



**het ABC van Verandering**



'Volgens een gezegde van indianen kun je, op het moment dat je ontdekt dat je op een dood paard rijdt, het beste afstappen. Maar wat doen organisaties? Die benoemen een comité dat het paard bestudeert. Ze proberen het paard te intimideren of kopen een stevige zweep. Of nog erger: ze geven het paard een managementfunctie.'

In: Managementteam, p. 52, 21-05-2004

## Vooraf

Op gemeentelijk niveau wordt veel gepraat over verandering, vernieuwing, verbetering, leiderschap, samenwerking en het creëren van overzicht. Duidelijk is dat een verandering van de huidige manier van werken nodig is om een andere overheid te realiseren. Het doorbreken van vastgeroeste patronen en werkwijzen, vaak kenmerkend voor de huidige manier van werken, maakt de weg vrij voor nieuwe, meer effectieve patronen. Een manier van werken is sterk verbonden met de mensen die het werk uitvoeren. Een veelgehoorde uitspraak is 'mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden'. De bereidheid om te veranderen is er, alleen moet wel duidelijk zijn waarom en hoe ze dat moeten doen.

In veranderingstrajecten gaat vaak het nodige mis. Medewerkers zijn of voelen zich niet betrokken. Managers doen hun best maar slagen er niet in de doelstellingen van de organisatie duidelijk te maken. Het gevolg is dat mensen langs elkaar heen praten. Dit terwijl het bij veranderingen juist belangrijk is dat iedereen in de organisatie weet wat er speelt. Heldere communicatie is dus van groot belang.

Een veranderingsproces brengt een grote uitdaging voor u als manager mee. U krijgt te maken met een aantal kernbegrippen: omgevings- en resultaatgericht werken, visie, inzet en ontwikkeling van medewerkers,

samenhang, samenwerking en leiderschap. Bij het laatste begrip gaat het om leiderschap in de zin van het scheppen van een veranderingsklimaat, coördineren van activiteiten, richting geven aan veranderingen en het opstellen van de veranderingsagenda.

In een veranderingsproces spelen verschillende krachten een rol. Bewustwording van deze krachten en de aansturing ervan is van groot belang. Dit vraagt van de leider visie, openheid, nieuwsgierigheid, goede omgang met fouten, betrokkenheid, lef, overtuigingskracht, analytisch vermogen, materiedeskundigheid, motiverend vermogen en sociale vaardigheden. Niet de minste zaken, maar wat bedoelen we nou eigenlijk?

In dit ABC-tje diept EGEM deze en andere begrippen die met veranderen te maken hebben, verder uit. U vindt de begrippen ook op [www.egem.nl](http://www.egem.nl). Daar kunt u bovendien nieuwe begrippen en suggesties voor verbeteringen aanleveren.

Verandert u mee?



# Woordenlijst

In de woordenlijst staat regelmatig [z.a.]. Dit betekent: zie aldaar; het betreffende begrip wordt elders in de lijst toegelicht.

**Acceptatie** Aanvaarding van veranderingen. Het stapsgewijs bekendmaken van een verandering kan aanvankelijke scepsis wegnemen. Laat mensen stap voor stap, in verschillende onderdelen aan de slag gaan met een grote verandering. Zo kunnen ze ervaringen opdoen, positief gestemd raken en verbeterpunten ontdekken. Dit kan een verhoging van het succes van de totale verandering tot gevolg hebben ■

**Afsluiten en evalueren** Afsluiten van een veranderingsproces door resultaten te borgen [z.a.] in de organisatie. 'Afsluiten en evalueren' is één van de implementatiefacetten [z.a.]. Bovendien maakt het onderdeel uit van de PDCA-cirkel [z.a.] ■

**Ambitie** [Zie: bestuurlijke ambitie] ■

**Analytisch vermogen** Het kunnen herkennen van relevante trends in de omgeving, kunnen afleiden van concrete activiteiten vanuit een visie, missie en doelstellingen en kunnen beoordelen van ideeën op hun onderlinge samenhang en logica. 'Analytisch vermogen' is één van de vaardigheden van een effectief leider [z.a.] ■

**Andere Overheid** Een krachtige overheid die slagvaardig is en de samenleving centraal stelt. Het programma 'Andere Overheid' is een programma van het kabinet Balkenende II met als doel de hele overheid efficiënter en beter te laten werken ■

**Bril** Zienwijze, manier van kijken naar verandering ■

**Bedrijfsblindheid** Het niet (meer) opmerken van wat in een organisatie verkeerd is en niet (meer) zien welke onderdelen behoefte hebben aan verandering. Bedrijfsblindheid ontstaat wanneer iemand zich te veel richt op de bestaande toestand. Dit wordt ook wel tunneldenken genoemd ■

**Bedrijfsproces** Zie proces ■

**Bedrijfsvoering** De sturing en beheersing van bedrijfsprocessen binnen een organisatie om de beoogde doelen met geplande activiteiten tegen de begrote kosten te realiseren. Het gaat hierbij om de primaire [z.a.], ondersteunende [z.a.] en besturingsprocessen [z.a.] ■

**Besturingsprocessen** Processen met als functie het gekozen beleid uit te voeren door te plannen, controleren, evalueren en bij te sturen. Zie proces [z.a.] ■

**Bestuurlijke ambitie** De doelstellingen zoals opgesteld door het bestuur van de organisatie ■

**Bestuurlijke dekking en de politieke agenda** Draagvlak [z.a.] bij politiek en bestuur, dat tot uiting komt in een concreet actieplan. Alleen wanneer veranderingen [z.a.] in de uitvoering door politiek en bestuur worden gedekt, hebben ze kans van slagen. Daarvoor is een prominente plaats op de politieke agenda nodig. 'Bestuurlijke dekking' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Borgen van verandering** In de organisatie verankeren van een verandering [z.a.]. Oud gedrag vervangen door nieuw gedrag en nog een beetje meer. Na een verandertraject moeten medewerkers in beweging blijven. Dit is mogelijk door een omgeving te creëren waarin betrokkenen alert blijven reageren op nieuwe ontwikkelingen en suggesties doen voor verbeteringen ■

**Brandjes blussen** Het ad hoc zoeken naar oplossingen voor acute problemen ■

**Business case** Beschrijft de rechtvaardiging voor het opzetten en continueren van een project. Een business case geeft de redenen voor een project, beantwoordt het 'waarom' en bevat een overzicht van de te verwachten kosten en baten ■



**Capaciteit** Het inzetten van een goede mix aan kennis, vaardigheden en gedragsaspecten. Opleiding, campagnes, trainingen en persoonlijke successen vergroten capaciteiten van medewerkers in veranderingstrajecten 'Capaciteit' is één van de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Chaos** Toestand van wanorde die kan optreden wanneer ingrijpende veranderingen in de organisatie worden doorgevoerd ■

**Communicatie** Uitwisseling van informatie tussen mensen. Om veranderingstrajecten te laten slagen, is goede interne communicatie essentieel. Medewerkers en managers moeten weten wat er gaat veranderen, wat de redenen daarvoor zijn en hoe de toekomst eruit ziet. Interne communicatie moet het gat dichten tussen de initiators van de veranderingen (vaak het topmanagement) en de lijnmanagers en medewerkers. Ook komt goede interne communicatie ten goede aan de betrokkenheid en het vertrouwen van het personeel. Als alle neuzen in dezelfde richting staan, verloopt het veranderingsproces [z.a.] makkelijker. En natuurlijk wil de individuele medewerker ook weten wat zijn rol is in het geheel, zodat hij invloed kan uitoefenen op zijn eigen werksituatie ■

**Communiceren van de veranderingsvisie** Gebruik alle mogelijke middelen om de visie bekendheid te geven. Laat de leidende coalitie als rolmodel dienen voor het gedrag dat van de medewerkers wordt verwacht. 'Communiceren van de veranderingsvisie' is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] en één van de implementatiefacetten [z.a.] ■

**Complexiteit** Een samengesteld ingewikkeld geheel ■

### **Consolideren van verbeteringen én verder veranderen**

Vasthouden van gerealiseerde veranderingen en uitbouwen hiervan. Continueer het veranderingsproces met nieuwe projecten en thema's. Maak hierbij gebruik van nieuwe inzichten om alle systemen, structuren en beleidsregels die niet op elkaar aan sluiten te veranderen. Neem mensen aan die de veranderingsvisie kunnen implementeren. 'Consolideren van verbeteringen én meer verandering tot stand brengen' is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■

**Creativiteit** Het vermogen om nieuwe, originele oplossingen te bedenken voor problemen waarbij nieuwe werkwijzen worden ontwikkeld ter vervanging van een traditionele aanpak. Een belangrijke eigenschap waarover medewerkers bij een veranderende moderne overheid moeten beschikken ■

**Creëren van breed draagvlak door empowerment** Door empowerment [z.a.] een breed draagvlak [z.a.] voor actie creëren: ruim mogelijke obstakels uit de weg. Verander systemen en structuren die de visie [z.a.] ondermijnen. Moedig het nemen van risico's en onconventionele ideeën, activiteiten en daden aan. 'Het creëren van een breed draagvlak voor actie door empowerment' is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■

**Cultuur (bedrijfscultuur)** Het geheel van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen dat de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van de andere. Een cultuur wordt bepaald door aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren. Het resultaat van cultuur is, populair uitgedrukt, 'de manier waarop wij hier nu eenmaal te werk gaan' ■

**Deming-cirkel** De Plan Do Check Act-cirkel [zie: PDCA-cirkel] ■

**Dialogoog** Met elkaar praten om betekenis en vooronderstellingen te vinden. In een veranderingsproces is het belangrijk continu een open dialoog te voeren. Op die manier kunt u weerstand [z.a.] voorkomen ■

**Doel(stelling)** Het resultaat waartoe de verandering [z.a.] moet leiden, ofwel het resultaat waar de organisatie naar streeft. Verwoord de doelstellingen van een veranderingsproces [z.a.] zo SMART [z.a.] en helder mogelijk ■

**Doorvragen** De zoektocht naar de vraag achter de vraag. Doorvragen kan duidelijkheid creëren en inzicht geven in achterliggende oorzaken van het gedrag en denkbeelden van mensen in een veranderende organisatie ■

**Draagvlak, organisatiebereidheid tot verandering** Betrokkenheid en acceptatie van verandering [z.a.]. 'Draagvlak' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Dromen, denken, durven, doen** Stappen die mensen in veranderende organisaties moeten doorlopen om ambities op het gebied van veranderingen te realiseren ■

**Duidelijkheid over verantwoordelijkheden** Transparantie [z.a.] met betrekking tot verantwoordelijkheden [z.a.]. Een verandertraject kan niet zonder duidelijke aanwijzing van verantwoordelijken. Bij voorkeur is één persoon verantwoordelijk voor een taak. Ook is de inrichting van een heldere ontwikkelorganisatie nodig. 'Duidelijkheid over verantwoordelijkheden' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Dynamische maatschappij** Een samenleving die zich kenmerkt door een wereld die steeds kleiner, complexer, sneller en transparanter wordt. De economie draait er 24 uur per dag, zeven dagen per week. Klanten zijn goed geïnformeerd en verlangen op elk moment, waar dan ook informatie, producten en diensten ■

**Effectieve leiders** Leiders met een duidelijke visie. Ze zijn leergierig, nieuwsgierig, open, oprecht, eerlijk, bedachtzaam en initiatiefrijk. Ook zijn ze bereid om zaken te delegeren, beschikken ze over incasseringsvermogen en kunnen ze zich makkelijk in een ander verplaatsen. Verder leren zij van fouten, stimuleren ze ondernemingsgeest en geven ze het goede voorbeeld ■

**Einzelgänger** Iemand die geïsoleerd zijn werk doet, zonder oog voor de omgeving. Succesvolle veranderingen kun je als individualist niet realiseren. Teamspirit en betrokkenheid zijn noodzakelijk om veranderingen in de organisatie tot stand te brengen en te borgen [z.a.] ■

**Empowerment** Een manier van sturing die burgers en bedrijven in staat stelt om zelf maatschappelijke problemen op te lossen of inhoud te geven aan maatschappelijke doelstellingen. Het gaat hierbij niet per definitie om minder overheid, maar om een ander soort overheid. Een overheid die beseft dat voor het oplossen van problemen kennis en kracht uit de samenleving nodig is ■

**Energie** Kracht waarmee een verandering [z.a.] tot stand wordt gebracht. Een verandering vraagt om een optimale inzet en betrokkenheid. In de loop van een veranderingsproces [z.a.] gebeurt het vaak dat de energie en het enthousiasme [z.a.] afnemen. Iedereen valt langzaam terug in zijn oude gedrag. Dit heeft tot gevolg dat het veranderingsproces stilvalt en het lijkt of alle moeite en inspanning voor niets is geweest. Dit is te voorkomen door voldoende aandacht te besteden aan alle spelers in het veld. Een goede leider [z.a.] weet zijn/haar eigen energie en die van de medewerkers te doseren ■

**Enthousiasme** Een succesfactor in veranderingsprocessen [z.a.]. In elk veranderingsproces is een aantal enthousiaste mensen nodig. Zij kunnen anderen overtuigen, stimuleren en motiveren om mee te gaan in het veranderingsproces ■

**Evaluëren** Meten of de gestelde veranderingsdoelen zijn gerealiseerd en of bijstelling nodig is. Onderdeel van de PDCA-cirkel [z.a.] ■

**Evenwicht** Balans die tijdelijk verdwijnt in een veranderingsproces maar na afronding van het proces weer herstelt. Als er geen aandacht is voor het terugvinden van de balans, gaat de verandering zich als een ongeleid projectiel gedragen. Dit heeft tot gevolg dat het gewenste eindresultaat niet wordt geborgd [z.a.] ■

**Facilitator** Iemand die zich procesmatig bezighoudt met het veranderingsproces [z.a.]. De facilitator brengt het proces op gang en begeleidt het ■

**Factoren die een rol spelen bij verandering** Taxatie van de omgeving (in- en extern), koppeling visie-strategie-beleid-uitvoering oftewel de strategische basis van de operationele verandering, ontwikkeling van de filosofie op inzet en ontwikkeling van medewerkers, samenhang en de rol van het leiderschap. Deze factoren worden geborgd in een goed implementatieplan [z.a.] en zijn gedurende het hele veranderingsproces van belang [z.a.] ■

**Factoren die veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloeden** Wantrouwen, geen duidelijke doelstelling [z.a.], geen overeenstemming over strategie [z.a.], cultuurkloven, slechte bedrijfsresultaten [z.a.] en complexe organisatiestructuren [z.a.] ■

**Fasen in veranderingsprocessen** Een veranderingsproces telt acht fasen, namelijk het vestigen van urgentiebesef [z.a.], vormen van een leidende coalitie [z.a.], ontwikkelen van een visie en strategie [z.a.], communiceren van de veranderingsvisie [z.a.], creëren van een breed draagvlak voor actie door empowerment [z.a.], genereren van kortetermijnsuccessen [z.a.], consolideren van verbeteringen en meer verandering tot stand brengen [z.a.], verankeren van nieuwe benaderingen in de organisatiestructuur [z.a.] ■

**Fouten** Andere resultaten dan gewenst. In ieder veranderingsproces [z.a.] worden fouten gemaakt. De organisatie en anderen kunnen hiervan leren. Fouten geven inzicht in wat anders moet ■

**Fouten in veranderingsprocessen** Veel voorkomende missers in veranderingsprocessen [z.a.] zijn: het toelaten van te veel zelfgenoegzaamheid, nalaten een voldoende krachtige leidende coalitie te vormen, onderschatten van de kracht van een visie, te weinig communiceren over de visie, toelaten dat obstakels de nieuwe visie in de weg staan, nalaten kortetermijnsuccessen te creëren, te vroeg juichen, verzuimen om de veranderingen stevig te verankeren in de organisatiecultuur ■

**Feedback** Terugkoppeling. Het is belangrijk voldoende feedback te geven over verschillende aspecten van het veranderingsproces [z.a.]. Denk hierbij aan aspecten zoals het proces zelf, gedrag, houding en kennis van betrokkenen. Goede feedback is opbouwend, concreet en 'to the point' ■

**Focus** Aandacht op één punt richten. In een veranderingsproces [z.a.] is focus essentieel. Het voorkomt dat het proces alle kanten opschiet en het beoogde resultaat [z.a.] niet wordt behaald ■

**Gelijkvormigheid (monocultuur)** Een gelijkvormige cultuur [z.a.] in een organisatie. Organisaties met een dergelijke cultuur zijn kwetsbaar, onflexibel en niet geneigd wezenlijk te veranderen ■

**Gemeenschappelijke betekenisvorming** Medewerkers en managers zijn op de hoogte van de veranderingen, de redenen daarvoor en het toekomstbeeld van de organisatie. Goede interne communicatie [z.a.] is van belang om een gemeenschappelijk beeld te creëren en vast te houden ■

**Genereren van kortetermijnsuccessen** Plan zichtbare verbeteringen in de prestaties of zorg voor duidelijke successen. Beloon en erken de personen die de successen realiseren. 'Genereren van kortetermijnsuccessen' is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■



**Goed ontwikkelingsniveau van de organisatie** Het niveau van ontwikkeling van de organisatie dat het ambitieniveau bepaalt en of verandering kan slagen. Organisatieontwikkeling wordt bepaald door: leiderschap, strategie en beleid, processen, mensen en middelen. 'Goed ontwikkelingsniveau van de organisatie' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Goed opdrachtgeverschap** op heldere wijze de behoeften en wensen van de organisatie overbrengen op de opdrachtnemer of leverancier. Bij gemeenten is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vaak niet professioneel georganiseerd. Goed opdrachtgeverschap vereist dat de opdrachtgever zich bewust is van haar verantwoordelijkheden, keuzemogelijkheden en afwegingsmogelijkheden en dat zij de opdrachtnemer wijst op zijn taken en verantwoordelijkheden. De opdrachtgever weet wat hij wil en waarom. De opdrachtgever heeft een kritische houding ten opzichte van de producten en diensten van de opdrachtnemer. Goed opdrachtgeverschap' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Held** Iemand die, ondanks zijn angst, ingrijpt in gevaarlijke situaties. Met veranderingen gaan pijn, moeite en risico's gepaard. Het vergt inzicht, moed en doorzettingsvermogen. Inzicht in de manier van werken van de moderne overheid, moed om de bestaande manier van werken ter discussie te stellen en doorzettingsvermogen om innovaties in de praktijk te brengen. Iemand die over deze drie kwaliteiten beschikt of ze in een team kan verenigen, mag met recht een held worden genoemd ■

**Heldere afspraken** Afspraken die voor alle betrokkenen ondubbelzinnig zijn en SMART [z.a.] zijn geformuleerd ■

**Helder meerjarenbeleid, sturing op kaders** Onderdeel van de planning en control-cyclus. Meerjarenbeleid bestaat uit een verzameling verbeterplannen die verspreid over meerdere jaren worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Een meerjarenbeleid zorgt voor continuïteit, verhoogt de kwaliteit van werken en zorgt ervoor dat verbeterplannen niet meer gebonden zijn aan één planjaar. Het ontwikkelen van een meerjarenbeleid vraagt om een duidelijke missie en visie. 'Helder meerjarenbeleid' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Implementeren** Een verandering doorvoeren: vanaf het idee tot de daadwerkelijke realisatie. Implementeren is een permanent proces (PDCA: z.a.). Het omhelst het ontwerpen en vormgeven, organiseren en creëren van draagvlak en betrokkenheid en inpassen van een verandering ■

**Implementatieplan** Het plan dat als basis dient voor de doorvoering van een verandering [z.a.]. In een implementatieplan worden de activiteiten, doelen en resultaten uitgewerkt, evenals de projectorganisatie en omgeving. Er worden mijlpalen gedefinieerd en er wordt een communicatie- en rapportagestructuur uitgewerkt ■

**Implementatietraject** Het gehele proces van de doorvoering van een verandering ■

**Implementatiefacetten** Bij implementatie [z.a.] spelen de volgende facetten een rol: resultaat [z.a.], plannen en sturen [z.a.], ontwerpen en inrichten [z.a.], communiceren [z.a.], opleiden en trainen [z.a.], verankeren en verbeteren [z.a.], afsluiten en evalueren [z.a.] ■

**Initiatief** Een eerste stap doen voor een verandering [z.a.] ■

**Informatie** Binnen een organisatie is informatie te verdelen in operationele informatie en managementinformatie. Operationele informatie wordt voor bedrijfsprocessen gebruikt. Managementinformatie is nodig om bedrijfsprocessen te sturen. De waarde van informatie wordt bepaald door vier factoren: kwaliteit, relevantie, hoeveelheid en tijdigheid ■

**Informatiemaatschappij** Een samenleving waarin informatievoorziening en beheersing van de informatiestromen essentieel zijn [zie ook: dynamische maatschappij] ■

**Ingesleten patronen en werkwijze** Een vastgeroest en vrijwel automatische manier van werken die onbewust wordt toegepast ■

**INK-managementmodel** Een hulpmiddel voor organisaties om hun prestaties te evalueren en te verbeteren. Het INK-managementmodel legt verband tussen eisen die de omgeving stelt aan de organisatie en de kracht en verbetermogelijkheden waarover de organisatie zelf beschikt. Het model bestaat uit vijf organisatiegebieden: processen, leiderschap, management van medewerkers, strategie en beleid, management van middelen.

Daarnaast maken vier resultaatgebieden onderdeel uit van het model: medewerkers, klant en leveranciers, maatschappij en bestuur, financiers. Organisationsgebieden geven weer hoe de organisatie werkt. Resultaatgebieden geven zicht op de output en resultaten van activiteiten van de organisatie. De twee gebieden worden verbonden door een feedback-systeem [z.a.] van 'verbeteren en vernieuwen'. Zo ontstaat een gesloten verbetercyclus op grond van de PDCA-cirkel [z.a.] ■

**Innovatie** De ontwikkeling en invoering van een nieuw(e) of verbeterd(e) product, dienst, technologie, werkproces of marktverhouding waarmee de organisatie [z.a.] relatief voorloopt. Bij innovatie gaat het om meer dan alleen een technologische vernieuwing. Het toepassen ervan is net zo belangrijk als het uitvinden. Innovatie is vooral een houding: openstaan voor verandering [z.a.] en vernieuwing [z.a.] ■

**Investeringsruimte** Voor het creëren van een visie [z.a.] en strategie [z.a.] voor de komende jaren en het inzetten van verandering zijn mensen en middelen nodig. Iedereen ziet in dat eerst investeringen nodig zijn om vervolgens besparingen en kwaliteitsverbetering te kunnen realiseren. 'Investeringsruimte' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Kerncompetentie** Bekwaamheid die bepalend is voor de effectiviteit en kwaliteit van processen, organisaties en personen [zie: effectieve leiders] ■

**Keten** Aaneenschakeling en integratie van processen over de grenzen van organisaties en sectoren heen. Om een Andere Overheid [z.a.] te realiseren, is werken in ketens ook voor gemeenten noodzakelijk. Afdelings- en organisatiegrenzen vervagen of verdwijnen daardoor ■

**Ketenpartner** Een organisatie die deel uitmaakt van de keten ■

**Ketenmanagement** Management dat gericht is op beheersen en optimaliseren van informatiestromen tussen de opeenvolgende schakels in de keten. Het gaat hierbij om de keten [.] van organisatie [z.a.] / producten [z.a.] tot klant [z.a.]. Goed ketenmanagement leidt tot verbetering van de beleidsvorming, de bedrijfsvoering [z.a.] en de dienstverlening aan de burger ■

**Klant** Iemand die van de diensten van een ander gebruik wil maken. De klantenkring van gemeenten bestaat uit burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere overheidsorganisaties ■

**Krachten bij verandering** Factoren die invloed uitoefenen bij verandering. Het gaat hierbij om de volgende factoren: noodzaak [z.a.], visie [z.a.], succes [z.a.], spirit [z.a.], structuur [z.a.], capaciteiten [z.a.] en systemen [z.a.] ■

**Landelijke ontwikkelingen** Ontwikkelingen geïnitieerd door het rijk, waarmee gemeenten te maken krijgen. Bijvoorbeeld: het stelsel van basisregistraties, het Burger Service Nummer en de Wet kenbaarheid publiek-rechtelijke beperkingen. Een overzicht van landelijke ontwikkelingen vindt u op de website van EGEM ■

**Leider** Iemand die leidt, bestuurt en mensen in een organisatie in beweging krijgt ■

**Leiderschap** Een veranderingsklimaat [z.a.] scheppen, richting geven aan veranderingen en activiteiten coördineren. Verder maken het opstellen van de veranderingsagenda en het motiveren en inspireren van mensen deel uit van het takenpakket van iemand die het leiderschap op zich neemt. Ook is het van belang mensen op één lijn te brengen, emotionele betrokkenheid te stimuleren en kansen, bedreigingen en trends te signaleren. Voor goed leiderschap zijn behalve een leider ook volgers en een doel nodig ■

**Leiding geven** Leiden en besturen ■

**Leiding ontvangen** Accepteren van leiding en besturing ■

**Leiding nemen** Het voortouw nemen. Niet alleen leidinggevend, maar ook andere medewerkers kunnen leiding nemen ■

**Lerende organisatie** Een organisatie die leert van haar klanten [z.a.], experimenteert met de nieuwste beschikbare technologieën en niet bang is om fouten [z.a.] te maken. Een lerende organisatie is in staat nieuwe kennis te creëren, te verwerven en te distribueren en haar gedrag daaraan aan te passen. Door verworven kennis om te zetten in alternatieve gedragspatronen en een leerproces bijvoorbeeld. De hele organisatie steunt dergelijke initiatieven ■

**Luisteren** Met gerichte aandacht horen. In een veranderingsproces [z.a.] is luisteren een goede manier om inzicht te krijgen in wat er speelt in de organisatie[z.a.] ■

**Managen** Het besturen en leiden [z.a.] van een organisatie [z.a.]. Taken die onderdeel uitmaken van managen zijn: plannen en budgetteren, organiseren, zorgen voor structuur [z.a.], creëren van leeromgevingen en controleren en oplossen van problemen ■

**Materiedeskundigheid** Dit is de inhoudelijke component van leiderschap [z.a.]. Het gaat om zaken als de omgeving [z.a.] kunnen scannen, in staat zijn beelden neer te zetten van de gewenste situatie en boven de stof staan op een abstract niveau. Intuïtie maakt deel uit van materiedeskundigheid. Het is een referentiekader op basis van kennis en ervaring. 'Materiedeskundigheid' is één van de vaardigheden van een effectief leider [z.a.] ■

**Motiverend vermogen** Een goed leider [z.a.] beloont en geeft complimenten, maar zal ook gemaakte fouten [z.a.] helder benoemen aan de direct betrokkenen, problemen onmiddellijk oppakken, niet of mild straffen, niet altijd belonen, vertrouwen geven (minimaal controleren) en verantwoordelijkheid [z.a.] geven. 'Motiverend vermogen' is één van de vaardigheden van een effectief leider [z.a.] ■

**Netwerk** Stelsel van personen of organisaties die nauw met elkaar zijn verbonden. Een netwerkorganisatie kenmerkt zich door flexibiliteit, is gericht op horizontale communicatie en werkt samen op basis van kerncompetenties [z.a.]. De cultuur [z.a.] is open ■

**Noodzaak** Noodzaak doet bewegen oftewel noodzaak stimuleert de bereidheid tot veranderingen [z.a.]. Het gaat bij deze kracht om een gevoel van urgentie te realiseren. 'Noodzaak' is één van de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Omgeving** Kring of milieu waarbinnen een organisatie [z.a.] zich beweegt en waaraan zij haar bestaansrecht ontleent. De omgeving van gemeenten bestaat uit verschillende personen en instanties die elk hun eigen belang hebben en is daardoor vrij complex. Personen en instanties die deel uitmaken van de omgeving van gemeenten zijn: burgers, bedrijven, politieke partijen, maatschappelijke instellingen en andere overheidsorganen ■

**Omgevingskenmerken** Eigenschappen die de omgeving [z.a.] typeren ■



**Ondersteunende processen** Activiteiten gericht op het scheppen van voorwaarden om de primaire processen [z.a.] goed te faciliteren. Hierbij valt te denken aan de PIOFACH-functies [z.a.]. [Zie: proces, zie: bedrijfsvoering] ■

**Ontwerpen en inrichten** Vertalen van de gekozen veranderingsstrategie naar concrete acties. Dit is een van de implementatiefacetten [z.a.] ■

**Ontwikkelen van een visie en strategie** Een visie [z.a.] creëren die richting helpt geven aan de veranderingsoperatie. Ontwikkel strategieën om die visie te realiseren. 'Ontwikkelen van een visie en strategie' is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■

**Opleiden en trainen** Het bijbrengen van nieuwe kennis en vaardigheden. Dit is een van de implementatiefacetten [z.a.] ■

**Organisatie** Een verzameling van activiteiten op het gebied van ontwerpen, produceren, verkopen, leveren en ondersteunen van producten en/of diensten ■

**Organiseren** Regelen. Denk hierbij aan het aanbrengen van structuur [z.a.], het op effectieve wijze vaststellen van doelen en prioriteiten en het bepalen van benodigde acties, tijd, capaciteit en middelen om deze vervolgens doelmatig in te zetten ■

**Organisatievermogen** De mogelijkheden van een organisatie om zichzelf te veranderen, om zelf sturing te geven aan veranderingsprocessen binnen de organisatie ■

**Overtuigingskracht** Op grond van goede argumenten anderen kunnen beïnvloeden een bepaalde conclusie aannemelijk of gedrag wenselijk te vinden. Goede leiders zijn in staat om schriftelijk, mondeling, non-verbaal en met uitstekende timing te kunnen overtuigen. 'Overtuigingskracht' is één van de vaardigheden van een effectief leider [z.a.] ■

**PDCA-cirkel** Plan Do Check Act-cyclus. Een cyclus van voortdurend verbeteren en vernieuwen, geïntroduceerd door dr. W. Edward Deming. De woorden 'Plan', 'Do', 'Check' en 'Act' verwijzen elk naar een andere fase van de cyclus. 'Plan' staat voor het bepalen van de richting, stellen van doelen en plannen van de uitvoering. 'Do' behelst de toewijzing van medewerkers en middelen en de uitvoering van het werk. 'Check' omvat het meten of de gestelde doelen zijn gerealiseerd. 'Act' staat voor het analyseren van metingen en aanbrengen van blijvende verbeteringen ■

**PIOFACH-functies** Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting. Dit zijn ondersteunende functies aan het primaire proces [z.a.], ook wel middelenfuncties genoemd ■

**Plannen en sturen** De fase in het veranderingsproces waarin een implementatieplan [z.a.] wordt opgesteld en de projectorganisatie wordt ingericht. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden [z.a.] worden helder belegd. 'Plannen en sturen' is één van de implementatiefacetten [z.a.]. ■

**Ploegleider** Leider [z.a.] van een veranderingstraject binnen een organisatie ■

**Pragmatische insteek** Aanpak gericht op direct nut en bruikbaarheid van veranderingen, oplossingen en de te volgen richtingen ■

**Praktische aanpak** Een pragmatische, oplossingsgerichte manier van werken, die niet allesomvattend is. Valkuilen van een allesomvattende aanpak: niet durven beginnen omdat nog niet alle factoren in kaart zijn gebracht, doelstellingen [z.a.] uit het oog verliezen of de allerbeste oplossing bedenken op basis van ideologie of statistiek. Projectmatig werken [z.a.] helpt om de doelen waar uw organisatie naartoe werkt, in het oog te houden. 'Praktische aanpak' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.]. ■

**Primaire processen** De samenhangende activiteiten om een product of dienst [z.a.] te realiseren voor een klant [z.a.]. Primaire processen leveren de producten of diensten waar het uiteindelijk om begonnen is, omdat het bestaansrecht van de organisatie [z.a.] erop is gefundeerd. [Zie: proces] ■

**Prisoner's dilemma** Dit dilemma schetst een situatie waarin twee daders van een misdrijf afzonderlijk worden ondervraagd. Als één van de twee daders het gezamenlijke misdrijf bekent, krijgt hij strafvermindering aangeboden. De straf wordt voor beide daders juist hoger als ze allebei bekennen. De straf is het hoogst voor de dader die niet bekent, terwijl de ander dat wel doet. Het verwachte resultaat van dit dilemma is dat beide daders bekennen, ook al levert dat een hogere straf op dan wanneer ze allebei niet bekennen. Vertaald naar de gemeentelijke context: hoewel het in een bepaalde situatie voor iedereen beter is om samen te werken, kan het voor sommige personen of organisaties een veiligere keuze lijken om zich niet coöperatief te gedragen. Mogelijk kiezen ze daarvoor aan de hand van een gemaakte inschatting van het gedrag van anderen ■

**Proces** Een verzameling logisch samenhangende activiteiten die leiden tot een herkenbaar en goed definieerbaar resultaat [z.a.]. Binnen een gemeente zijn drie typen processen te onderscheiden: primaire processen [z.a.], ondersteunende/bedrijfsvoeringsprocessen [z.a.] en besturingsprocessen [z.a.] ■

**Procesbegeleider** Iemand die zich vanaf de zijlijn richt op het samenspel van mensen in het veranderingstraject, zonder inhoudelijke kennis over het specifieke veranderingsvraagstuk in te brengen. Een succesvolle procesbegeleider in een veranderingstraject is integer en eerlijk, communicatief vaardig, uitdrukkings- en luistervaardig en in staat een open communicatieklimaat te creëren ■

**Producten en diensten** Een gemeente biedt diverse producten en diensten aan: van een paspoort tot een gehandicaptenparkeerkaart en van het ophalen van vuilnis tot het afgeven van een bouwvergunning. Een overzicht van gemeentelijke producten en diensten is te vinden in de gemeentelijke producten- en dienstencatalogus ■

**Project** Een managementomgeving met als doel één of meerdere resultaten [z.a.] op te leveren volgens een gespecificeerde business case [z.a.] ■

**Projectmanagementmethode** Een gestructureerde aanpak voor het vormgeven van projecten. Voorbeelden van projectmanagementmethoden zijn: Prince2, PMBO, Twijnstra Gudde, DSDM. Een goede projectmanagementmethode vergroot de kans op succes en voorkomt faalfactoren. Enkele voorbeelden van faalfactoren zijn: onduidelijkheid over de opdrachtgever, geen goede definiëring van het doel en het beoogde projectresultaat [z.a.], gebrek aan controle over voortgang (in tijd, geld en resultaat) waardoor tijdige bijsturing niet mogelijk is ■

**Projectmatig werken** Gestructureerde manier van werken in projecten [z.a.] volgens een bepaalde (projectmanagement)methode [z.a.] ■

**Re-engineering** Vaak ook wel business process re-engineering genoemd. Herdefinitie van bedrijfsprocessen [z.a.] met als doel functionele verbetering aan te brengen. Hierbij komen vragen aan bod als: 'Verloopt het proces naar behoren?', 'Zijn er geen onnodige stappen?' ■

**Rekenschap** Verantwoording [z.a.] afleggen aan burgers, bedrijven en instellingen voor resultaten in relatie tot de gestelde doelen. Het transparant [z.a.] en openlijk afleggen van rekenschap is steeds gebruikelijker, ook voor gemeenten. Denk daarbij aan bechmarking, jaarverslagen, evaluaties, klanttevredenheidsonderzoeken, rekenkamers, prestatiemetingen enzovoorts ■

**Resultaat** Dat wat wordt nagestreefd in een veranderingstraject. 'Resultaat' is één van de implementatiefacetten [z.a.] ■

**Samenwerken** Gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken of eenzelfde doel [z.a.] nastreven: coöperatief zijn. Om succesvol te veranderen [z.a.], is het belangrijk dat betrokkenen coöperatief zijn en de gemeenschappelijke doelen en richting kennen [zie: prisoner's dilemma] ■

**Slagkracht** Het vermogen van een persoon om snel initiatief te nemen ■

**SMART** Een werkwijze waarbij doelen worden geoperationaliseerd naar concrete acties. SMART-doelen zijn doelen waar iedereen iets mee kan omdat er op een gestructureerde manier over is nagedacht. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden ■

**Sociale vaardigheden** Een goede leider kan ieder individu in zijn eigenheid respecteren. Bovendien kan hij luisteren, een wij-gevoel creëren, werken aan groepsvorming, de ontwikkeling van zijn medewerkers bevorderen en mensen uitdagen tot hun eigen grens te gaan en deze te verleggen. 'Sociale vaardigheden' behoren tot de vaardigheden van een effectief leider [z.a.] ■

**Spirit** Spirit gaat om de dynamiek van het veranderingsproces zelf. Het is de brandstof voor verandering en is een positieve stimulans. 'Spirit' is één van de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Strategie** Het wijzen van de weg waarlangs en de middelen waarmee de doelstellingen moeten worden gerealiseerd. Een strategie vertelt betrokkenen op ieder moment in het veranderingstraject wat zij moeten doen ■

**Structuur** Manier van ordenen. Structuurwijzigingen kunnen zowel betrekking hebben op de organisatie als op de omgeving. 'Structuur' is één van de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Sturende factor** Factor die grote invloed uitoefent en bepalend is voor het slagen of falen van een veranderingsproces. Sturende factoren voor gemeentelijke organisaties die willen veranderen, zijn bijvoorbeeld: visie [z.a.] , leiderschap [z.a.], samenwerking [z.a.], communicatie [z.a.], openheid, draagvlak [z.a.], investeringsruimte en opdrachtgeverschap [z.a.] ■

**Succes** Slagen, tot goed resultaat leiden. Succes draagt bij aan het ontstaan van geloof in de verandering [z.a.]. Het zien van succes motiveert betrokkenen deel te nemen aan de vernieuwing. Successen moeten snel en breed worden uitgedragen zodat mensen betrokken blijven bij de vernieuwing. 'Succes' is één van de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Succes van veranderingen** Bij succesvolle en geslaagde veranderingen [z.a.] in gemeenten ziet EGEM de volgende elementen telkens terugkomen: taxatie van de omgeving [z.a.] (in- en extern), koppeling van visie-strategie-beleids-uitvoering [z.a.], ontwikkeling van visie met betrekking tot de inzet en ontwikkeling van medewerkers, samenhang en de rol van het leiderschap [z.a.] ■

**Synergie** Situatie waarin het effect van samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan het effect dat die organen of functies alleen zouden kunnen opwekken. Synergie kan zowel intern, tussen afdelingen en sectoren in een gemeente, als extern, tussen gemeenten, plaatsvinden. Samenwerking [z.a.] tussen verschillende afdelingen, sectoren of gemeenten kan tot een meerwaarde leiden zonder extra middelen te gebruiken. Valkuilen bij het streven naar synergie zijn: overschatting van de mogelijkheden van synergie door de betrokken partijen, het idee dat synergie moet worden aangestuurd door de grootste partij, overschatting van de aanwezige kennis en vaardigheden en een gebrek aan aandacht voor negatieve bijeffecten ■



**Systemen** Bereidheid tot verandering [z.a.] wordt gestimuleerd door feedback [z.a.] op de eigen resultaten. Deze feedback komt tot uiting in belonings-, beoordelings- en informatiesystemen. 'Systemen' behoren tot de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Tips voor veranderaars ten aanzien van weerstand** Vat weerstand [z.a.] niet persoonlijk op. Leer weerstand te herkennen. Ondersteun het uiten ervan: luister, benoem de weerstand met neutrale bewoordingen, zwijg en wacht een reactie af. Ga op zoek naar oorzaken van weerstand. Kies een veranderstrategie [z.a.] die 'natuurlijk' aansluit bij de manier waarop mensen veranderingen verwerken. Ga bewust om met verschillende soorten van interventietechnieken ■

**Toegankelijkheid** Bereikbaarheid. Dit is een belangrijke eis die aan gemeenten wordt gesteld. Gemeenten moeten bereikbaar zijn voor burgers, bedrijven en instellingen. Ze moeten openstaan voor contact. Dit vraagt van medewerkers van gemeenten een open houding naar zowel collega's als klanten [z.a.]. Iemand die leiding geeft [z.a.] aan veranderingen [z.a.] moet als vanzelfsprekend toegankelijk zijn en openstaan voor feedback [z.a.] en commentaar van betrokkenen ■

**Transparantie** Inzicht in producten, diensten [z.a.], doelen [z.a.] en ideeën voor anderen. Voor gemeenten is transparantie een kernthema. Het is benoemd in het programma 'Andere Overheid' [z.a.] van het kabinet Balkenende II. Gemeenten moeten zowel intern, naar de eigen medewerkers, als extern, naar burgers, bedrijven en andere overheden, transparant zijn. Transparantie en rekenschap [z.a.] zijn sterk met elkaar verbonden ■

**Turbulentie** Gemeenten opereren vaak in een turbulente omgeving [z.a.]. Een turbulente omgeving wordt gekenmerkt door het onregelmatige, onrustige en onvoorspelbare karakter van ontwikkelingen. In een turbulente omgeving richten organisaties [z.a.] zich vaak op het eigen voortbestaan ■

**Uitdaging** Een vergezicht, kans, ambitie die prikkelt tot een reactie en daarmee inspanning vraagt om gerealiseerd te worden. Gemeenten staan voor de uitdaging om met beperkte capaciteit en middelen een Andere Overheid [z.a.] neer te zetten ■

**Uitvoerders als informele leiders** Een deel van de innovaties [z.a.] in de publieke sector is afkomstig van ambtenaren op uitvoerings- of middenkaderniveau, van onderaf dus. Ruimte voor 'uitvoerders als informele leiders' is één van de kenmerken van een goed veranderingsklimaat [z.a.] ■

**Vaardigheden effectief leider** Een effectief leider beschikt tenminste over de volgende vaardigheden: analytisch vermogen [z.a.], overtuigingskracht [z.a.], sociale vaardigheden [z.a.], motiverend vermogen [z.a.] en materiedeskundigheid [z.a.] ■

**Verandering** Wijziging van de bestaande toestand die leidt tot een wezenlijk andere situatie. Veranderen is een ingrijpend, diepgaand en intensief proces. Een echte verandering wordt geborgd [z.a.] in de organisatie [z.a.] en dus in de structuur [z.a.] en/of cultuur [z.a.] van de organisatie ■

**Veranderingsaanpak** Stijl, manier van werken, gericht op de realisatie van een verandering [z.a.] ■

**Veranderingsklimaat** Een goede omgeving om verandering [z.a.] tot uiting te laten komen. Een goed veranderingsklimaat heeft negen belangrijke kenmerken. Dit zijn: draagvlak [z.a.], bestuurlijke dekking [z.a.], een helder meerjarenbeleid [z.a.], duidelijkheid voor verantwoordelijkheden [z.a.], investeringsruimte [z.a.], uitvoerders als informele leiders [z.a.], een praktische aanpak [z.a.], goed opdrachtgeverschap [z.a.] en een goed ontwikkelingsniveau van de organisatie [z.a.] ■

**Veranderingsproces** Geheel van plan van aanpak, werkwijze [z.a.], de te bewandelen weg en de activiteiten die de overgang van de ene naar de andere toestand bewerkstelligen ■

**Veranderingsmanager** Iemand die inhoudelijk leiding [z.a.] heeft en sturing geeft aan een verandering in een organisatie [z.a.]. Deze persoon werkt vaak samen met een procesbegeleider [z.a.]. In de bekende geslaagde veranderingsvoorbeelden van gemeenten, nam vaak de gemeentesecretaris of directeur deze rol op zich ■

**Verankeren en verbeteren** Een verandering borgen [z.a.] in de organisatie [z.a.]. ‘Verankeren en verbeteren’ is één van de implementatiefacetten [z.a.] ■

**Verankeren van vernieuwing in de organisatiestructuur** [Zie: borgen van verandering]. Goede verankering leidt tot beter presterende gemeenten, die dienstverlenend en vraaggericht werken en zo invulling geven aan de Andere Overheid [z.a.]. ‘Verankeren van nieuwe benaderingen in de organisatiestructuur’ is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■

**Verantwoordelijkheid** Verplichting om te zorgen dat een (veranderings)proces [z.a.] goed functioneert en verloopt en daar rekenschap [z.a.] van te geven. Verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn voor alle betrokkenen in het veranderingsproces. Wie verantwoordelijkheid draagt, moet ook verantwoordelijkheid nemen ■

**Vernieuwen** Fundamenteel verbeteren van de huidige situatie door het geheel of delen ervan opnieuw in te richten, vorm te geven en te structureren. Hierdoor ontstaat een nieuwe situatie ■

**Het vestigen van urgentiebesef** Nut en noodzaak van de verandering [z.a.] benoemen, markt- en concurrentieonderzoek gebruiken om aannames te bevestigen. Crises, potentiële crises en belangrijke kansen vaststellen en bespreken. ‘Het vestigen van urgentiebesef’ is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■

**Visie** Een zienswijze bestaande uit strategische lange termijn doelen [z.a.]. Een visie concentreert zich op hoofdlijnen en geeft betekenis aan interne en externe ontwikkelingen in het te voeren beleid. Een visie moet duidelijk, concreet, meetbaar en eenduidig (SMART) [z.a.] zijn en sturing geven aan het veranderingsproces [z.a.] ■

**Visie (2)** Visie geeft richting aan verandering [z.a.] doordat de trekkers hun ideeën op een heldere manier verwoorden. Een visie is de motor achter de verandering. De trekkers van de ontwikkeling laten met de visie zien dat ze in de verandering geloven. Een goede visie is begrijpelijk, kort en bondig. 'Visie' is één van de krachten bij verandering [z.a.] ■

**Voortgangsrapportage** Verslaglegging van de voortgang van een project [z.a.]. Een voortgangsrapportage is één van de middelen om betrokkenen op de hoogte te houden van de voortgang van een project. Een voortgangsrapportage maakt deel uit van een projectmanagementmethode [z.a.] ■

**Vormen van een leidende coalitie** Een groep samenstellen met genoeg macht om leiding te geven [z.a.] aan de verandering. Zorg dat de groep als een team werkt. 'Het vormen van een leidende coalitie' is één van de fasen in veranderingsprocessen [z.a.] ■

**Weerstand** Een natuurlijke reactie tegen een voorgestelde ongewenste verandering [z.a.]. Het kan een signaal zijn dat een verandering doeltreffend is. Weerstand kent zowel verbale als non-verbale signalen. Het wordt vaak veroorzaakt door: angst om persoonlijke invloed of belangen te verliezen, onbekendheid met de feitelijke verandering, angst voor verstoring van het evenwicht van de bedrijfspolitiek, angst om niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen en het niet serieus genomen voelen ■



## Bronnen en overige interessante literatuur

Block P. (2002), Feilloos Adviseren, Academic Service.

Boonstra J. (2000), Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, Vossiuspers AUP.

Covey S. (2004), Zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Business Contact.

Dicks T. e.a. (2003), INK@ICT: verslag van de ontwikkeling van de I-scan gebaseerd op het INK-management-model, [www.elo.nl](http://www.elo.nl).

EGEM, handleiding QuickScan, [publicatie in eigen beheer](#).

EGEM (2005), Nalezen, meeschrijven, EGEMwijzer, [publicatie in eigen beheer](#).

Graaf A. & Kunst K. (2005), Leiderschap en de kunst van het zeilen, BMC, [www.alberteinstein.nl](http://www.alberteinstein.nl).

Haijtema D. (2004), artikelenreeks Managementteam over leiderschap met Stephen Covey, Manfred Kets de Vries, Warren Bennis, Ram Charan, Rosabeth Moss Kanter, Henry Mintzberg, Charles Handy, John Kotter, [www.mt.nl](http://www.mt.nl).

INK (2004), Introductie: filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, [publicatie in eigen beheer](#).

Kotter J.P. (2000), Leiderschap bij veranderingen, Academic Service.

Markensteijn, P. (2004), Artikelen leiderschap en management, [www.markensteijn.com](http://www.markensteijn.com).



Nathans H. (2004), Adviseren als tweede beroep, Kluwer.  
Nieuwenhuis M.A. (2003), The art of management, [www.the-art.nl](http://www.the-art.nl).  
Pater L. e.a. (2001), Implementeren, het speelveld in de praktijk, Pentascope, Lemma.  
Pirsig, R.M. (2001), Zen en de kunst van het motoronderhoud, PcM Pockets.  
Tiggelaar B. (2005), Dromen, durven, doen, Uitgeverij Het spectrum BV.  
Twiinstra Gudde (2002), ICT op de bestuurstafel, werken aan ICT-strategie, Twiinstra Gudde Amersfoort

## Websites

[www.andereoverheid.nl](http://www.andereoverheid.nl)  
[www.communicatiecoach.com/vakgebied\\_strategie\\_art\\_verandering.htm](http://www.communicatiecoach.com/vakgebied_strategie_art_verandering.htm)  
[www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)  
[www.egem.nl](http://www.egem.nl)  
[www.forum.nl/pdf/empowerment.pdf](http://www.forum.nl/pdf/empowerment.pdf)  
[www.hollandsehelden.nl](http://www.hollandsehelden.nl)  
[www.managementsite.net/content/articles/471/471.asp](http://www.managementsite.net/content/articles/471/471.asp)  
[www.unitedknowledge.nl/uploads/images/2/empowerment.pdf](http://www.unitedknowledge.nl/uploads/images/2/empowerment.pdf)  
[www.2reflect.nl/weerstand.htm](http://www.2reflect.nl/weerstand.htm)

## Colofon

Met dit ABC-tje reikt EGEM gemeenten een bouwsteen aan die inzicht biedt in de veranderingsuitdagingen waar gemeenten voor staan. Het is bedoeld voor het hoger- en middenmanagement van gemeenten.

Deze publicatie kwam tot stand ten behoeve van de EGEMbijdrage aan de IBA-conferentie in Ermelo op 11 en 12 oktober 2005.

### Meer weten?

Wilt u meer weten over verandermanagement en/of leiderschap? Raadpleeg dan de literatuur die in dit boekje wordt aangereikt. Dit kan u en uw collega's helpen om elkaar en de complexiteit van veranderingen te begrijpen.

Heeft u vragen over deze publicatie? Neem dan contact op met EGEM via [info@egem.nl](mailto:info@egem.nl) of via het telefoonnummer (070) 888 78 01. Bezoek ook eens onze website: [www.egem.nl](http://www.egem.nl).

Tekst: EGEM

Eindredactie: Keijzer Communicatie BV

Druk: Jansen Drukkerij BV

Oplage: 3.000

Jaar: 2005





t 070 888 78 01  
f 070 888 78 88

www.egem.nl  
info@egem.nl

Postbus 84011  
2508 AA Den Haag

