

Verandermanagement

Basisprincipes en praktijk



Tanja van den Akker MBA

Verandermanagement in organisaties – Basisprincipes en praktijk

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ABC of ICT™
ASL®
BiSL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT
Frameworkx
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF®
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Verandermanagement in organisaties – Basisprincipes en praktijk

“There is no more delicate matter to take in hand, nor more dangerous to conduct, nor more doubtful in its success, than to be a leader in the introduction of changes ...”

‘Er is niets delicates om ter hand te nemen, niets gevaarlijker om te ondernemen, en niets twijfelachtiger in zijn kans op succes, dan leider te zijn in het inleiden van verandering ...’

- Niccolò Machiavelli, in De Heerser (Il Principe), geschreven tussen 1513 en 1515

Tanja van den Akker MBA



Colofon

Titel:	Verandermanagement
Serie:	Best Practice
Auteur:	Tanja van den Akker
Reviewers:	Sandra van Beest Wim van den Bosch (ITM Support) Martin Caron (Opeye) Lex van der Helm (Capgemini) Mark Kouwenhoven ('nThen) Arie de Keijzer (Politie Haaglanden) Ernst Müller (R2 Services) Jaap Nieuwenhuijzen (School voor Ontwikkeling) Jean-Paul Papamarkou (Expecto) Henny Portman (ING) Kees Verhaar (Nicis)
Illustraties:	Tanja van den Akker
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hardcopy:	978 90 8753 689 3
ISBN eBook:	978 90 8753 942 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, mei 2012
DTP-productie:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2012

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

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

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Woord vooraf

Als kind was ik al gefascineerd door kinderprogramma's op tv waarbij de helden een team vormden en een ogenschijnlijk onhaalbare uitdaging tot een succesvol einde brachten. Het opknappen van een huis van een oudje in nood, een dier dat moet worden gered of een zieltogend kinderkamp dat weer op de rails wordt gezet; ik smulde ervan. Op iets latere leeftijd zapte ik door naar het A-Team en McGyver, waarbij met een rol dubbelzijdig plakband, schroot, een regenpijp, speelgoed, een lasapparaat en een snijbrander een tank werd gebouwd. Hiermee gingen zij de boeven te lijf en bevrijden de onderdrukten.

Ondanks deze voorliefde voor heldhaftige metamorfoses, wist ik al vrij jong dat mijn baan op een kantoor zou zijn. Ik wilde Manager worden en droomde van uitdagingen met grote veranderingen die ik met een slimme Gideon's bende kon aangaan. Achteraf gezien bedoelde ik eerder een leider dan een manager, maar dat geheel ter zijde. Ik keek reikhalzend uit naar de mogelijkheid om anderen bij de hand te pakken en samen de klus te klaren. Maar hoe weerbarstig is deze werkelijkheid!

In mijn zoektocht naar het boeken van resultaten heb ik mij verder verdiept in projectmanagement. Wat een prachtige basis is om goed voor te bereiden en heldere afspraken te maken. Maar ik miste iets. Te vaak blijven opgeleverde eindresultaten van projecten ongebruikt of slecht benut in een gunstiger geval. De ervaringen in de praktijk hebben me bewogen om te gaan lezen over veranderen in organisaties. En er valt hierover veel te lezen. Toch is hét antwoord nog niet gevonden, misschien wel omdat hét antwoord (nog) niet bestaat. In mijn ogen, is verandermanagement een materie waarbij een bepaalde nederigheid gepast is. Wie succes in grote verandertrajecten als vanzelfsprekend gaat zien, gaat in zijn volgende onderneming vermoedelijk hard onderuit. Iemand die veranderingen bestudeert, is een leven lang student.

Dit boek, mijn eerste, was overigens ook een uitdaging, die ik niet alleen ben aangegaan. Ik wil bedanken voor hun uitgebreide en professionele bijdragen: Wim van den Bosch (ITM Support), Martin Caron (Opeye), Lex van der Helm (Capgemini), Mark Kouwenhoven ('nThen), Arie de Keijzer (Politie Haaglanden), Ernst Müller (R2 Services), Jaap Nieuwenhuijzen (School voor Ontwikkeling), Jean-Paul Papamarkou (Expecto), Henny Portman (ING), Kees Verhaar (Nicis). Sandra van Beest, Ivo van Haren, Harry Ousen en Edwin van Oost ben ik zeer erkentelijk voor hun redactionele bijdragen. Frieda van den Bosch van ITM Support en Albert Toet van Forsa Advies, hartelijk dank voor jullie engelengeduld en aanmoedigingen. En tenslotte dank aan de Best Practices User Group die een bron van steun en informatie vormt voor iedereen die aan de slag wil met best-management-practices zoals Change Management.

Hierbij wil ik bovendien u als lezer aanmoedigen om uw terugkoppeling te geven aan de uitgever van dit boek. Mijn bedoeling is om u op dit gebied een aantal basisbeginselen aan te reiken, in de hoop dat ook u net zo nieuwsgierig en geboeid raakt, als ik. Ik wens u veel plezier hiermee en vooral veel succes in uw praktijk!

Inhoudsopgave

Woord vooraf	V
Inleiding	IX
1 Verandermanagement en project- en programmamanagement	1
1.1 Verandermanagement en projectmanagement	1
1.2 Verandermanagement en programmamanagement	7
1.3 Verandermanagement en de implementatie van best practice managementmethoden	9
1.4 Samenvatting verandermanagement versus project- en programmamanagement	10
2 Individuele verandering	11
2.1 Het verband tussen leren en veranderen	11
2.2 Hoe leren mensen en hoe kan dit ondersteund worden?	12
2.3 Vier psychologische benaderingen van Change	16
2.4 Cognitieve benadering	22
2.5 Psychodynamische benadering	27
2.6 Humanistische psychologische benadering	33
2.7 Het managen van innerlijke individuele veranderingen	41
2.8 Samenvatting individuele verandering	51
3 Verandering in en met teams	55
3.1 Groepen en teams	55
3.2 Het verbeteren van de effectiviteit van een team	62
3.3 Hoe veranderen en ontwikkelen teams?	64
3.4 De invloed van individuen op de teamdynamiek	68
3.5 Samenvatting verandering in en met teams	71
4 Verandering in organisaties	75
4.1 Vier organisatiemetaforen	75
4.2 Verschillende veranderingsmodellen	82
4.3 Samenvatting verandering in organisaties	99
5 Leiderschap in verandering	103
5.1 Inleiding	103
5.2 Managers, leiders en visionair leiderschap	105
5.3 Leiderschapsrollen in het veranderproces	110
5.4 Leiderschapstijlen en -vaardigheden	114
5.5 Verschillende leiderschapstijlen voor verschillende fasen in verandering	119
5.6 Samenvatting leiderschap in verandering	133

6 Epiloog	137
Appendix A Verandermanagementbegrippen - Engels-Nederlands	143
Appendix B Literatuur	145
Appendix C Online-informatiebronnen	147
Index	149

Inleiding

De enige constante is verandering.

Vanaf de dag dat een mens geboren wordt tot aan zijn laatste adem, heeft de mens te maken met verandering. Het innerlijk en de omgeving veranderen voortdurend. Ouders worden geleidelijk aan oud. Kinderen groeien stap voor stap op. Vriendschappen worden hechter of verwateren juist. De persoonlijke kijk op de wereld, de eigen voorkeuren, angsten en kansen die iemand ziet, veranderen voortdurend. Veel van deze veranderingen vinden plaats in een natuurlijk en geleidelijk tempo waardoor deze nauwelijks opvallen. Pas wanneer veranderingen plots sneller en heviger gaan dan verwacht of juist langzamer, vallen deze veranderingen op. Een verandering is moeilijker te verwerken, als deze niet aansluit op het gangbare levensritme. Dit geldt niet alleen voor mensen maar ook voor organisaties.

De wereld lijkt in een steeds sneller tempo te veranderen. Veranderingen in samenlevingen, in technologie, in politiek, in religie en in het milieu vergen veel van organisaties. Om te overleven is het cruciaal dat organisaties zich snel leren aanpassen en vernieuwen in het ritme van de verandering.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor consultants, projectmanagers, programmamanagers, interim-managers, lijnmanagers en verandermanagers in zowel profit- als non-profitorganisaties. Zij spelen een rol van betekenis in het realiseren van veranderingen die cruciaal zijn voor de continuïteit van de betreffende organisaties. Het boek is geschreven voor nieuwkomers in verandermanagement én voor mensen die hun kennis tot nog toe hebben opgedaan in de praktijk en daar een theoretische basis bij zoeken. Voor verandermanagers die hun theoretische kennis lang geleden hebben opgedaan, kan dit boek een feest van herkenning zijn. Zij kunnen hun kennis opfrissen.

Waarvoor is dit boek bedoeld?

Het boek biedt een inleiding in de basisprincipes van verandermanagement. Het brengt de bekendste modellen, theorieën en denkers op het gebied van verandermanagement, tussen 1950 en nu, compact bij elkaar. Het biedt daarmee een basaal inzicht in de verschillende vraagstukken rondom verandering.

De onderwerpen die dit boek behandelt, zijn afgestemd op de APMG-syllabus voor het examen Change Management Foundation. APMG is een organisatie voor accreditatie van lesinstituten en professionals. Doordat dit boek gebaseerd is op de APMG-examensyllabus, is dit boek uitermate geschikt als compact studieboek bij een training als voorbereiding op het Change Management Foundation examen. De leerdoelen voor het genoemde examen zijn door APMG opgesteld en gebaseerd op het Engelstalige boek *Making Sense of Change Management* van de auteurs Esther Cameron en Mike Green. Dit Nederlandstalige boek beoogt deze stof toegankelijker

te maken voor een Nederlandstalig publiek. Er zijn ook enkele belangrijke Nederlandstalige auteurs toegevoegd. Door de theorieën te lezen in de eigen taal, komen de nuances die zo belangrijk zijn in verandermanagement, beter tot hun recht.

Het boek beoogt een onmisbare aanvulling te zijn voor professionals die zich nog niet hebben verdiept in verandermanagement en betrokken zijn bij verbeterlagen aan de hand van methodes¹, zoals: BiSL voor functioneel beheer, ITIL® voor IT Servicemanagement, M_o_R® voor risicomanagement, MoP™ voor het managen van portefeuilles, MSP® voor het managen van programma's, P3O® voor de ondersteuning van projecten, programma's en portefeuilles en PRINCE2® voor projectmanagement. Deze best-practice-managementmethoden vormen vaak een basis voor het herontwerpen en implementeren van processen.

Waar gaat dit boek niet over?

Zoals eerder in deze inleiding is aangegeven, biedt het boek ondersteuning bij de voorbereiding op het Change Management Foundation examen. In de praktijk heerst er rond het begrip 'Change Management' de nodige spraakverwarring. Zo wordt het begrip 'Change Management' gebruikt in de methodiek ITIL. Het ITIL-proces Change Management is gericht op het beheerst doorvoeren van wijzigingen in een ICT-infrastructuur. Ook in PRINCE2 komt het begrip Change voor. Het PRINCE2-thema 'Change' betreft een ander onderwerp dan het Change Management dat in dit boek wordt behandeld. In PRINCE2 betreft het thema Change onder andere het beheersen van wijzigingsverzoeken en de daaruit volgende wijzigingen op de overeengekomen producten en scope van het project. Met (project)scope wordt hier bedoeld datgene dat het project gaat opleveren in termen van producten en de kwaliteitseisen waar dit aan moet voldoen.

Wat is verandermanagement?

Voor verandermanagement worden verschillende definities gehanteerd. In het Van Dale woordenboek komt het woord echter niet voor. Ook in veel boeken over verandermanagement wordt het begrip niet expliciet gedefinieerd.

Twee bekende Nederlandse schrijvers op het gebied van verandermanagement Alfred van Duren en Martin van Manen (2001) beschrijven verandermanagement als volgt: *Het gestructureerd vormgeven van activiteiten, die leiden tot een voor de organisatie gewenste nieuwe situatie conform een eerder opgestelde visie.*

Hans van Leeuwen en Hans van Leeuwen, twee schrijvers op het gebied van verandermanagement, beschrijven verandermanagement als volgt:

...eigenlijk een simpel begrip. Het is gericht op het managen, beheersen en besturen enerzijds en op veranderen anderzijds. Dus elke vorm van bewuste sturing op het

¹ PRINCE2® is a registered Trade Mark of the Cabinet Office
 MSP® is a registered Trade Mark of the Cabinet Office
 M_o_R® is a registered Trade Mark of the Cabinet Office
 ITIL® is a Registered Trade Mark of the Cabinet Office
 P3O® is a registered Trade Mark of the Cabinet Office
 MoP™ is a Registered Trade Mark of the Cabinet Office

bereiken van veranderingen valt onder dit begrip. De term wordt overigens vooral gebruikt voor het bereiken van veranderingen in organisaties (verbeteringen / vernieuwingen).... Die veranderingen in organisaties kunnen op alle aspecten betrekking hebben: mensen (gedrag, cultuur en houding), organisatie (structuur, processen en systemen), leiderschap en management. Dat hangt samen met klanten, markten, producten en diensten....

Een inventarisatie van de definities van verandermanagement zoals omschreven door minder bekende auteurs levert het onderstaande op. Verandermanagement betreft:

- het plannen, testen en implementeren van alle aspecten van de transitie;
- het omgaan met weerstand, het creëren van draagvlak en het betrekken van invloedrijke belanghebbenden;
- het ondersteunen en aanmoedigen van betrokkenen bij het leren omgaan met verandering;
- betreft verandering op individueel, team- en organisatieniveau;
- betreft het tot stand brengen van nieuwe normen en waarden, attitudes² en gedrag om te komen tot nieuwe werkwijzen;
- het bereiken van doelen die verbonden zijn aan de organisatiestrategie;
- het beter invullen van de behoefte van de klanten en andere belanghebbenden beter in te vullen.

Menselijke aspecten

Wat opvalt, is dat veel definities van verandermanagement zich vooral focussen op de menselijke aspecten (normen, waarden, gedrag en dergelijke) en in mindere mate op structuur en systemen.

Een definitie die aan de hand van deze inventarisatie is gemaakt en die als verdere basis dient voor dit boek is de volgende:

Verandermanagement beoogt het beheersen en besturen van omvorming van (delen van) organisaties. Hierbij dient een combinatie van de aspecten personeel, competenties, cultuur, structuur, processen, systemen en managementstijl te wijzigen. Dit gebeurt doorgaans aan de hand van een concrete toekomstvisie. Op deze wijze kunnen de gestelde doelen worden bereikt. Om de omvorming op organisatieniveau te realiseren, moeten eveneens wijzigingen plaatsvinden op individueel en/of teamniveau.

Terminologie

Er kan gediscussieerd worden of de term ‘verandermanagement’ correct is. Uit de in dit boek behandelde theorieën en modellen kan opgemaakt worden dat bepaalde aspecten in organisatieverandering zich niet (volledig) laten managen. ‘Organisatiebeïnvloeding’ zou in bepaalde gevallen beter passen. Echter, gezien de gangbaarheid van de term en de doelstelling van het boek om voor te bereiden op de APMG-certificering, wordt er gesproken over ‘verandermanagement’.

Bij verandermanagement kan gedacht worden aan veranderinitiatieven, zoals:

- het invoeren van verbeterlagen aan de hand van best-management-practice methodieken;
- fusies, overnames en saneringen;
- cultuurvernieuwingsprogramma's;
- expansieactiviteiten (programma's om marktaandelen te vergroten, concurrerend vermogen te vergroten en nieuwe markten te betreden).

Waarom is kennis van verandermanagement belangrijk voor de doelgroep van dit boek?

Verandertrajecten zijn tot nog toe beperkt succesvol gebleken. Prof. dr. Jaap Boonstra, hoogleraar Management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam, zegt in zijn inaugurele rede 'Lopen over water' uit 2000 het volgende: 'Ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat.' Kanttekeningen die hierbij gemaakt worden, zijn dat dit onderzoek voor circa 60 procent overheids- en non-profitorganisaties betrof en dat de eigen studenten van de universiteit zijn benaderd als respondenten voor dit onderzoek.

Een onderzoek uitgevoerd door Economist Intelligence Unit in opdracht van Logica Management Consulting komt tot een milder oordeel. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat 30 procent van de veranderingstrajecten van 380 onderzochte West-Europese bedrijven als een mislukking kan worden beschouwd. Volgens dit onderzoek haalt in Nederland zelfs 40 procent van de veranderingstrajecten een onvoldoende.

Ook Steven ten Have³ nuanceert de genoemde 70 procent kans op mislukking en stelt dat eenvoudige veranderingen, zoals kostenreductieprogramma's, juist een slagingskans hebben van 80 procent. De slagingskans voor trajecten voor kwaliteitsverbetering en/of voor het herontwerpen van processen is 65 procent; voor strategieimplementaties is dit 58 procent en voor cultuurverandering is de slagingskans 20 procent. Het succes in het laatste type verandering, het veranderen van cultuur, is dus het meest onzeker.

Er zijn te veel artikelen en boeken met onderzoeken en cijfers om hier allemaal aan te halen. Genoemde percentages voor het mislukken van verandertrajecten variëren van een angstaanjagende 70 procent tot 'slechts' 30 procent. Met deze ontmoedigende percentages en de overtuiging dat veranderingen onvermijdelijk zijn, is er werk aan de winkel voor organisaties die in de toekomst succesvol willen zijn en blijven.

Verlies

Er kan geconcludeerd worden dat er veel geld, manuren en andere schaarse middelen verloren gaan bij organisatieverandertrajecten die niet de verwachtingen van de be-

3 Prof. Dr. Steven ten Have, hoogleraar strategie en verandering Vrije Universiteit Amsterdam in een artikel van ICSB, Marketing en Strategie, geschreven door Bernard Nieuwendijk 'De strategie doet het niet'.

treffende organisaties inlossen. Kennis van verandermanagement is in het verbeteren van deze resultaten cruciaal.

Waarom moeten project- en programmamanagers bekend zijn met verandermanagement?

Aangezien de genoemde verandertrajecten meestal gepaard gaan met programma's en onderliggende projecten, of op zichzelf staande projecten, hebben project- en programmamanagers regelmatig te maken met verandermanagement.

Projecten

Projecten zijn volgens een reeks van onderzoeken eveneens beperkt succesvol. Het Chaos Report, een internationaal bekend rapport op het gebied van prestaties van projectmanagement, stelt dat de overschrijdingen van de overallkosten van projecten circa 50 procent bedraagt. Overschrijdingen betreffen ongeveer 75 procent van de originele doorlooptijd. Het op te leveren projectresultaat is gemiddeld circa 70 procent van de gespecificeerde vereisten. De omvang van het project is een bepalende factor; projecten boven 3,5 miljoen euro⁴ aan arbeidskosten hebben 38 procent kans om conform afspraken te worden opgeleverd. Projecten boven 12 miljoen euro⁵ hebben een kans van 2 procent om op tijd en binnen budget opgeleverd te worden.

Hygiënisch

Een van de oorzaken van deze teleurstellende projectprestaties is het gebrek aan het 'hygiënisch'⁶ houden van projecten. Met het hygiënisch houden van projecten wordt hier bedoeld:

- het aanbrengen van een goede structuur in een methodische aanpak;
- het overeenkomen van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden;
- een solide businesscase en bewaking hierop;
- een gedegen planning & control;
- een gezonde kwaliteitsmanagementstrategie;
- doorlopend risicomanagement;
- een goede rapportage- en communicatiestructuur;
- adequate procedures voor wijzigingsbeheer en configuratiebeheer.

Om de hygiëne in projecten te verbeteren, kunnen projectmanagementmethodes zoals PRINCE2, PMBOK® Guide en Projectmatig werken waardevolle hulpmiddelen zijn. Ook Nederlandse Competence Baseline versie 3 kan uitkomst bieden.

Gebrek aan kennis

Een andere belangrijke reden waarom projecten veelvuldig falen, is het gebrek aan kennis omtrent verandermanagement. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het niet-integraal benaderen van de verandering, bijvoorbeeld wel een ICT-systeem en een proces aanpassen maar de betrokkenen niet (voldoende) informeren en trainen. Of denk aan

4 Omgerekend van 3 miljoen Britse ponden

5 Omgerekend van 10 miljoen Britse ponden

6 Hygiëne wordt o.a. genoemd door Leon de Caluwé en Hans Vermaak p 199

het gebrek aan eenduidig begrip van wat de verandering betekent voor de organisatie dan wel voor de primaire processen van de organisatie. Er wordt door management-teams nauwelijks bewust nagedacht over hóe en wáárom de organisatie zal veranderen. Om deze onbewuste keuze of het gebrek aan een duidelijke keuze voor een veranderaanpak aan te kunnen kaarten, is het waardevol de door de betrokkenen gebruikte metaforen te (her)kennen. Met de betrokkenen worden hier diegenen bedoeld die in het begin van de verandering betrokken worden, zoals managers, directieleden, programma- en projectmanagers en adviseurs.

Dit boek heeft betrekking op de laatstgenoemde oorzaak. Het boek kan helpen bewustzijn voor de uitdagingen van verandermanagement te vergroten en biedt handvatten in het zoeken naar oplossingen om deze uitdagingen succesvol aan te gaan.

Hoe is dit boek opgebouwd?

Het boek bestaat uit vijf hoofdstukken.

Het begint met een hoofdstuk waarin verandermanagement wordt gepositioneerd ten opzichte van projectmanagement en programmamanagement. Dit is van belang, aangezien het boek zich met name richt tot projectmanagers en programmamanagers.

Na dit eerste hoofdstuk volgt steeds een hoofdstuk waarin één van vier perspectieven van organisatieverandering uit de doeken wordt gedaan: het gaat om verandering op individueel niveau, verandering op teamniveau en verandering op organisatieniveau en tot slot om leiderschap in organisatieverandering. Deze perspectieven zijn in lijn met de opzet van de APMG-examensyllabus

Hoofdstuk 2, Individuele verandering beschrijft de dynamiek op het niveau van het individu dat een organisatieverandering meemaakt. We kijken naar hoe iemand leert veranderen en hoe hij daar het best in ondersteund kan worden.

Verder komen vier verschillende manieren aan bod waarop iemand organisatieverandering kan benaderen. Ten slotte besteedt het boek aandacht aan hoe mensen bij verandering individueel ondersteund kunnen worden.

Hoofdstuk 3, Verandering in en met teams, gaat in op organisatieverandering in teams. Daarom wordt eerst het onderscheid gemaakt tussen groepen en teams.

Vervolgens worden verschillende typen teams en hun eigenschappen besproken, en uiteengezet hoe de effectiviteit van teams kan worden vergroot. Verder beschrijft dit hoofdstuk hoe teams veranderen en zich ontwikkelen en welke rollen individuen in teams kunnen hebben. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal belangrijke aandachtspunten voor leiders van teams die betrokken zijn bij een organisatieverandering.

Hoofdstuk 4, Organisatieverandering bevat een viertal metaforen voor organisaties. Een metafoor kan in deze context worden gezien als een bril waardoor naar de or-

ganisatieverandering wordt gekeken. Ook worden de meest gangbare en belangrijke modellen en theorieën op het gebied van organisatieverandering besproken.

Hoofdstuk 5, Leiderschap bij verandering, gaat over visionair leiderschap, de verschillen tussen leiders en managers, de rollen die leiders kunnen vervullen in organisatieverandering en de verschillende leiderschapsstijlen en –vaardigheden in de verschillende fasen van verandering.

Tot slot willen we opmerken dat overal waar gesproken wordt over ‘hij’ en ‘zijn’ (bij persoonsverwijzingen) er natuurlijk ook ‘zij’ en ‘haar’ gelezen kan worden.

1 Verandermanagement en project- en programma-management

Als organisaties er voor kiezen om ingrijpend te gaan veranderen, worden er doorgaans programma's en projecten in het leven geroepen om de organisatieverandering te realiseren. Lijnmanagers en stuurgroepen hebben hierin soms hoge verwachtingen ten aanzien van wat de project- of programmamanager met zijn team voor elkaar krijgt. Echter, is dat reëel? Wat is de relatie tussen verandermanagement en project- of programmamangement?

Tegelijkertijd hebben project- en programmamanagers van verbeterlagen op processen, de ervaring dat de noodzaak van verandermanagement onvoldoende wordt onderkend en dat (organisatie)verandertrajecten niet altijd als zodanig worden herkend door onder meer de stuurgroepleden en de sponsor van het initiatief.

In dit hoofdstuk komen de verbanden tussen verandermanagement enerzijds en project- en programmamangement anderzijds, aan bod. Vervolgens komt de relatie tussen verandermanagement en de implementaties van best practice management-methoden aan bod. Het hoofdstuk eindigt met een beknopte samenvatting.

1.1 Verandermanagement en projectmanagement

Verandermanagement en projectmanagement zijn aan elkaar verbonden. Om de relatie tussen die twee te leggen, is het van belang eerst het begrip 'project' te definiëren:

De definitie in PRINCE2 van een project is:

Een tijdelijke organisatie die in het leven is geroepen met als doel de oplevering van één of meer producten op grond van een overeengekomen businesscase.

Volgens de Nederlandse Competence Baseline (NCB), die in Nederland wordt gebruikt als basis voor IPMA-trainingen, is de definitie van een project:

Een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie, binnen gestelde condities, een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken.

In de NCB wordt bovendien expliciet vermeld dat er geen lijnactiviteiten plaatsvinden in een project.

Leon de Caluwé en Hans Vermaak, bekende Nederlandse auteurs op het gebied van verandermanagement, bespreken projectmatig werken onder de noemer 'blauwdrukdenken'. Zij geven aan dat blauwdrukdenken gebaseerd is op rationeel ontwerpen en

implementeren van veranderingen. Het gaat hierbij om het vooraf zorgvuldig omschrijven en definiëren van het gewenste eindresultaat¹. Dat resultaat betreft veelal een ‘hard aspect’ van de organisatie, zoals een gebouw, een productiestraat, een informatiesysteem of apparatuur. Het blauwdrukdenken, c.q. projectmatig werken, is daarmee uitermate geschikt voor maakbare en rationele resultaten. De overtuigingen hierin zijn: plan en organiseer eerst, maak de verandering niet afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren van mensen en houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen.

Maakbaar

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat in een project een vooraf gedefinieerd eindresultaat moet worden gerealiseerd in de vorm van een maakbaar product of maakbare dienst.

Veel projectmanagers hebben of krijgen te maken met organisatieveranderingen. Zo kan het eindresultaat dat een projectmanager oplevert, randvoorwaardelijk zijn voor verdere organisatieverandering. Denk bijvoorbeeld aan een nieuw klantinformatiesysteem dat nodig is om een grotere klantvriendelijkheid in de benadering van de klant door callcentermedewerkers te ondersteunen. De organisatieverandering kan ook een succesfactor zijn voor het uiteindelijk waarmaken van de businesscase die verbonden is aan het project. Oftewel het tijdig, tegen acceptabele kosten en met een acceptabel niveau van risico realiseren van de opbrengsten, ook wel ‘benefits’² genoemd. Als we teruggaan naar het genoemde voorbeeld: als de callcentermedewerkers weigeren het nieuwe systeem en de nieuwe benadering te gebruiken of het systeem saboteren, dan zullen de opbrengsten beperkt of niet gerealiseerd worden.

Voor de duidelijkheid, volgens PRINCE2 is de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de opbrengsten belegd bij de Seniorgebruiker van de stuurgroep, en is de projectmanager verantwoordelijk voor tijdige signalering van mogelijke substantiële afwijkingen van de verwachte opbrengsten. Het punt dat hier gemaakt wordt, is dat het uitblijven van de verandering in bijvoorbeeld gedrag, de realisatie van de opbrengsten kan tegenhouden en kan leiden tot het voortijdig stopzetten van het project.

Rollen

Om te komen tot een effectieve begeleiding en aansturing van organisatieverandering is het raadzaam om de rollen van de betrokkenen duidelijk te definiëren; wat zijn de rollen van de projectmanager, programmamanager, stuurgroep, stuurgroepleden en (andere) lijnmanagers? Op basis van de definitie van de Caluwé en Vermaak kan geconcludeerd worden dat de projectmanager verantwoordelijk is voor maakbare resultaten zoals producten en/of diensten. Het realiseren van een verandering in competenties of organisatiecultuur heeft een lage maakbaarheid en vormt daardoor doorgaans geen zinvolle opdracht voor een projectmanager. Een projectmanager die

1 ‘Outcome’ in termen van PRINCE2

2 PRINCE2 term

veranderingen in competenties en organisatiecultuur tracht te bewerkstelligen, faalt hierin vermoedelijk.

De onderbouwing voor dit falen is dat de projectmanager ook het managen van de realisatie van de projectproducten op zich neemt en deze twee zaken een heel andere aanpak vragen: het één moet heel goed gepland worden, het andere kan nauwelijks gepland worden. Daarbij komt dat de projectmanager in de organisatie doorgaans een minder sterke positie heeft dan de lijnmanager van de betrokken medewerkers. De lijnmanager heeft meer machtsmiddelen ten opzichte van deze medewerkers, omdat deze verantwoordelijk is voor onder andere hun taakverdeling, het werkoverleg en de functionerings- en beoordelingsgesprekken. De lijnmanager beheert hiermee de middelen en de mogelijkheden om de betrokken medewerkers te belonen en te faciliteren in hun ontwikkeling.

Een lijnmanager kán zitting hebben in de stuurgroep van het project en/of in het programma. Op programma's wordt ingegaan in paragraaf 1.2. Programma's worden hier buiten beschouwing gelaten. De projectmanager heeft in de eerste plaats de steun nodig van de stuurgroepleden. Echter, de projectmanager heeft ook de steun nodig van de lijnmanagers die niet zélf in de stuurgroep zitten, maar via een ander vertegenwoordigd worden in de stuurgroep. Denk bij vertegenwoordiging bijvoorbeeld aan een lijnmanager van een verkoopteam, die als Senioregebruiker in de stuurgroep, óók zijn collegae verkoopteams vertegenwoordigt in het project.

Hier komt bij dat de rol van de projectmanager per definitie een tijdelijke is. De realisatie en consolidatie van een substantiële organisatieverandering is minimaal een half jaar. En veelal duurt dit zelfs langer. De opdracht voor het opleveren van de tastbare producten is in veel gevallen ruimschoots afgerond voordat een blijvende organisatieverandering in termen van cultuur en competenties is gerealiseerd. Dat kan er in de praktijk toe leiden, dat wanneer de verandering in cultuur en competenties volledig bij de projectmanager en zijn team belegd is, er een vluchtroute ontstaat voor medewerkers die weerstand hebben tegen de verandering. Zij kunnen 'de tijd van de projectmanager uit zitten.' Als de tastbare producten van het project correct zijn opgeleverd, wordt het project doorgaans gestopt nog voordat de cultuur en de competenties écht en blijvend zijn veranderd.

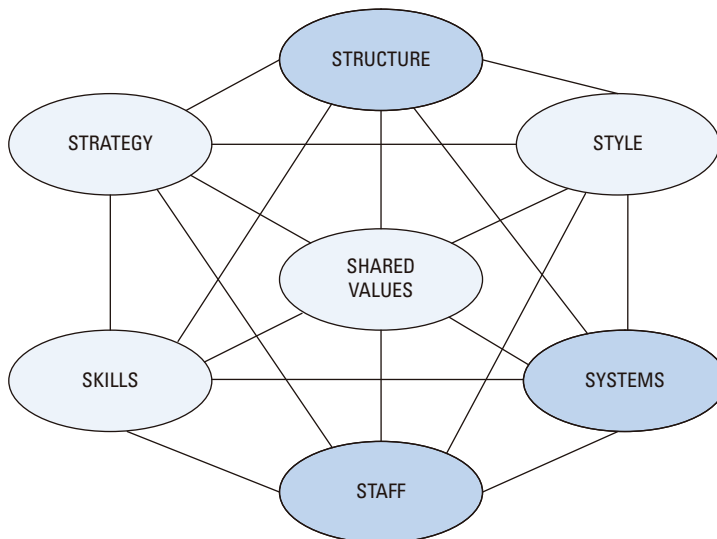
Kortom, een projectmanager levert de producten op die de organisatieverandering ondersteunen. Het betrokken lijnmanagement, in en buiten de stuurgroep, is verantwoordelijk voor onder meer de realisatie van de verandering in cultuur en competenties op de eigen afdelingen.

Wat heeft de projectmanager dan wel met verandermanagement te maken?

Om te bepalen waar de projectmanager met het projectteam van waarde kan zijn in verandermanagement, kan gebruikgemaakt worden van het 7S-model van McKinsey (zie figuur 1.1). Het 7-s model is hiervoor geschikt doordat het een behoorlijk complete opsomming geeft van de verschillende aspecten die een organisatieverandering

kan raken. De zeven S-en kunnen we dan beschouwen in het licht van de beoogde verandering. Hieronder volgt een korte typering van elke 'S':

Staff	Personeel, sleutelfiguren en groepen. Welke profielen hebben de managers en medewerkers nu en in de toekomst? Hoe gaat de organisatie haar medewerkers werven, (helpen zich te) ontwikkelen, evalueren, belonen, motiveren en behouden?
Skills	De competenties, ofwel de kennis, ervaring en attitudes waarover de medewerkers beschikken. Waar blinkt de organisatie in uit?
Systems	De informele en formele werkwijzen en procedures, dagelijkse werkzaamheden, systemen, processen, procedures, enzovoort.
Shared values	De gedeelde normen, waarden en onderliggende overtuigingen.
Strategy	De strategie, doelen en plannen van de organisatie, het (geplande) gebruik van mensen en middelen.
Style	De leiderschapstijl en de managementstijl die worden gebruikt. Op welke wijze gaat een manager om met de medewerkers? Hoe gaan de mensen in een organisatie met elkaar om?
Structure	De organisatiestructuur, het organisatieschema, de functies en de formele verdeling van taken en verantwoordelijkheden en rapportagelijnen.



Figuur 1.1 Het 7S-model van McKinsey.

Per element uit het 7S-model kan worden bepaald óf en wat de projectmanager samen met het projectteam kan bijdragen. De grijze bollen bieden de duidelijkste aanknopingspunten voor projectmanagement. De niet-ingekeurde bollen zijn vooral aan het lijnmanagement om te besturen c.q. te beïnvloeden. De projectmanager en zijn projectteam kunnen bijvoorbeeld een aanpassing van de structuur (Structure) en de systemen (Systems) uitwerken en deze, na akkoord van de stuurgroep, implementeren. Verder kunnen de projectmanager en het projectteam trainingen, workshops

en begeleiding aanbieden vanuit het project. Hiermee kunnen informatie, kennis en vaardigheden beschikbaar worden gesteld, waarmee Skills, Staff, Shared values en Style beïnvloed kunnen worden.

De niveaus van maakbaarheid van Skills (competenties, en dan met name het attitude-deel), Shared values en Style daarentegen, zijn veel lager dan de andere elementen uit het 7S-model. Ze laten zich niet op korte termijn veranderen en lenen zich daarvoor minder goed voor een projectmatige aanpak. Staff lijkt wat tussen maakbaar en beperkt maakbaar in te staan. Een projectteam kan bijvoorbeeld nieuwe structuren voor beoordeling en beloning of voor werving en selectie uitwerken en opleveren. Ook kan projectmatig het opzetten of juist opheffen van een organisatie-eenheid worden gerealiseerd. Voor wat betreft Strategy kunnen projectmanager en projectteam bijvoorbeeld een onderzoek uitvoeren en op basis hiervan aanbevelingen uitwerken. Deze kunnen dan dienen als input voor het management bij het bepalen voor de organisatiestrategie.

Echter, het bepalen en aansturen van de realisatie van Strategy behoort tot de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Dat aan een projectmanager uitbesteden, is vergelijkbaar met een situatie waarin de koningin het voorlezen van de troonrede uitbestedt aan een projectmanager. Het uitdragen van een gewenste verandering in Shared values, Style en Skills is eveneens de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement.

Een professionele projectmanager moet over kennis van verandermanagement beschikken om tijdig elementen van organisatieverandering in relatie tot zijn project te herkennen. Projectmanagers krijgen regelmatig opdrachten, die een organisatieverandering behelzen waarbij de lijnmanagers, al dan niet onderdeel van een stuurgroep, zich op de achtergrond houden; dit gebeurt soms bewust en soms onbewust. De projectmanager moet deze ‘mission impossible’ tijdig bespreekbaar maken om tot een meer realistische bepaling van de scope en rolverdeling te komen. De projectmanager kan hiermee het lijnmanagement helpen zich bewust te worden van zijn rol en de juiste positie te nemen in de verandering. Daarmee wordt de kans van slagen van het project vergroot.

Ten slotte kan een project gebruikt worden als instrument bij een organisatieverandering; Gert Wijnen, Willem Renes en Peter Storm (2007) geven aan dat projecten een andere rol kunnen hebben in organisatieverandering. Hierbij draait het in het project niet om het realiseren van het gewenste eindresultaat³ maar om de onderweg opgedane kennis, ervaring en betrokkenheid. Ook in deze situaties doet de projectmanager er voor zichzelf goed aan om te toetsen of de opdracht voldoende binnen zijn invloedssfeer ligt.

In onderstaand kader wordt aan de hand van een voorbeeld het verschil tussen projectmanagement en verandermanagement geïllustreerd.

3 In PRINCE2®: Outcome

Organisatiegroeistuipen

Een bedrijf in de zakelijke dienstverlening dat ooit begon met een handvol mensen in een romantisch herenhuis ontgroeit geleidelijk aan de pioniersfase en het sfeervolle kantoor. Het bedrijf verhuist naar een groot kantorenpand midden op een industrieterrein. De verhuizing valt min of meer samen met de start van een grote stap in de ontwikkeling van het bedrijf; Doordat het bedrijf méér medewerkers, méér klanten en hogere vaste lasten heeft, wordt het complexer om dienstverlening in goede banen te leiden. Dit kan niet meer op dezelfde manier als in de pioniersfase. Het management van het bedrijf introduceert meer structuur in haar werkwijze en stuurt aan op meer zakelijkheid in de organisatiecultuur.

Een projectmanagementteam kan worden ingezet om de tastbare producten te realiseren, denk aan de verbouwing van het pand, het realiseren van de verhuizing en het realiseren van en trainen in de nieuwe werkprocessen en procedures.

De medewerkers moeten de stap maken van de cowboy-fase, waarin ze zich zo prettig hebben gevoeld, naar een meer zakelijke omgang met elkaar en met het bedrijf. Dit ligt buiten de invloedssfeer van de projectmanager en zijn team. Medewerkers stappen op als ze zich vervreemd voelen van hun afdeling en hun (nieuwe) lijnmanager. Anderen blijven mopperen over de nieuwe gang van zaken en houden daarmee zichzelf en anderen van het werk. Er ontstaat een gedeprimeerde sfeer in de wandelgangen.

Het projectteam kan een nieuwe set van werkprocessen en –procedures en een reeks trainingen en informatiesessies opleveren. Echter, als de lijnmanagers weigeren om medewerkers vrij te maken om hen te trainen in deze nieuwe processen, of verzuimen om medewerkers aan te spreken op het niet volgen van de nieuwe werkwijzen, dan verandert er niets. En is de verandering dus niet succesvol

Samenvattend

De projectmanager is verantwoordelijk voor de oplevering van het geheel aan vooraf definieerbare producten binnen de afspraken over doorlooptijd, kosten, scope, kwaliteit, opbrengsten en acceptabel risiconiveau. Bovendien ondersteunt een goede projectmanager de stuurgroep en het betrokken lijnmanagement in het komen tot bruikbare inzichten en besluiten op het vlak van de te realiseren organisatieverandering. Het lijnmanagement stelt onder meer de strategie vast en stuurt op de verandering in competenties en organisatiecultuur.

Een andere discipline die nauw verbonden is aan projectmanagement, is programmamanagement. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet hoe verandermanagement en programmamanagement zich tot elkaar verhouden.

1.2 Verandermanagement en programma-management

Wijnen, Renes en Storm (2007) zien programmamanagement als:

Een verzameling van tijdelijke, samenhangende en dynamische doelen en van inspanningen (waaronder projecten) en middelen, die vraagt om besturing omdat de middelen beperkt en de doelen het nastreven waard zijn.

Voor definities met betrekking tot programmamanagement kijken we naar PRINCE2 en MSP. PRINCE2 en MSP hanteren voor een programma de definitie:

Een programma is een tijdelijke, flexibele organisatiestructuur die is opgezet om de implementatie van een verzameling gerelateerde projecten en activiteiten te coördineren, te sturen en er toezicht op te houden, teneinde te zorgen voor de realisatie van de eindresultaten en benefits⁴ die zijn gerelateerd aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Een programma kan een levensduur van verscheidene jaren hebben.

In de NCB wordt een programma gedefinieerd als:

Een geheel van samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie om een of meer van tevoren gedefinieerde doelstellingen te realiseren die van strategisch belang zijn.

1.2.1 Project versus programma

Vanuit programmamanagement worden dus projecten aangestuurd en strategische, dynamische doelstellingen nagestreefd. Het programma kent een minder duidelijk aanwijsbaar einde dan een project. Een programma zal daardoor langzaam ver-vagen en overgaan in 'business as usual', tenzij het management duidelijk aangeeft dat het programma beëindigd is.

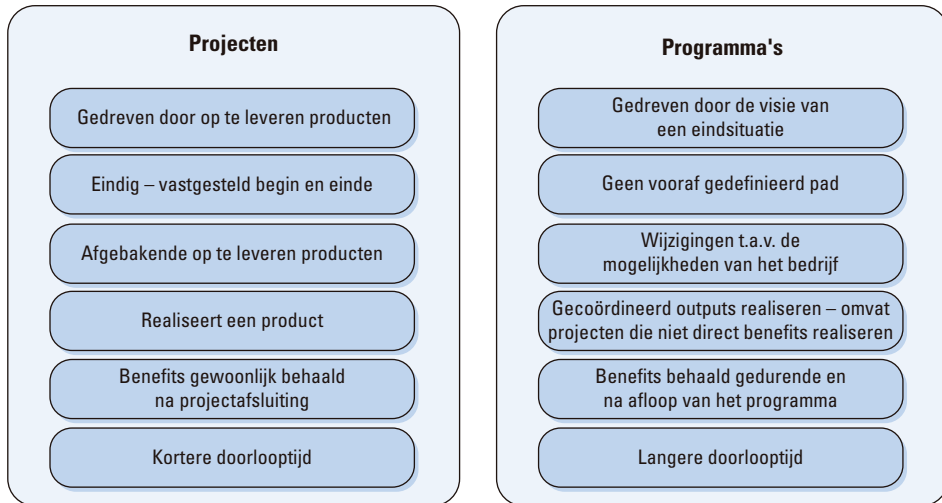
In een project draait het om de realisatie van duidelijk afgebakende producten⁵, die samen een beoogd eindresultaat vormen; een goed geleid project kent een duidelijk einde doordat het eindresultaat aan de overeengekomen acceptatiecriteria voldoet. In programma's worden de door de projecten op te leveren eindresultaten en de daaruit voortvloeiende opbrengsten gecoördineerd. De mogelijkheden die ontstaan als gevolg van de opgeleverde eindresultaten en het bereiken van de benodigde veranderingen, moet worden gemanagt. Het programma moet uiteindelijk leiden tot de realisatie van de beoogde strategische opbrengsten.

Projecten duren doorgaans minder lang dan programma's. Bij projecten worden de verwachte opbrengsten meestal voor het merendeel na afronding van het project verwacht. Bij programma's wordt een substantieel deel van de te verwachten opbrengsten als onderdeel van het programma gerealiseerd.

⁴ Ook opbrengsten of baten genoemd, deze hoeven niet financieel te zijn, maar dienen wel meetbaar te zijn.

⁵ Hierbij wordt 'producten' in de breedste zin van het woord bedoeld, dus ook diensten.

In figuur 1.2 zijn de verschillen tussen projecten en programma's op basis van PRINCE2 nog eens naast elkaar gezet.



Figuur 1.2 Vergelijking projecten versus programma's (©Crown Copyright 2009. Reproduced under license from OGC, PRINCE2 Manual 2009,19.2)

1.2.2 De rol van de programmamanager in verandermanagement

Om de rol van de programmamanager goed te kunnen schetsen, worden hieronder ook de aanpalende rollen geschetst. Op basis van MSP en de NCB kan een rolverdeling in programma's gedestilleerd worden.

De **programmaopdrachtgever**, ook wel Senior Responsible Owner (SRO) genoemd, is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de visie van en van het programma als proces. De programmaopdrachtgever stelt iemand aan die namens hem de dagelijkse leiding voert over het programma: de programmamanager.

De **programmamanager** is verantwoordelijk voor het inrichten en managen van het programma en het opleveren van de benodigde 'capability'. Met capability wordt bedoeld: vermogen, deskundigheid of capaciteit. De programmamanager levert dus bepaalde (nieuwe) vermogens op aan de staande organisatie.

Ieder directielid blijft verantwoordelijk voor het eigen bedrijfsonderdeel en de wijzigingen die daar moeten worden doorgevoerd om de opgeleverde projectresultaten te exploiteren. Die verantwoordelijkheid mag niet door de programmaopdrachtgever of programmamanager worden overgenomen. De managers van de betrokken bedrijfsonderdelen zijn de sponsors van het programma. Iedere manager kan iemand aanstellen om namens hem de dagelijkse leiding te voeren over het realiseren van de veranderingen in het eigen bedrijfsonderdeel. Deze worden verandermanagers of ook wel Business Change Managers genoemd.

De **verandermanager** of **Business Change Manager** is verantwoordelijk voor de realisatie van de opbrengsten als gevolg van het op effectieve wijze in gebruik nemen van de opgeleverde ‘capability’, oftewel de door het projecteindresultaat gecreëerde mogelijkheden binnen het betreffende bedrijfsonderdeel. De Business Change Manager moet er voor zorgen dat het betreffende organisatieonderdeel klaar is om het opgeleverde eindresultaat te gaan exploiteren en moet de benodigde veranderingen borgen.

De **programmastuurgroep** bestaat dan uit de programmaopdrachtgever, de programmamanager, de verandermanagers (Business Change Managers). Hieraan kunnen, indien van toegevoegde waarde, de opdrachtgevers van de belangrijkste projecten en vertegenwoordigers van de belangrijkste leveranciers worden toegevoegd.

Samenvattend

Een programmamanager heeft doorgaans meer te maken met verandermanagement dan een projectmanager. De reden hiervoor is dat de programmamanager een verantwoordelijkheid heeft in het beschikbaar stellen van de gewenste eindresultaten, de coördinatie van de realisatie van de beoogde opbrengsten én de daarvoor benodigde veranderingen. Echter, het in beweging krijgen van de organisatieonderdelen op het vlak van competenties en organisatiecultuur is de verantwoording van de verandermanagers in het programma, en natuurlijk ook bij de eindverantwoordelijke, dat wil zeggen de programmaopdrachtgever in samenwerking met de groep sponsors

1.3 Verandermanagement en de implementatie van best practice managementmethoden

Het invoeren van een best practice managementmethoden zoals PRINCE2, Projectmatig creëren of PMBOK Guide voor projectmanagement, M_o_R voor risicomanagement, ITIL voor IT-servicemanagement, MSP voor programmamanagement of MoP™ voor portfoliomanagement betreft verandertrajecten. Er is in deze gevallen namelijk vaak een verandering in competenties en gedrag nodig. Bij deze implementaties moeten de betrokkenen nieuwe vaardigheden aanleren, een andere houding en een ander gedrag eigen maken en op een andere manier met elkaar samenwerken. Dit wordt in de praktijk door een opdrachtgever van een implementatie van een methode vaak niet als zodanig herkend. De opdrachtgever laat een training in het betreffende onderwerp verzorgen, er wordt examen gedaan en dan gaat iedereen weer aan het werk; op de oude manier. De opdrachtgever concludeert dat er in de werkwijze niets of nauwelijks iets veranderd is.

Als de opdracht wordt verstrekt om methodisch werken in te voeren of te verbeteren in de eigen organisatie, dan is dat een goed teken. De stuurgroep c.q. opdrachtgever is zich er blijkbaar van bewust dat er meer nodig is om te veranderen dan het verzorgen van een training en een examensessie. Hierbij blijft het van belang om de dynamiek van verandermanagement te (her)kennen en hierover de opdrachtgever of stuurgroep te adviseren en waar nodig tijdig in te grijpen.

1.4 Samenvatting verandermanagement versus project- en programmamanagement

Projectmanagers leveren vooraf gedefinieerde, maakbare resultaten⁶ op. Het is niet verstandig om de projectmanager naast deze verantwoordelijkheid ook verantwoordelijk te maken voor veranderingen in competenties en organisatiecultuur. De programmamanager heeft een verantwoordelijkheid in het beschikbaar stellen van de gewenste eindresultaten en de coördinatie van beoogde opbrengsten en daarvoor benodigde veranderingen over projecten heen. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor het aansturen op veranderingen in competenties en organisatiecultuur. Zij kunnen zich hierbij laten bijstaan door verandermanagers.

⁶ In PRINCE2 termen ook aangeduid met 'outputs' of 'deliverables'