd met veranderingen’, ‘Nog nooit lag het tempo waarmee veranderingen elkaar opvolgen zo hoog als nu’, ‘De digitale transformatie stelt organisaties voor een ongeziene uitdaging’. Ik heb me in mijn academisch werk altijd verzet tegen zulke uitspraken. Ik vind ze gratis en een doorzichtige manier om een thema op de voorgrond te plaatsen. Door mijn opleiding als socioloog heb ik de reflex ontwikkeld om me steeds de vragen te stellen: ‘Wie zegt dat?’ en ‘Waarop is dat gebaseerd?’.

Ik ga je in dit boek dus niet trachten te overtuigen dat veranderingsmanagement ‘nog nooit zo belangrijk was als nu’. Maar misschien ben je als lezer op dit moment wel op zoek naar waardevolle inzichten, omdat je midden in een veranderingstraject zit. Of omdat je beter wilt begrijpen waarom de dingen lopen zoals ze lopen in jouw organisatie.

Een andere veel geciteerde uitspraak is dat ‘verandering de enige constante is’. Mijn vroegere sceptische zelf zou ook hier gezegd hebben: ‘Ho maar, wie zegt dat?’ (het antwoord is blijkbaar de Griekse filosoof Heraclitus) en ‘Waarop is dat gebaseerd?’ (het antwoord is: op zijn filosofische leer *panta rhei*, wat zoveel wil zeggen als ‘Alles stroomt’). Maar na een grote verandering in mijn persoonlijk leven (een scheiding) en met het ouder worden (ik reken mezelf helaas niet meer tot de categorie van de jeugd) ben ik me meer en meer de betekenis van deze woorden beginnen realiseren. Dus eerder dan jou te willen overtuigen van het belang van veranderingsmanagement door te stellen *dat er nog nooit zoveel en zo snel veranderingen op ons afkomen*, volstaat het om te zeggen dat veranderingen van alle tijden zijn, en dus ook van *deze tijden*. Ook binnen overheidsorganisaties.

De laatste tien jaar heb ik als wetenschappelijk medewerker gewerkt aan het Instituut voor de Overheid van de KU Leuven. Ik heb hier de kans gekregen om een doctoraat te maken en me de wetenschappelijke methode eigen te maken, maar bovenal heb ik er als vormingsverantwoordelijke en trainer de wetenschappelijke kennis over overheidsmanagement kunnen overdragen naar en aftoetsen aan de praktijk. Gedurende de laatste vijf jaar heb ik tal van opleidingen, workshops en lezingen gegeven over veranderingsmanagement, aan honderden deelnemers uit diverse overheidsorganisaties. De ontmoetingen die ik tijdens deze leermomenten had, hebben mij in staat gesteld om een diepgaand begrip te verwerven over hoe veranderingen gestuurd, geleid, geïmplementeerd en ervaren worden in overheidsorganisaties.

Ook in mijn doctoraat was verandering een centraal thema. Mijn onderzoek legde de dynamiek bloot waarmee generaties gevormd worden door interne en externe gebeurtenissen en hoe die dynamiek gepaard gaat met veranderingen in de organisatiecultuur. Al wie een lange staat van dienst heeft in een overheidsadministratie kan bepaalde verschuivingen in de ambtelijke cultuur aanwijzen. In elke organisatie is er steeds sprake van geleidelijke cultuurveranderingen. Dit komt doordat de cultuur van een organisatie altijd het resultaat is van sociale interacties binnen de groep die gevormd wordt door de leden van de organisatie. Doordat de samenstelling van deze groep steeds verandert, omdat nieuwe leden toetreden en oude leden verdwijnen, zal elke organisatiecultuur dynamisch en veranderlijk zijn. *Panta rhei* dus.

Daarnaast zijn er ook veranderingen die bewust geïnitieerd en gestuurd worden, en die op hun beurt wijzigingen in de missie en visie, de strategie, de structuur of zelfs de organisatiecultuur van de organisatie voor ogen hebben. Dit is het domein van het veranderingsmanagement en de opdracht voor 'het management' die deze taak ter harte neemt. Misschien komt het daardoor wel dat veel boeken over veranderingsmanagement ons willen doen geloven dat de uitdagingen op het gebied van veranderingen nog nooit zo groot waren, want dit streelt natuurlijk het ego van degenen die de leiding op zich nemen om de veranderingen te realiseren.

Wil ik hiermee afbreuk doen aan de inspanningen die het kost om een verandering te doen slagen? In het geheel niet. Wordt ons dan niet vaak verteld dat de meerderheid van de geïnitieerde organisatieveranderingen

mislukken? Vast en zeker! Maar laat je niet wijsmaken dat de uitdagingen van vandaag groter zijn dan die van gisteren. De inhoud en de naam die we eraan geven, zijn wel anders. Waar we een of twee decennia geleden nog spraken van New Public Management, Beter Bestuurlijk Beleid (Vlaamse overheid), Copernicushervorming (federale overheid) en de invoering van de Beleids- en Beheerscyclus (lokale besturen), staan vandaag de invoering van New Public Governance, het Redesign van de federale overheidsdiensten, de transities binnen de Vlaamse bevoegdheden, en de fusies van gemeenten en OCMW's op de veranderagenda van publieke sectororganisaties.

Ook de mensen die deze huidige veranderingen in goede banen moeten leiden, zijn anders, want intussen is er een nieuwe generatie leidende ambtenaren gekomen. Het is voor deze mensen, en voor iedereen die betrokken is bij of interesse heeft in veranderingen binnen de overheid, dat ik dit boek geschreven heb. Met dit boek wil ik je vertrouwd maken met de geaccumuleerde kennis op het gebied van veranderingsmanagement. Ben je op zoek naar Het Nieuwste Allesomvattende Model voor veranderingsmanagement, dan moet ik je helaas teleurstellen. Die ambitie heb ik niet. Mijn bescheiden bijdrage is wel om te tonen welke 'oude' en 'recente' theorieën en modellen er bestaan, hoe ze voortbouwen op elkaar en hoe ze op een praktische manier gebruikt kunnen worden.

In mijn opleidingen krijg ik vaak de vraag van deelnemers of ik ze een 'stapenplan' kan aanreiken. Ja, liefst van al willen ze een kant-en-klaar 'draaiboek', waarmee ze kunnen teruggaan naar hun organisatie om de verandering uit te rollen. 'Vertel me wat ik moet doen', verzuchten ze. Ook de lezer die daarnaar op zoek is, zal ik moeten teleurstellen. In mijn opleidingen aan projectleiders en *change managers* leg ik uit dat het hun taak is om te kiezen welke managementmodellen en instrumenten ze willen en zouden moeten gebruiken. De evidencebased aanpak werkt alleen als je zelf in staat bent om modellen toe te passen op je eigen context.

De beproefde receptuur van veranderingsmanagement kennen we ondertussen wel. Ze bestaat uit de ingrediënten Visie, Leiderschap, Planning en Communicatie. Maar zoals een chef-kok moet je de verhoudingen en de kruiding zelf kiezen, al naargelang de keuken die voorhanden is en de gasten die komen eten. *Dat is jouw taak!* En zoals elke chef-kok altijd bezig is zijn vakken-

nis en expertise te vergroten door op zoek te gaan naar nieuwe recepten, door nieuwe technieken te leren, en door te leren uit ervaring, zul je steeds moeten streven naar een concrete invulling van de ingrediënten en moeten trachten in te schatten wat jouw organisatie nodig heeft om zich verder te ontwikkelen.

Met dit boek wil ik je alvast op weg helpen. Niet alleen door modellen en instrumenten uit de literatuur van veranderingsmanagement te bespreken, maar ook door ze bij wijze van illustratie toe te passen op een concrete casus. Aan de hand van het verhaal van het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen wil ik je inspireren om de aangereikte inzichten te vertalen naar jouw eigen context, zodat je ook in staat bent om te leren uit jouw eigen ervaringen. Want ook al is elke casus tot op zekere hoogte uniek, er is vaak ook veel gemeenschappelijk. Dat is alvast een van de lessen die ik geleerd heb na jaren opleiding te geven over veranderingsmanagement. En dat is meteen ook het opzet van dit boek: op basis van de bespreking van een unieke case reik ik je tien praktijklessen aan die je kunt meenemen naar jouw eigen organisatie.

INLEIDING

De transitie van SYNTRA Vlaanderen als praktijkvoorbeeld

In het Jaarlijks Ondernemingsplan 2018 lezen we dat het Agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen verantwoordelijk is voor de regie duaal leren en de regie ondernemersvorming. Achter deze woorden schuilt een verhaal. Een boeiend verhaal, over een agentschap dat zichzelf volledig heeft moet heruitvinden. Het agentschap kreeg in 2016 namelijk een andere opdracht met andere belanghebbenden in een veranderend politiek en maatschappelijk landschap. Concreet zag in 2017 een volledig nieuwe organisatiestructuur het licht. Deze diende om een broodnodige transitie tot stand te brengen, waarbij SYNTRA Vlaanderen moest omschakelen van actor naar regisseur.

Veel overheidsorganisaties hebben de laatste decennia gelijkaardige veranderingen doorgemaakt. Of misschien zit jouw organisatie nog volop in een transitie. De uitdaging is in ieder geval: hoe gaan we van een routinematige, hiërarchische en procesmatige organisatie naar een flexibele, klantgerichte en projectmatige organisatie?

Dit verhaal is een verhaal van Visie en Leiderschap. Geen enkele organisatieverandering kan immers slagen zonder een heldere visie die uitgedragen wordt door een sterk managementteam. Dit verhaal is ook een verhaal van Planning en Communicatie. Welke stappen moeten er genomen worden om te zorgen dat de 'juiste mensen op de juiste plaats' komen? En hoe moet er gecommuniceerd worden opdat de mensen in de organisatie zich voldoende betrokken en gemotiveerd voelen? Dit 'menselijke' aspect is vaak het meest lastige aspect van organisatieveranderingen. Een plan wordt pas werkelijkheid als we mensen in beweging krijgen. Hier komt het belang van goed

veranderingsmanagement op de proppen: hoe ervoor zorgen dat de nieuwe organisatiestructuur geen wensdroom blijft van het management?

Dit verhaal is ook een verhaal van vallen en opstaan, van achteruit kijken en vooruitblikken, van leren uit ervaringen en die lessen toepassen in nieuwe situaties. Door de weg die SYNTRA Vlaanderen heeft afgelegd, te beschrijven en te analyseren, wil ik jou als lezer inzicht geven in veranderingsprocessen in organisaties. De tien praktijklessen die we in dit boek formuleren, zijn gebaseerd op het leertraject dat SYNTRA Vlaanderen zelf heeft doorgemaakt. De vraag was hoe deze organisatie, die leren en ontwikkelen van competenties als corebusiness heeft, er zelf in slaagt om een 'lerende organisatie' te worden.

Een reconstructie van een veranderingsproces

De focus van dit boek ligt op de periode waarin het agentschap in transitie was: van juni 2016 tot juni 2018. Omdat SYNTRA Vlaanderen een lerende organisatie wil zijn en dus lessen wilde kunnen trekken uit het eigen verandertraject, werd ervoor gekozen om het proces te documenteren. Er werden onder meer interviews afgenomen met leden van de zogenaamde transitieraad, het orgaan dat opgericht was om de transitie te leiden. Tijdens deze interviews reflecteerden de trekkers van de verandering op hoe ze de organisatieverandering beleefd hebben, wat hun rol hierin was, wat ze moeilijk vonden en wat ze eruit geleerd hebben. Deze openhartige interviews bieden ons als het ware een blik achter de schermen bij SYNTRA Vlaanderen.

Uit de interviews met de leden van de transitieraad blijkt alvast één grote constante: de manier waarop het agentschap nu werkt, is compleet anders dan ervoor. In die zin is de transitie geslaagd. Als we achterom kijken naar het proces, stellen we echter vast dat de weg ernaartoe niet altijd rechtlijnig verlopen is. Soms hobbelig, soms frustrerend, en vaak moeilijk. Maar zoals we zullen zien, is dat eigen aan elk veranderingsproces. Hoelang de woelige transitieperiode duurt, varieert echter van case tot case.

De belangrijkste uitdaging van veranderingsmanagement is ervoor te zorgen dat de organisatie eruit komt met hernieuwde energie en met geloof in de toekomst en dat ze niet moedeloos achterblijft met een 'veranderingskater'.

Daarnaast moet het succes van een veranderingsproces beoordeeld worden in het licht van de organisatieresultaten. Zijn we erin geslaagd om onze doelstellingen te behalen?

Aandacht hebben voor de manier waarop organisatieveranderingen worden aangepakt, is tegelijkertijd ook een investering in de toekomst. Een positieve ervaring of afloop zal bepalen hoe medewerkers tegen volgende veranderingen aankijken. Kunnen ze erop vertrouwen dat die goed geleid zullen worden? Hebben ze vertrouwen in een goede afloop? Door terug te blikken en lessen te trekken, en vervolgens deze lessen expliciet te benoemen, creëert een organisatie een eigen ‘veranderverhaal’ en kan ze een eigen veranderingscultuur installeren.

Leeswijzer

In dit boek zal ik bespreken hoe SYNTRA Vlaanderen is omgegaan met de eigen organisatieverandering en hoe ze erin geslaagd is een lerende organisatie te worden. Het boek bestaat uit vier hoofdstukken.

In het **eerste hoofdstuk** staan we stil bij de bredere context van de verandering. Zoals vele andere overheidsorganisaties moest SYNTRA Vlaanderen een omslag maken van een actorrol naar een rol van regisseur. Deze nieuwe positionering past in een bredere context, waarbinnen overheden een verschuiving maken van government naar governance. De idee is dat de overheid alleen niet meer in staat is om grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, en dat de klassieke sturingsinstrumenten niet langer volstaan voor complexe beleidsproblemen. Aan de hand van de case van SYNTRA Vlaanderen zullen we enkele theoretische begrippen duiden die actueel zijn voor veranderingen in de overheid. We gaan in op de *inhoud* en de *context* van veranderingen.

In het **tweede hoofdstuk** bespreken we de wetenschappelijke basisinzichten over veranderingsmanagement. In dit hoofdstuk reik ik enkele theoretische modellen en kaders aan waarmee we kunnen kijken naar de verschillende facetten van organisatieveranderingen. Ik wil jou als lezer op die manier een handig overzicht geven van de meest toepasbare, nuttige en praktische wetenschappelijke inzichten over veranderingsmanagement.

In het **derde hoofdstuk** gaan we dieper in het *proces* van veranderingen. In dit hoofdstuk krijg je aan de hand van tien praktijklessen een blik achter de schermen van een reallifeveranderingsproces. We gaan uitgebreid in op de case van SYNTRA Vlaanderen: wat ging goed? Waar liep men tegenaan? En vooral: welke lessen kunnen we hieruit trekken? In dit hoofdstuk zal ik gebruikmaken van de modellen over veranderingsmanagement die we behandeld hebben in het tweede hoofdstuk. Door de ‘theorie’ telkens te koppelen aan de ‘praktijk’ hoop ik jou te prikkelen om ook zelf deze vertaalslag te maken voor jouw eigen organisatie.

In het **vierde hoofdstuk** eindigen we met een blik op het heden en de toekomst van het agentschap. We staan hier stil bij de initiatieven die SYNTRA Vlaanderen neemt om na de woelige transitiefase de verandering duurzaam te verankeren in de organisatiecultuur. Concreet gaan we in op enkele projecten die kaderen in hun digitale strategie, innovatiestrategie en organisatiestrategie. SYNTRA Vlaanderen blijft immers in beweging.

HOOFDSTUK 1

VERANDERINGS- MANAGEMENT IN DE OVERHEID ANNO 2018: DE CASE VAN SYNTRA VLAANDEREN

'Elke mislukking is leerzaam. Een persoon die echt nadenkt, leert evenveel van zijn mislukkingen als van zijn successen.'

John Dewey (1859-1952), Amerikaanse filosoof, psycholoog en onderwijshervormer

Op dit moment werk je misschien bij een Vlaams agentschap, een lokaal bestuur of een federale overheidsdienst. Je kijkt om je heen in je organisatie en je stelt vast dat er de laatste jaren veranderingen zijn geweest. Of misschien werd er net een nieuwe verandering aangekondigd? Of zit je nog midden in een veranderingstraject? Het zou kunnen dat je zelf (mede)verantwoordelijk bent/was voor de invoering van de verandering. Of onderging/onderga je eerder de verandering? Sta eens stil bij de vraag hoe je dit hebt ervaren of – indien je er nog middenin zit – hoe je deze verandering ervaart op dit moment. Spontaan zul je waarschijnlijk een aantal dingen kunnen opsommen die goed lopen en ongetwijfeld zullen er ook zaken zijn die volgens jou veel beter (hadden) kunnen worden aangepakt. De kans is groot dat het (aangekondigde, lopende of afgeronde) veranderingstraject in jouw organisatie ook bepaalde gevoelens of emoties bij jou opwekt. Welke emoties zijn dat dan?

Als je denkt aan datgene waarover de verandering specifiek ging/gaat, herken je misschien wel een van deze woorden: transitie, kanteling, fusie, *redesign*, transformatie, integratie ... De kans is ook groot dat de reden van de verandering te maken heeft met efficiëntie, *operational excellence*, integratie van dienstverlenende processen, digitale transformatie, innovatie, bestuurlijke vernieuwing, netwerkorganisatie, regierol, bestuurskracht, beleidscapaciteit enzovoort. Dit is immers het arsenaal aan begrippen dat anno 2018 veranderingen in de overheid in gang zet of heeft gezet.

Als je denkt aan de eigenheid van jouw organisatie, dan zul je wellicht in de eerste plaats wijzen op het feit dat het een overheidsorganisatie is. Denk eens na over de volgende vraag: is het feit dat jouw organisatie tot de publieke sector behoort, een bevorderende of eerder een belemmerende factor? Wat denk je? Zijn er volgens jou grote verschillen in de manier waarop er wordt omgegaan met organisatieveranderingen in de private en de publieke sector? In ieder geval spelen factoren als 'de politiek', 'het algemeen belang' en 'maatschappelijk draagvlak' een belangrijke rol in hoe beslissingen met betrekking tot de verandering tot stand komen.

Het punt dat ik eigenlijk wil maken, is dat veranderingsmanagement een generiek karakter heeft. Volgens mij zijn er bepaalde principes van veranderingsmanagement die ons kunnen inspireren, ongeacht de specifieke kenmerken van onze eigen organisatie. Toch heb ik ervoor gekozen om dit boek specifiek te schrijven voor mensen die in overheidsorganisaties werken, omdat de meeste literatuur over *change management* uitgaat van bedrijven die gericht zijn op winstmaximalisatie, waardoor de voorbeelden die gegeven worden – zeg maar om de 'theorie' te illustreren – niet altijd herkenbaar zijn voor mensen uit de publieke sector. In dit boek gaan we samen op zoek naar de principes van veranderingsmanagement door in één specifieke case te duiken, namelijk die van het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - SYNTRA Vlaanderen. De case zal soms verschillen van onze eigen situatie, en soms zullen we veel dingen herkennen, maar in ieder geval zal de case ons helpen om de 'theorie' te vertalen naar nuttige praktijklessen.

De vragen die ik hierboven stelde over de verandering in jouw organisatie, hebben te maken met drie aspecten van veranderingen: het proces, de inhoud en de context (zie Model 1).

De inhoud van de verandering gaat over de vraag '**Wat** is precies de betrachtting van de verandering?'. Gaat het over het invoeren van nieuwe procedures, het ontwikkelen van nieuwe diensten of producten, het aanboren van een nieuwe doelgroep? Betreft het een fusie, een splitsing of een andere vorm van reorganisatie? Of is het een combinatie hiervan?

De context gaat over de vraag '**Waar** vindt de verandering plaats?'. Welke omgevingsfactoren maken dat de verandering nodig is? Is er druk van buitenaf om te veranderen? In welke mate is de verandering – zoals vaak het geval is in een overheidscontext – 'van bovenaf' opgelegd? Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden of stakeholders? Door de context te schetsen krijgen we meer inzicht in hoe het initiatief om te veranderen tot stand gekomen is. Is het een zelfgekozen of proactieve verandering? Of eerder een reactieve wijziging of een wettelijke verplichting? Dit alles speelt ook mee in de manier waarop de verandering zal worden gemanaged.

Het proces heeft te maken met de vraag '**Hoe** wordt de verandering aangepakt?'. Dit gaat over het proces waarmee de verandering tot stand komt. De opdracht voor het veranderingsmanagement is ervoor te zorgen dat dit proces zo vlot mogelijk verloopt.

Model 1 De dimensies van strategische veranderingen (Pettigrew & Whipp, 1991)

Organisatieveranderingen kunnen worden bekeken vanuit drie dimensies.

Het 'wat' van de verandering. Dit is de **inhoud** van de verandering. Het 'wat' omschrijft het eindresultaat, het doel dat men wil bereiken.

Het 'waar' van de verandering. Dit is de **context** waarbinnen de verandering plaatsvindt. Het 'waar' verwijst zowel naar de externe als de interne omgeving van de organisatie.

Het 'hoe' van de verandering. Dit is het **proces** waarmee de verandering tot stand komt. Het 'hoe' verwijst naar de methodologie die wordt gevolgd, dus alle stappen die worden genomen om tot het eindresultaat te komen.

Leeswijzer

Dit laatste aspect, het proces, is het hoofdthema van dit boek. Het boek gaat immers over veranderingsmanagement, met andere woorden over het bewust opzetten van een proces en het gebruiken van bepaalde methodieken om mensen te begeleiden doorheen de veranderingen, opdat we de beoogde doelstellingen bereiken.

In dit boek zullen we in detail stilstaan bij deze procesdimensie van veranderingen. Met de case SYNTRA Vlaanderen als voorbeeld, bespreek ik de do's-and-don'ts van veranderingsmanagement. Concreet stellen we op basis van het veranderingsproces van SYNTRA Vlaanderen tien praktijklessen voor succesvolle veranderingen voor. Dit komt aan bod in hoofdstuk 3.

Maar eerst staan we in dit eerste hoofdstuk stil bij de inhoud en de context van de verandering bij SYNTRA Vlaanderen. We bespreken de nieuwe rol en bevoegdheden die het agentschap kreeg, de beweging die het maakte van actor naar regisseur, zijn ambitie om een lerende organisatie te worden, en hoe dat alles zich concreet vertaalde in een reorganisatie met een volledig nieuwe organisatiestructuur.