

# Flexibiliteit als wapenfeit

## Persombouw bij TDG/RDVW



K.T. van Montfort  
Stud.nr. 4379079  
Datum: 26 december 2015  
NCOI Opleidingsgroep B.V.  
Master Management & Innovatie  
Masterclass Verandermanagement

docenten: William Lengton, Anton Cozijnsen

## Voorwoord

Dit onderzoek is tot stand gekomen na inschrijving aan de NCOI Hogeschool voor de “Master Management van Innovatie en Verandering” in april 2013 bij de Masterclass Verandermanagement van september t/m november 2014 door William Lengton, Academy for Inspirational Leadership in Sassenheim. Mijn dank geldt verder de studiegenoten van de Masterclass voor hun opbouwende kritiek alsmede de betrokken mensen en organisaties voor hun bereidwilligheid om dit onderzoek naar de recente veranderingen bij de Telegraaf Drukkerij Groep (TDG) mogelijk te maken waarbij intercultureel trainings- en adviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com een participerende rol heeft gespeeld waar een deel van de gegevens voor het kwalitatief onderzoek uit voortkomen. De gesprekspartners zullen wellicht baat hebben bij de uitkomsten van dit onderzoek dat leringen uit het verandertraject en tenslotte een mogelijke herpositionering van TDG tot onderwerp heeft .

## Samenvatting

Concurrentie tussen printmedia onderling bij slinkende lezersaantallen en opkomende digitalisering van de media met toenemende gebruikersaantallen leidden bij middenkader en medewerkers van de Telegraaf Drukkerijgroep (TDG) aan het einde van het vorige decennium tot het initiatief voor een gemoderniseerde en aan de veranderende omstandigheden aangepaste configuratie van de drukpersen zonder productieonderbreking voor meer efficiëntie met minder drukpersen bij tegelijk hogere flexibiliteit ten aanzien van verschillende formaten en aantallen en full-colour ter verhoging van de aantrekkelijkheid van de producten. De toenmalige directie van de Telegraaf Mediagroep (TMG) kon van het nut en de haalbaarheid worden overtuigd en stelde de middelen beschikbaar. Het veranderproject werd binnen het gestelde tijdslimiet en budget zoals gepland uitgevoerd door rekening te houden met (on)voorzien slaag- en faalfactoren die hier zullen worden onderzocht om daaruit af te leiden wat het geconstateerde verandervermogen voor de toekomst kan betekenen in de onverwachte stroomversnelling waarin de ontwikkeling van de onderneming recent is geraakt.

## Inhoudsopgave

VOORWOORD	p. 2
SAMENVATTING	
INHOUDSOPGAVE	
INLEIDING	p. 3
Doel- en vraagstelling	p. 5
Deelvragen	p. 6
Leeswijzer	
1. THEORETISCH KADER	p. 6
1. Fasering van verandertrajecten	
2. Interventies in verandertrajecten	p. 8
3. Beheersing risico-/slaagfactoren	p.11
4. Conceptueel model	p.12
2. METHODEN VAN ONDERZOEK	p.12
1. Bureauonderzoek	p.13
2. Actieonderzoek	p.14
3. Expertinterviews	p.16
4. Vragenlijsten risicofactoren	p.18
5. Validiteit en betrouwbaarheid	p.19
3. RESULTATEN UIT ONDERZOEK	p.20
4. CONCLUSIES EN DISCUSSIE	p.21
REFLECTIE	p.22
LITERATUURLIJST	p.23
BIJLAGEN: Brief RDVW, vragenlijsten	I–VII

## Inleiding

Terwijl het eind 2014 afgeronde persombouwproject bij de Telegraaf Drukkerij Groep (TDG) nog amper is geëvalueerd, is op 17 mei 2015 hoofdredacteur Sjuul Paradijs van dagblad De Telegraaf, het vlagschip van de Telegraaf Media Groep (TMG), opgestapt omdat hij door de verwachte opsplitsing van het concern door de aandeelhouders na zware verliezen in 2014 de redactionele onafhankelijkheid in gevaar zag. Na een verandergeschiedenis van 15 jaar om de drukkerijen toekomstbestendig te maken, is het voor de verbleven 200 medewerkers een klap in het gezicht om naar alle waarschijnlijkheid in de etalage te worden gezet en een bittere gewaarwording om uit het concern te worden verstoten dat traditioneel door een sterke familiecultuur wordt gekenmerkt. Werd vorig jaar in de saneringsplannen na het aantreden van de nieuwe topman Geert-Jan van der Snoek nog gerept over 90 ontslagen, is dat aantal inmiddels opgelopen tot 140 (Algemeen Dagblad, online editie 8 juni 2015). De tot daaraan toe hechte club van leidinggevenden en medewerkers (drukkers, bankwerkers en elektriciens) heeft tijdens de voornoemde reeks herstructureringen van het productieproces en de personele bezetting, de processtructuur en de positiestructuur dus (van Aken 2008), terwijl de persen door bleven draaien, groot commitment vertoond en ondanks inkrimping van het personeelsbestand met een derde en verhoogd beroep op flexibiliteit tijdens alle veranderprojecten deze uit trots over de dagelijkse oplage van zo'n 600.000 exemplaren om 6 uur bij de lezer en inzicht in de verandernoodzaak mede gedragen en ten uitvoer gebracht. De auteur van dit onderzoek heeft gedurende twee veranderperiodes in de afgelopen 15 jaar bij de interventies op communicatievlak door actieonderzoek deel uitgemaakt van dat proces.

*"Topman Telegraaf Media Groep grijpt ongemeen hard in" kopt Jeroen Segenhout in het Financieel Dagblad op 17 december 2014 en schetst een volstrekt nieuwe verandercontext:*



Telegraaf Media Groep (TMG) schudt op zijn grondvesten. De nieuwe topman Geert-Jan van der Snoek grijpt keihard in om de uitgever van de grootste krant van Nederland er weer bovenop te helpen. Van der Snoek liet er dinsdagavond in een persbericht geen misverstand over bestaan: het gaat beroerd bij Telegraaf Media Groep. De onderneming zal dit jaar verlies lijden. Teleurstellende inkomsten uit advertenties en oplage zijn daar debet aan. Maar ook tegenvallende prestaties bij verschillende bedrijfsonderdelen. TMG moet daarom afboeken op zijn bezittingen, waaronder Sky Radio. De huis-aan-huisbladen zijn verlieslijdend. Hetzelfde geldt voor een fors deel van de internetactiviteiten. Beleggers reageerden geschrokken: het aandeel TMG stond woensdag 10% lager.

### Onduidelijke kasstromen



Ontluisterend is dat er bij TMG blijkbaar geen duidelijk zicht was op de kasstromen. Door te sturen op genormaliseerde winsten en hierbij geen reorganisatiekosten mee te nemen, raakte het zicht op de daadwerkelijke prestaties van de verschillende activiteiten vertroebeld, zegt Van der Snoek. TMG rapporteerde over 2013 een genormaliseerde winst van € 60,1 mln. tegen € 49,3 mln. een jaar eerder. Op het oog een mooi resultaat. Maar wie naar de operationele kasstroom kijkt, krijgt een ander beeld. Deze kasstroom was € 15,5 mln. negatief, vooral door hoge reorganisatiekosten (van € 35 mln.). Van der Snoek constateert nu dat deze kosten 'al een aantal jaren' hoog zijn. Bij de presentatie van winstcijfers zullen reorganisatiekosten voortaan niet meer worden 'geëlimineerd'.

### Snoeimes

Van der Snoek, op 1 juli aangetreden, grijpt naar het ordinaire snoeimes om de prestaties van TMG op te vijzelen. Er zal weer worden gesneden in het personeelsbestand, nadat er de afgelopen jaren al honderden banen zijn verdwenen. Halverwege dit jaar telde het concern nog ruim 2300 voltijdbanen. Dat aantal zal in stappen worden afgebouwd.

TMG gaat zich nu richten op zijn kernmerken. Daarbij gaat het om de dagbladen, inclusief de submerken, en het radiobedrijf. Dat betekent dat sommige onderdelen zullen worden verkocht. Voor de overige activiteiten wordt gekeken naar andere opties, zoals samenwerking of verzelfstandiging. Alleen de internetactiviteiten die gelieerd zijn aan de hoofdmerken, mogen blijven, al constateert Van der Snoek dat TMG hierbij onvoldoende munt slaat uit een hoog bereik.

### Drukkerijen

Bijna revolutionair in het Nederlandse krantenlandschap is de stap die Van der Snoek met de drukkerijen van TMG zet. Zij zullen ook geen deel meer uitmaken van het kernbedrijf. Onduidelijk is wat de directie met de drukkerijen in Alkmaar en Amsterdam van plan is, maar samenwerking met andere uitgevers ligt voor de hand. Een ingewijde stelt dat TMG daarover al in gesprek is met De Persgroep. Dit zou een nieuwe stap zijn aan de 'achterkant' van de krantenbedrijven. De afgelopen jaren hebben krantenuitgevers al hun krachten gebundeld voor de distributie van hun kranten. Nu zouden ze kunnen inzetten op een gezamenlijk drukkerijbedrijf.

*"Kleur is sleutel tot drukken tabloid" was ten aanzien van de concurrerende marktpartijen in 2010 de visie van de initiatiefnemer van het ingrijpende persombouwproject bij de drukkerij van De Telegraaf, "voorspel" (van Aken 2008) van het meest recente veranderproject op rij.*



Michaël Ellerbeck (Telegraaf Drukkerijgroep, links) en Peter Beets (Hoofd Technische Dienst Drukkerij) Michaël Ellerbeck, bij de Telegraaf-drukkerij verantwoordelijk voor de ombouw, over Colorman-persen en 'content bakken'. Fijn hoor, dat internet. Glimmend schermje, beetje tikken, beetje linken, flitsende tekstjes, snel nieuws. Maar kom dan eens in de Telegraaf-drukkerij. **Stampende persen, vloeren die onder je voeten trillen alsof een vulkaan op uitbarsten staat.** De prikkelende geur van drukinkt en duizenden kranten die via razendsnelle expeditie-systemen langs het plafond schieten. En projectmanager drukkerijombouw Michaël Ellerbeck, die gastvrij de deur opentrekt: "Welkom in de content-bakkerij!" Want dat is het. Elke nacht worden hier in vier uur tijd honderden smakelijke Telegraaf-verhalen 'gebakken' in **ruim een half miljoen kranten.** Nacht na nacht, maar ook overdag, als meer tijdloze secties zoals Weekeinde en de Reis- en Vaarkrant de persen op gaan. Even uit de startblokken met een lekker domme vraag. Moesten al die persen nou door de helft om straks de tabloid te gaan drukken? Ellerbeck buldert vrolijk boven de dreunende persen uit: "Hahaha! Dat zou een mooie operatie zijn geweest! Nee hoor. Waar het om ging, was het ombouwen naar kleur. **We blijven namelijk hetzelfde formaat papier bedrukken, alleen snijden we het aan de zijkant door en vouwen het dubbel.**" *film ombouw: <https://youtu.be/HgvkyGtE8>*

#### Drukwerken

"Heb je echter nog een paar zwart-wit persen staan, wat tot voor kort zo was, dan komen in de krant kleur en zwartwit wel erg lukraak door elkaar. Dus tabloid drukken is pas mogelijk als alle persen kleur aankunnen." Dat is nu het geval. Even wat aardige feiten: voor een gemiddelde krant worden 1000 offsetplaten gemaakt, die vervolgens op de zogenaamde 'drukwerken' worden vastgezet. Een rol krantenpapier weegt 1500 kilo, bevat twintig kilometer papier en gaat er in een half uur doorheen; de snelste pers spuugt gemiddeld 64.000 kranten per uur uit. In De Telegraaf-drukkerij werken zo'n 170 man. Drukkers, maar ook technisch en voorbereidend personeel en ICT-ers. Want het omzetten van de aangeleverde pagina's naar offset-platen is een ingewikkeld klusje. Een pers bevat acht 'drukwerken' en is circa 25 meter lang. Er zijn zes van deze 'Colorman-persen'. Ellerbeck toont een fotoserie van de ombouw naar kleur. De **25 meter lange pers heeft een half jaar stilgelegen** en werd bijna helemaal ontmanteld, een imposant gezicht. "Vanaf nu verandert er voor ons niet meer zoveel meer, het is gewoon kleur drukken wat de klok slaat. Bepaalde katernen van de krant, zoals Weekeinde, worden natuurlijk al veel langer in het compacte formaat vervaardigd. In principe verwerken we voor tabloid net zoveel papier als voor de huidige broadsheet." Ellerbeck: "Er valt straks evenveel Telegraaf op de mat als nu." - See more at: <http://devernieuwdetelegraaf.nl/kleur-sleutel-tot-drukken-tabloid/#sthash.TOJAz7w.dpuf>



Oplage Telegraaf daalt minder hard dankzij tabloid

Maarten Hafkamp, redactie | 24 maart 2015 - Adformatie

#### Managementvraagstuk

Of de drukkers c.s. na de succesvolle persombouw het tij kunnen keren, vraagt nu om een evaluatie van de veranderkracht van TDG om van de flexibiliteit een wapenfeit te maken in het belang van het voortbestaan van de organisatie en de werkgelegenheid in een nog ongewisse toekomst.

#### Verandercontext en -noodzaak

"TMG moet de tering naar de nering zetten. In december kwam Van der Snoek met een harde analyse: er is bij TMG niet goed gekeken naar de kasstroom. Het geld vloog er met bakken uit, onder meer doordat het bedrijf te veel uitgaf aan reorganisaties. In 2013 was de operationele kasstroom € 15,5 mln. negatief. In de eerste helft van vorig jaar ging het om € 6 mln.

Een probleem is ook de aanhoudende daling van de opbrengsten. In 2006 had TMG nog bijna € 800 mln. aan omzet, in 2013 was daar nog € 542 mln. van over. Begin 2011 kon TMG zich nog het grootste mediabedrijf van Nederland noemen. Nu staat het op ruime afstand van De Persgroep Nederland (meer dan € 800 mln. aan jaaromzet) en Sanoma Nederland (€ 653 mln.).

De neergang van TMG duurt lang en is pijnlijk. Illustratief is de daling van de oplage van De Telegraaf, de grootste krant van Nederland en het vlaggenschip van het concern aan de Basisweg in Amsterdam. Sinds het begin van deze eeuw is de betaalde oplage gezakt van 780.000 naar 461.000 exemplaren. Geen enkele andere landelijke krant boekte een dergelijk verlies. Als laatste landelijke krant stapte De Telegraaf in oktober vorig jaar over op een tabloidformaat. Maar het is niet waarschijnlijk dat deze wijziging de krant er structureel bovenop helpt en de oplagedaling doet stoppen.

Om weer op een groeipad te belanden, heeft Van der Snoek een nieuwe koers voor de toekomst uitgestippeld. TMG gaat zich op zijn kernbedrijf richten. Daartoe behoren De Telegraaf, submerken als Telesport, Privé en Vrouw, de regionale dagbladtitels en het radiobedrijf rondom Sky Radio. Ook in zijn digitale uitingen wil TMG zich richten op deze merken. De drukkerijen behoren niet meer tot de kern." (Segenhoud/Woudt, Financieel Dagblad, 10-3-15)

De verandernoodzaak komt voort uit de externe context door consolidatie van de drukkerijsector. De veranderdynamiek zit in het spel tussen RvB en directie, middenkader en personeel van TDG. De verandercapaciteit bij TDG is gerelateerd aan de verandertrajecten van de voorbije decennia. "Kaarten worden geschud bij krantendrukkerijen" kopt *printmedianieuws* (5 december 2014) en vervolgt: "Het eindspel over de toekomst van de krantendrukkerijen in ons land staat voor de deur, vooral door de overname van Wegener door de Persgroep. Wat gaat er gebeuren?"

## Van acht naar vijf krantendrukkerijen



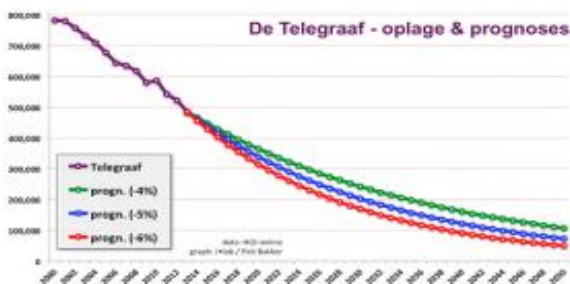
Het aantal krantendrukkerijen is de laatste 15 jaar met een hoog tempo afgenomen. Dat heeft twee belangrijke oorzaken. Ten eerste zijn nieuwe krantenpersen veel sneller dan de oude persen die worden vervangen. Maar een tweede reden is de gestage daling van de oplage van de kranten in Nederland. Ga maar na: tien jaar geleden werden dagelijks nog 4.5 miljoen kranten gedrukt en dat aantal is inmiddels geslonken tot 3.5 miljoen stuks. Elk jaar gaat er zo'n 3 procent van de oplage af. Ook het aantal gratis kranten is fors gedaald. De combinatie van snelle moderne persen en een structurele daling van de oplage heeft grote gevolgen voor het aantal druklocaties. Het beste recente voorbeeld is de relatief nieuwe drukkerij van NDC in Leeuwarden, die de beide oude drukkerijen van NDC in Groningen en Leeuwarden overbodig maakte, met minder drukpersen en bijna een halvering van het aantal medewerkers.



Rotatiedruk van Joep de Jong. De Jong heeft in financieel opzicht bijgedragen aan de overname door Concentra van MGL en mag als beloning Dagblad De Limburger gaan drukken.



Na de overname van PCM Uitgevers door de Persgroep een jaar of vijf geleden werd de oude grote krantenpersen in Rotterdam (Charlois) gesloten en werd de productie geconcentreerd op de moderne en snellere krantenpersen in Den Haag en Amsterdam. Dat was mogelijk door de dalende oplage van vooral het AD en door de perscapaciteit tijdens 'prime time' beter te benutten. 'Prime time' is het tijdsvenster in de nacht, waarbinnen de drukproductie van ochtendbladen moet plaatsvinden, zeg maar vanaf 23.00 uur tot uiterlijk 04.00 uur. De Persgroep staat nu op het punt dagbladuitgever Wegener en dus ook haar drukkerijen over te nemen. Daarbij wordt ook gekeken naar de mogelijkheden om te besparen op de drukkosten. De gedrukte oplages van nagenoeg alle kranten van Wegener en de Persgroep is ongeveer 1.5 miljoen exemplaren en bij een daling van drie procent per jaar hoeven er elk jaar 45.000 kranten minder te worden gedrukt. Dat is het equivalent van een half vouwapparaat per jaar. Wie op deze manier naar de drukcapaciteit kijkt kan uitrekenen dat van de vier drukkerijen van de combinatie Persgroep/Wegener er binnen een tot twee jaar één zal worden gesloten, al dan niet in een of twee fases. Meest voor de hand liggend is Apeldoorn, de oudste van de vier. De Persgroep drukt ook beide dagbladen van NRC Media, dat wordt overgenomen door het Belgische Mediahuis.



De Telegraaf Media Groep (TMG) beschikt over twee grote krantendrukkerijen: een in Amsterdam en een in Alkmaar. In Amsterdam vooral voor het drukken van De Telegraaf en gratis krant Metro, in Alkmaar vooral voor de regionale dagbladen van HDC Media. De Amsterdamse persen zijn recent ingrijpend gemoderniseerd voor 25 miljoen euro. Wie door zijn ooghaars heen kijkt en de daling van de oplage van vooral De Telegraaf (tot 40.000 exemplaren per jaar, ieder jaar weer) goed kan voorspellen, begrijpt dat het moment niet ver is om de productie van Alkmaar over te hevelen naar Amsterdam en Alkmaar te sluiten. Zo'n stap kan ook gezet worden in combinatie met een eventuele overname van NDC door TMG, iets waar al langer over wordt gespeculeerd.

Van de op dit moment acht krantendrukkerijen bij de vier grote dagbladuitgevers zijn er over een jaar of twee nog maar vijf over: twee in Amsterdam, en een in Best en een in Den Haag. Met daarnaast nog enkele 'loondrukkers', zoals Rodi Rotatiedruk (drukt het FD), BDU Print (drukt twee dagbladen) en de reeds genoemde Jansen/Pers Rotatiedruk (drukt het Nederlands Dagblad).

Aan de ene kant slinkende oplages, aan de andere kant de concurrentiestrijd in krantenland leidden in 2010 tot het initiatief van het middenkader van TDG en het voorstel aan de directie van TMG om met een investering van € 25 mln. in Rotatiedrukkerij VoorburgWal de persopstelling binnen 4 jaar ingrijpend te wijzigen om met minder persen meer werk in volledig full colour te verrichten met de mogelijkheid tot het tabloid formaat en een gevarieerder bladenportefeuille in navolging van de concurrentie om de strijd om marktaandeelen succesvol te kunnen blijven voeren.

## Doel- en vraagstelling

Welke leringen kunnen uit het persombouwproject bij de Telegraaf Drukkerij Groep worden getrokken om veranderpotentieel en omgevingsrelevantie voor de toekomst vast te stellen?

### Probleemdefinitie

Onderzoeksdoel: advies over toekomstige positionering van de Telegraaf Drukkerij Groep DOOR evaluerend onderzoek veranderproject Persombouw Rotatiedrukkerij Voorburgwal van 2010-2015.

Onderzoeksvraag: Welke interventies hebben in de fasen van het persombouwproject bij TDG/RDVW al dan niet geholpen om risicofactoren om te zetten naar slaagfactoren?

## Deelvragen

1. Wat zegt de theorie over fasering van verandertrajecten?
2. Wat zegt de theorie over interventies in verandertrajecten?
3. Wat zegt de theorie over omzetten van risico- naar slaagfactoren?
4. Welke fasen zijn in het persombouwproject te herkennen?
5. Welke interventies zijn in het persombouwproject toegepast?
6. Welke effecten kunnen aan die interventies worden toegewezen?

## Leeswijzer

Na het bovenstaand vooronderzoek ter inleiding op de verandernoodzaak worden vooral de twee fasenmodellen van Cozijnsen en Maes met elkaar vergeleken alvorens de theorie over interventies op gedrag en andere risicofactoren te bevragen en in het praktijkonderzoek de veranderdynamiek in 4 stappen naar doelen en effecten van de achterhaalde interventies concluderend te herleiden.

## Hoofdstuk 1 Theoretisch kader

### 1.1 Fasering van verandertrajecten

Verandertrajecten voltrekken zich volgens de meest gangbare theorieën in fasen.

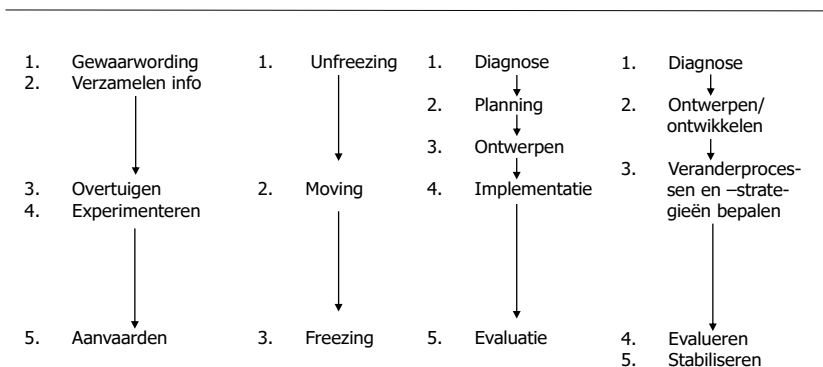
Vooraanstaande theoretici die deze lezing aanhangen, zijn Cozijnsen en Maes, waarbij Cozijnsen in wezen een top-down aanpak op basis van de zogenaamde Evidence Based Change (EBC) voorstaat volgens zijn met de Evidence Based Veranderkunde vanuit de 3 fasen volgens Lewin via Kotters 8-stappenmodel doorontwikkelde en in 5 stappen geïntegreerde Planned Change, gevolgd door zijn promovendus Metselaar met Evidence Based Verandermanagement (EBV) (Metselaar 2011, p. 9) die zijn pijlen ook op de van bovenaf gewenste gedragsverandering richt, en Maes met zijn discursieve aanpak die veel verder reikt dan de historiserende en vrijwel lineaire fasering volgens Cozijnsen (Cozijnsen 2013, p.18/19) en in het "generieke" cq. "normatief unitaire systeemmodel van organisatieverandering" (Maes 2014, p. 85 en 87) zowel de middle-up-down voorstelling van zaken volgens Ten Have (Ten Have 2008, p. 19), het organisatieontwerp van Van Aken (2013), de netwerkbenadering van Boonstra (Boonstra 2008, p. 28) en tenslotte de iteratieve werkwijze volgens projectmanagementmethodiek Scrum beschreven door Sutherland (Sutherland 2014) vooruitlopend op Agile programmamanagement meeneemt.

Hombergen (Hombergen 2014, p. 39) stelt vanuit het perspectief op verandermanagement als zijnde project-, proces- en portfoliomanagement de vraag of procesmanagement volgens Lean (stroomlijnen van processen door vereenvoudiging) en Six Sigma (verbeteren van processen door opsporen en aanpakken van knelpunten) wel voldoende vernieuwingspotentieel biedt want "vernieuwing is meer dan een verlengstuk van verbetering; vernieuwing betreft een overgang (van een goed bekende) naar een (relatief) nieuwe dimensie; *een verandering*". "Immers, is een belangrijke cesuur tussen project en lijn niet *het onderscheid tussen vernieuwing en verbetering*" (Hombergen 2014, p. 39), tussen radicale innovatie en incrementele vernieuwing (De Jong e.a. 2007, p. 39) in een reeks innovatiemodellen cq. veranderconcepten, onderscheiden naar initiatief, uitvoering en continuïteit? (De Jong e.a. 2007, p. 33)?

Dat duidt op verschil in perceptie van verandertrajecten in navolging van de klassieke driesprong van Planned Change "unfreeze - move - refreeze" (Lewin 1951) als in tijd beperkte projecten voor blijvende veranderingen in de lijn zoals Cozijnsen laat doorschemeren of anders als permanente processen volgens de gedachte van flexibel portfoliomanagement van verandering als regel i.p.v. uitzondering in een lerende organisatie die voortdurend en vinger aan de pols houdt om op interne en externe verandering van de omstandigheden te kunnen blijven anticiperen in netwerken van sponsors, stakeholders en marktpartijen en als "connected company" (Gray 2013), versterkt door wisselende strategische coalities in het postmoderne discours van het dialogisch model bij Maes dán de rol van thought leader vervult, dán krachten bundelt voor de nieuwe sprong gerelateerd aan *verandercontext*, *veranderbereidheid* en *verandercapaciteit* vanuit de alom beschikbare bronnen.

Fasenmodellen zijn dan ook geëvolueerd van herkennen, inspelen en verankeren naar strategisch implementeren via ontwerpen en/of ontwikkelen en evalueren vanuit de integrale diagnose van omgevings- en organisatiefactoren en visie- en strategievorming in relatie tot de verandercapaciteit volgens het Integrale Verandercapaciteit Model (IVM) zoals gepresenteerd door Cozijnsen (2013, p. 277 ff.) met Kennis, Mens, Technologie en Leiderschap als de belangrijkste veranderresources.

### Fasenmodellen (oud)

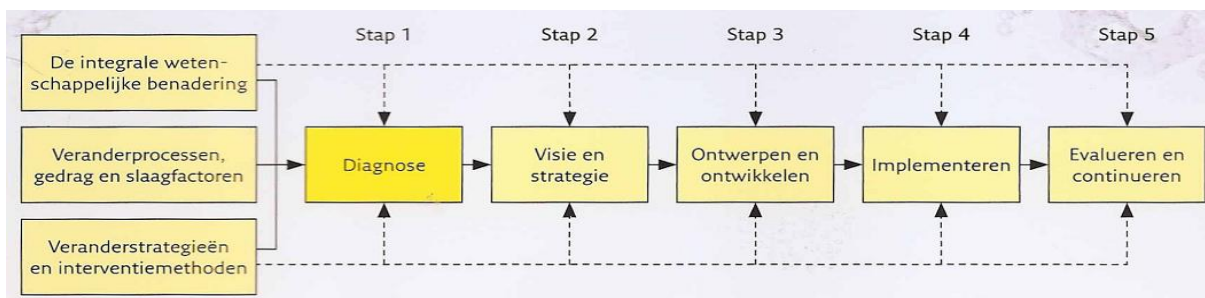


71

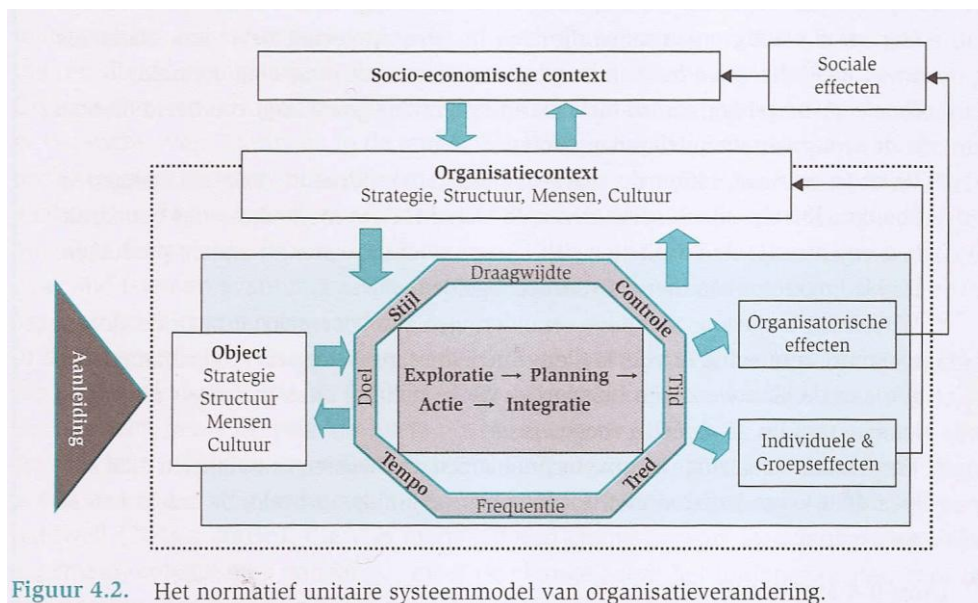
organisatieverandering VU 7-6-2015

van Wilkening (1949) via Lewin (1951) en Cummings (1993) naar Cozijnsen (1995)

### Fasenmodellen (nieuw)



Cozijnsen (2013)



Figuur 4.2. Het normatief unitaire systeemmodel van organisatieverandering.

Maes (2014)

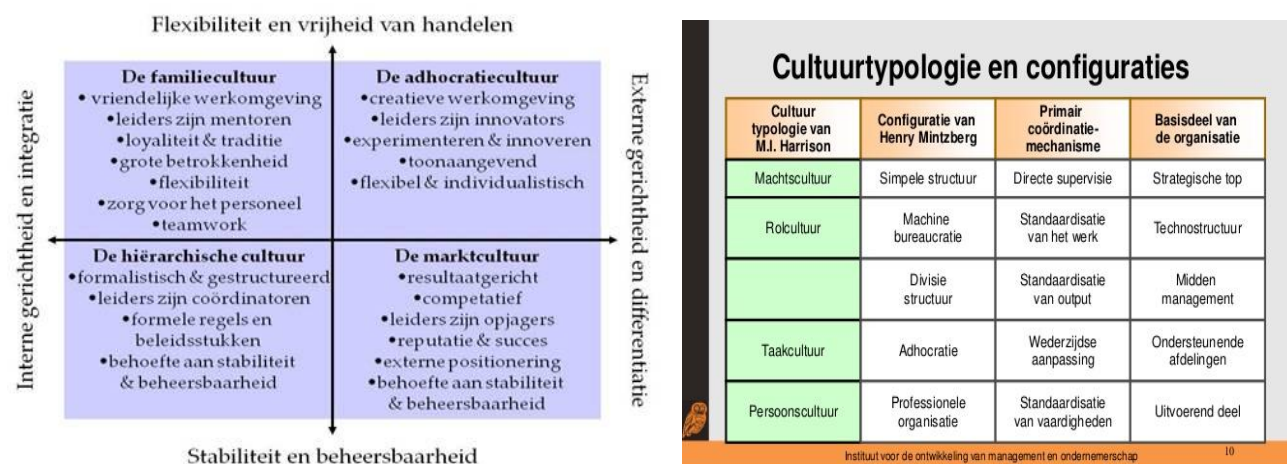
"Fasenmodellen zoals hiervoor besproken zijn dus vooral behulpzaam bij het structureren van complexe veranderprocessen. Zij laten ons de interne logica zien van hoe mensen volgens een bepaalde wetmatigheid veranderen. Dat wil dus niet zeggen dat zoiets altijd maar blindelings gevolgd moet worden. ... Bij een organisatieverandering kan een incident of veel weerstand een fase een totaal andere wending geven. Soms moet dan zo'n fase, die al afgesloten was, nog eens teruggehaald worden. Een fasenindeling is dus niet alleen cyclisch van karakter, maar de invulling die fasen is verre van statisch. De reacties ten gevolge de activiteiten per fase zullen altijd dynamisch en in bepaalde mate onvoorspelbaar blijven. Afhankelijk van allerlei factoren die zo'n fase ook beïnvloeden, zal de ene fase soms turbulenter en dynamischer verlopen dan de andere." (Cozijnsen 2013, p. 110/111)

Hier convergeren de nieuwe modellen van Cozijnsen en Maes in die zin dat de normatieve, interpretatieve, kritische en dialogische discoursen volgens Maes zowaar niet expliciet, maar in wezen ook bij Cozijnsen terug te vinden zijn in de samenhangende, per geval en mate van slagen naar voren of achteren wijzende interventies in de throughput zoals hieronder nog nader te bezien.

"De *input* voor het verandersysteem is één of meerdere objecten uit de organisatiecontext ... vier domeinen - strategie, structuur, cultuur en gedrag - die als objecten van verandering beschouwd kunnen worden. Die objecten ondergaan bepaalde veranderingen door de transformatieprocessen van het systeem. De veranderingselementen (*throughput*) zullen ander ingevuld worden naargelang de input in het systeem. Bijvoorbeeld: bij een strategische verandering worden er andere accenten gelegd dan bij een culturele verandering. Daarenboven zullen de veranderingselementen variëren volgens de verschillende discoursen. Ieder discours bekijkt veranderingen op een andere manier. De *output* is een gewijzigd object waarmee het veranderingssysteem bepaalde individuele of groepeffecten, organisatorische effecten en sociale effecten genereert. ... De systeemelementen interacteren met elkaar en creëren een patroon dat de eigenschappen van de delen overstijgt. Het geheel krijgt daardoor specifieke eigenschappen ... die beschreven kunnen worden in termen van beheersing, draagwijdte, frequentie, tred, duur, tempo, doelgerichtheid en wijze van verandering." (Maes 2014, p. 85/86)

## 1.2 Interventies in verandertrajecten

Het succesvol doorlopen van de veranderfasen vergt volgens de theorie interventies in relatie tot de gevoerde veranderstrategie passend bij de overheersende cultuur van de organisatie volgens benaderingen van o.a. Cameron en Quinn (2011, p. 58 ff), Harrison, Mintzberg, Porter en anderen.

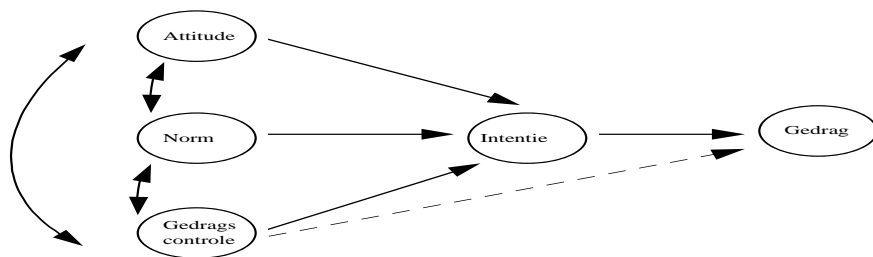


Uitgaande van positie- en processtructuur en cultuurkenmerken van de organisatie in relatie tot het relevante organisatieonderdeel vice versa dienen interventies tot beïnvloeding van het gedrag van de organisatieleden op de verschillende lijn- en stafniveaus om veranderstappen per fase en in het geheel zo soepel mogelijk, planmatig, verklaarbaar, doeltreffend en duurzaam te laten verlopen en met name onduidelijkheden, onzekerheden en weerstanden tegen de verandering weg te nemen door transparante en verantwoorde afweging van belangen en versterking van positieve krachten die veranderbereidheid oftewel het draagvlak voor de verandering helpen toenemen en verbreden.



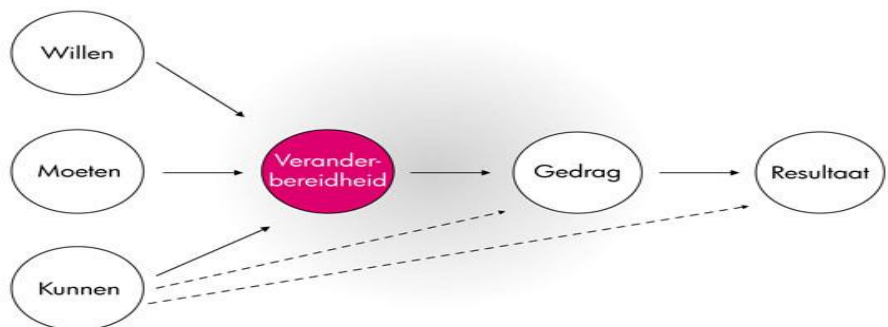
Om te kunnen sturen op de faalfactor weerstand, heeft Metselaar (2011) Ajzen's model of planned behavior (Ajzen 1991) bewerkt van intentie naar veranderbereidheid en een diagnosemodel ontwikkeld dat in combinatie met bijhorende vragenlijsten de weerstanden in kaart helpt te brengen die invloed hebben op het besef van willen, moeten en kunnen bij ontvangers van verandering. De attitude wijkt bij Ajzen in positieve of negatieve zin af van de heersende of te vernieuwen norm en kan door gedragscontrole door feedback dan wel positieve of negatieve sancties de intentie voor nieuw gedrag stimuleren. Daarbij speelt perceptie op verschillende organisatieniveaus van officieel via officieus naar informeel een belangrijke rol en is het cruciaal om vanuit de bovenstroom naar de onderstroom vooral de positieve reacties te versterken om de neutrale, afwachtende gelederen mee te krijgen en zich niet blind te staren op de 'verzetshelden'. Coöperatie tussen de officiële en informele leiders is een sturingsinstrument om middels in de cultuur passende interventies binnen het officieuze circuit de attitude richting intentie gewenst gedrag systematisch te laten ontwikkelen.

Model van Ajzen en Fishbein



58

organisatieverandering VU 7-6-2015



Metselaar 2011, p. 68: Van veranderbereidheid naar resultaat volgens het model van Ajzen

De factoren die het 'willen' negatief kunnen beïnvloeden, zijn gevolgen voor het werk, emoties en de compenserende factoren meerwaarde en betrokkenheid. Het 'moeten' door druk van binnen en buiten kan door aansturen op kennis en ervaring en gedoseerde informatievoorziening in het 'kunnen' van verandervermogen, beheersbaarheid en timing worden omgezet naar de complexiteit.

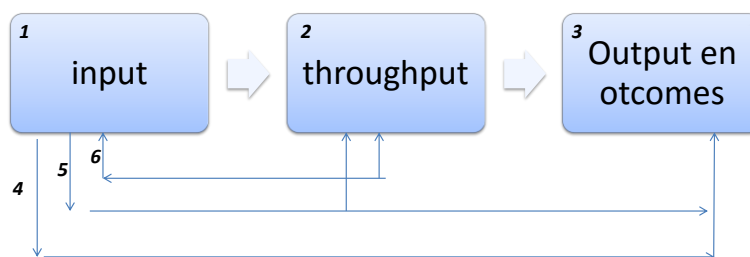


Metselaar 2011, p. 73: Evidence Based diagnosemodel voor veranderbereidheid

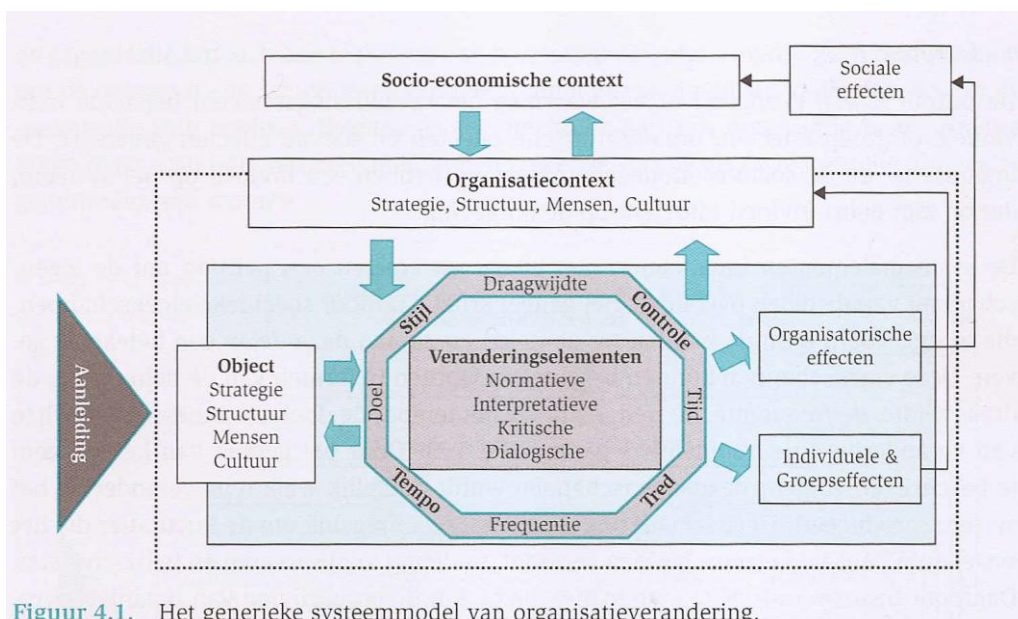
Hoewel reeds de aankondiging van veranderingen in relatie tot diagnose van context en capaciteit als interventie wordt gezien die toestemming, onverschilligheid of weerstand kan oproepen, vinden gedragsbeïnvloedende interventies voornamelijk in de throughput plaats na reacties op de input om de gewenste output te genereren. Dat is terug te zien in de fasering van het Achtstappenmodel van Kotter (1995) dat na de input 'bevestiging van het urgentiebesef' in de throughput voorziet in de interventiefasen 'leidende coalitie vormen', 'visie en strategie ontwikkelen', 'de veranderingsvisie communiceren', 'breed draagvlak creëren', 'kortetermijnresultaten realiseren', 'consolideren/blijven bewegen' en tenslotte de output van 'nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur'. Het verband tussen de bouwstenen in de start-, ontwerp- en implementatiefase (in zijn fasenmodel stap 2-4 ná diagnose en vóór evaluatie en continuering) laat Cozijnsen zien, terwijl Maes zoals gezegd input door 'objecten' genereert, throughput door 'veranderingselementen' en output als 'effecten' begrijpt als gevolg van interventies in vorm van een of meerdere gefaseerde discoursen of discoursrondes.

### Diagnosekader context XY

- 1 = sturing gericht op organisatie-omgeving (richten)
- 2 = uitvoering; bedrijfsvoering en kerntaken (stafafdelingen; onderwijs/onderzoek)
- 3 = resultaten van de PA (w.o. tevredenheid, afstudeerders etc.)
- 4 = sturing gericht op output
- 5 = sturing gericht op strategieën/beleid invoeren (van richten naar inrichten)
- 6 = sturing gericht op uitvoering (problemen/kwaliteit etc.)



Cozijnsen (2013)



Figuur 4.1. Het generieke systeemmodel van organisatieverandering.

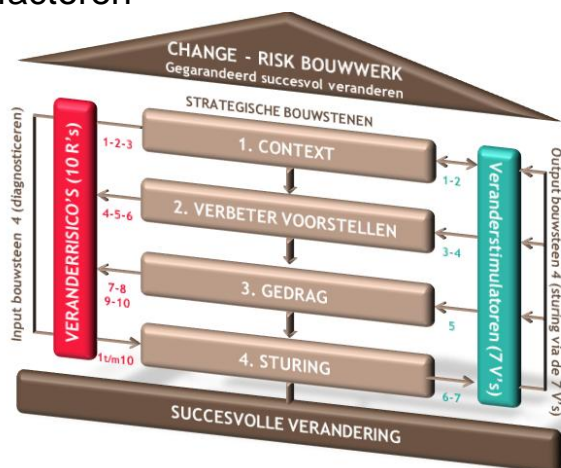
Maes (2014)

De uitkomsten werken bij Maes expliciet terug op de omgeving cq. de context en past meer bij een lerende organisatie dan Cozijnsen's concept dat in de eindfase 'continuëren' zegt, maar eerder 'refreeze' meent, waar de volgende verandering wellicht gaandeweg de huidige nodig is gebleken.

Bij de huidige snelheid van veranderingen in de omgeving is de vraag of de veronderstelling van beheersbaarheid van verandering met het concept Planned Change cq. Evidence Based Change nog wel voldoende flexibiliteit biedt, maar de keur aan systematische interventies blijft waardevol.

Cozijnsen (2013, p. 130/131) relateert interventietactieken aan 3 veranderstrategieën vanuit rede (empirisch-rationeel), cliënt (normatief re-educatief) of macht (machts-dwangstrategie), gericht op denken, voelen en doen als voornamelijke drijfveren van gedrag met research, actieresearch en confrontatie als interventiekaders. Hij focust vervolgens op Organization Development (OD) vanuit de organisatietop en Organizational Transformation (OT) vanuit het menselijk proces op de drie organisatieniveaus individu, groep, organisatie om door interventies ten behoeve van vertrouwen, samenwerking en transparantie falend leiderschap voor te blijven dat hij als een cruciale faalfactor voor verandertrajecten ziet, te beginnen met ineffectieve communicatie (Cozijnsen 2013, p. 157).

### 1.3 Slaag- en faalfactoren



#### 1.Context (=organisatie: RF's verandercapaciteit en organisatiecommitment)

*Hoog Risico F1: Verandercapaciteit versus mate van complexiteit*

*1.Versnellen*

*Hoog Risico F2: Vertrouwen versus mate van voordelen*

*2.Verbreden*

*Hoog Risico F3: Verandernoodzaak versus mate van bedreiging*

#### 2.Verbetervoorstellen (=verandering: RF's complexiteit en bedreigendheid)

*Hoog Risico F4: Verandercapaciteit versus onzekerheden*

*3.Verduidelijken*

*Hoog Risico F5: Vertrouwen versus belangen die geschaad kunnen worden*

*4.Vertrouwen*

*Hoog Risico F6: Vertrouwen versus zelfvertrouwen*

#### 3.Gedrag (=reactiepatronen: RF's: vertrouwen, veranderbereidheid, onzekerheden)

*Hoog Risico F7: Noodzaak versus veranderbereidheid*

*Hoog Risico F8: Complexiteit versus onzekerheden*

*5.Verbeelden*

*Hoog Risico F9: bedreiging versus (zelf)vertrouwen*

*Hoog Risico F10: voordelen versus veranderbereidheid*

#### 4.Sturing(=veranderaanpak: RF's: omzetten naar slaagfactoren door 7 V's)

*6.Voordelen*

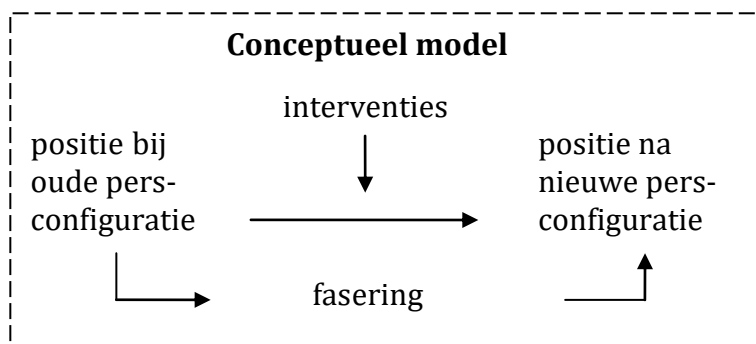
*HRF 1-10*

*7.Verbinden*

Wat in dit praktijkonderzoek als kracht en tegelijk achilleshiel van de organisatie is geconstateerd maar aan bovenstaande rationale lijn nog ontbreekt omdat het gemeten aan zijn publicaties buiten het referentiekader van de auteur valt, is het "management van het onverwachte" (Weick 2001).

Toch leveren de 7 V's van *Verandermanagement* (Cozijnsen 2014) een change-risk bouwwerk dat de meest cruciale risicofactoren binnen zijn op alle fasen toepasbaar sturingsmodel en de doelen van interventies in de domeinen context, verbetervoorstellen, gedrag, sturing hanteerbaar maakt.

## 1.4 Conceptueel model



## Hoofdstuk 2 Methoden van onderzoek

### Vragen start onderzoek :



De toegepaste onderzoeksmethoden ter verzameling van de onderzoeksgegevens omvatten Bureauonderzoek, Actieonderzoek, Expertinterviews met de 4 stuurgroep- en 6 stafleden binnen het verandertraject over fasering en interventies alsmede Vragenlijsten "Verandercapaciteit" (stuurgroep) en "Verandereigenschappen" (stafleden) en "Onduidelijkheden" en "Vertrouwen" (selecte steekproef onder medewerkers, te weten 5 drukkers, 5 bankwerkers en 5 elektriciens). Voor een selecte steekproef is hier gekozen ter vergelijking met het actieonderzoek (triangulatie).

Het Bureauonderzoek naar de verandercontext dient in navolging van het vooronderzoek in de inleiding ter vaststelling van de ingrijpend gewijzigde verandercontext tussen het begin en het einde van het hier te evalueren verandertraject persombouw van 2010 t/m 2014. Immers kunnen relevante conclusies en zinvolle aanbevelingen niet los daarvan worden getrokken. Externe en interne bronnen worden zodanig met elkaar vergeleken dat een kader ontstaat waarbinnen actieonderzoek in een reeks interventies plaats krijgt voor verbetering van enerzijds de Duitstalige communicatie met partners tijdens de uitvoering van de verandering (MAN Roland drukpersen, SIEMENS besturingssystemen voor complexe productieprocessen), anderzijds voor teambuilding, signalering van knelpunten en bewustwording van de technologie van de toekomst bij printmedia.

## 2.1 Bureauonderzoek (organisatiecontext)

M. Koster, Quote 18-5-2015: "Telegraafdrukkers bereid tot actie na ontslag Sjuul Paradijs. Drukkers maken zich zorgen. In een brief (zie *onderzoeksbijlage 1*) - aan de redactieraad schrijft het gestaalde TMG kader dat vannacht even is overwogen om de krant *niet* te drukken. *'Het is alleen indachtig de belangen van onze lezers, zoals die ook door Sjuul immer op de eerste plaats zijn gezet, dat wij de voortgang van de productie van de maandagkrant voortgang hebben gegeven. Maar de kruik gaat te water tot hij barst en de druk die wij voelen, ook op de garantie op onze werkgelegenheid wordt steeds meer voelbaar.'* De drukkerijen zien in het ontslag van de hoofdredacteur 'een belangrijk signaal' dat de concernleiding een andere weg in gaat. De drukkers waarschuwen voor de laatste maal en dreigen met acties als er geen rekening wordt gehouden met hun wensen. *'Wij hopen dat jullie in de vergadering van vanmiddag er bij de concernleiding op aan zult aandringen om het TMG concern als een eenheid te laten opereren. Als de Telegraaf extern gedrukt wordt is de redactie niets meer of minder dan een veredelt ANP en is het geloof in het gedrukte woord verraden. Begin januari drukten wij niet voor niets het grondwet artikel dat de vrijheid van drukpers garandeert over twee pagina's af. Die drukpers is een onderdeel van het maken van een krant. Onze Krant. Wij zijn ons er van bewust dat er geen activiteiten zijn te verzinnen die het besluit om Sjuul te ontslaan terug kunnen draaien. Maar wij zien er met belangstelling naar uit tot welke acties jullie besluiten, die garanderen dat jullie krant ook onze krant is en zal blijven. Overbodig te melden dat wij als vanzelf bereid zijn om iedere actie van jullie zijde te ondersteunen.'*"

Een zeker succes van het persombouwproject blijkt anders uit de oplagecijfers eind 2014: "De printoplages van alle landelijke dagbladen daalden in het 4e kwartaal 2014 jaar, behalve de zaterdageditie van nrc.next. Dat blijkt uit de vanochtend bekend gemaakte nieuwe cijfers van Hoi, Instituut voor Media Auditing. Bij de grootste krant van Nederland, De Telegraaf, was de daling veel minder dan de afgelopen periodes, dankzij de overgang naar tabloid in oktober. De oplage ging van 462.651 in Q4 2013 naar 460.505," aldus Maarten Hafkamp in Adformatie op 24 maart 2015: "Het AD moest fors inleveren: van 364.234 naar 342.691. Bij de Volkskrant is de daling minder scherp. Het dagblad kwam uit op 221.161 exemplaren, tegen 228.622 een jaar eerder. De dagbladen van NRC Media gingen ook in oplage omlaag. NRC Handelsblad ging van 172.989 naar 152.401, nrc.next daalde van 47.634 naar 36.570. De zaterdageditie steeg wel in oplage: van 7.531 naar 9.008. Trouw daalde van 90.800 naar 89.414 exemplaren, Het Parool van 54.782 naar 49.134 en Het Financieele Dagblad van 48.543 naar 46.649. Lichte dalingen waren er voor het Reformatorisch Dagblad: 45.536 naar 44.456 en Nederlands Dagblad: 23.048 naar 21.211. Tegenover de dalende printoplage staat weer een goede digitale stijging van bijna alle dagbladen. Vooral de Volkskrant en De Telegraaf groeiden hard. Nrc.next ging terug."

Zoals in de inleiding op basis van het vooronderzoek belicht, staat de recente ontwikkeling bij TMG betreffende de drukkerijen in schril contrast met de als positief ervaren veranderhistorie bij TDG.

Uit het GRI-verslag 2011, het jaar van het begin van het persombouwproject bij TDG:

"De operationele bedrijven van TMG zijn: *Telegraaf Drukkerij Groep*. Telegraaf Drukkerij Groep ([website](#)) bestaat uit twee offsetrotatie drukkerijen en drukt titels voor landelijke en regionale uitgeverijen binnen TMG, zoals Telegraaf Media Nederland | Landelijke Media, HDC Media en Holland Combinatie. Ook verzorgt TDG de distributie van pagina's naar buitenlandse druklocaties zoals Valencia, Gran Canaria, Istanbul, Marseille en Verona. *TMG Distributie*. TMG Distributie ([website](#)) is verantwoordelijk voor de bezorging van de dagbladen van Telegraaf Media Nederland, Landelijke Media, HDC Media en Media Groep Limburg en voor het uitdelen van Splts. TMG Distributie coördineert dagelijks de verspreiding van totaal circa 1,5 miljoen kranten waarvoor circa 11.000 freelancers (bezorgers, deponhouders, ritrijders, instekers, etc.) worden ingeschakeld en zoekt voor wat betreft de dagbladdistributie samenwerking met andere uitgevers. Voor het Noorden, Oosten en Zuiden van het land is samenwerking met NDC en Wegener reeds gerealiseerd, p. 11)."

Vanuit het kader van TDG kwam kritiek op bovenstaande beslissing omdat door uitbesteding van de distributie de punctualiteit van de levering van De Telegraaf aan de lezer om 6 uur 's ochtends met een uur is vertraagd tot ongenoegen van veel abonnees die om 7 's ochtends uur al op hun werk zijn, de krant bij het ontbijt missen en hun abonnement opzeggen. De plannen tot afsplitsing van TDG en uitbesteding van het drukwerk aan een conglomeraat uit gefuseerde drukkerijen van De Persgroep/Wegener en/of NDC stuiten nog steeds op hevige weerstand van TDG, de Centrale Ondernemingsraad van TMG en de vakbonden. Met sluiting drukkerij Alkmaar, reductie van 10 pas herconfigureerde persen tot 4 en ontslag van 168 van de overgebleven 250 personeelsleden bij RDVW vreest men op te moeten draaien voor het verlies van € 44 mln. dat hoofdaandeelhouder Botman, nu Dasy, heeft geleden met investeringsvehikel Cyte uit de eerdere anders lucratieve verbintenis met John de Mol. TMG-topman Van der Snoek, bij het noodlijdende NDC weggeplukt en met grootaandeelhouder Van Puijenbroek naar voren geschoven, wordt als stroman gezien om plannen van Botman uit 2009 eindelijk door te drukken. Moet TDG het heft in eigen hand nemen?

"*Medezeggenschap werknemers*. TMG beseft dat haar kracht als bedrijf in een snel veranderende wereld wordt bepaald door de inzet, kennis en innovativiteit van haar medewerkers. Mening en input van medewerkers op elk niveau wordt via uitwisseling tijdens informele overleg en bijeenkomsten gehoord en weegt zwaar bij alle beslissingen die worden genomen. Naast informele uitwisseling zijn er twee formele kanalen die medezeggenschap van werknemers vormgeven: vakbonden en de centrale ondernemingsraad.

Eind 2011 bereikte TMG met de vakbonden een akkoord over een Sociaal Plan TMG voor 2012-2013. Dit Plan is een ongewijzigde voortzetting van het voorgaande Sociaal Plan, € 44 miljoen is aan de reorganisatievoorziening toegevoegd voor de fte-reductie van circa 350 medewerkers als gevolg van de implementatie van de nieuwe groeistrategie.

De COR van TMG boog zich in het afgelopen jaar over diverse onderwerpen, waaronder de reorganisatie van de diensten postverwerking en magazijnbeheer, de investeringen in de persombouw bij de drukkerijen, de overname van Megastar, het verzuimprotocol en het uitvoeren van een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers. De vraag die daarbij voor de COR centraal staat is: wat betekent het voor de medewerkers en wat voor het bedrijf? Ook hecht de COR eraan om het effect van de genomen beslissingen te evalueren (p. 23).

*Werknemertevredenheidsonderzoek.* In september 2011 is door een extern onderzoeksbureau een meting uitgevoerd naar de tevredenheid van medewerkers. Alle medewerkers van TMG hebben de gelegenheid gekregen hieraan deel te nemen. Uit het onderzoek blijkt dat de algemene tevredenheid een 7,3 scoort op een schaal van 1 tot 10. Dit is een hoger cijfer dan dat van andere bedrijven in de benchmark. Op basis van de resultaten zijn actieplannen ontwikkeld ten aanzien van de verbeterpunten. Met de uitvoering van deze plannen wordt een verhoging van de tevredenheid van werknemers beoogd (p. 24)."

Maakte het sociaal plan van eind 2011 nog onderdeel uit van het op een gezonde manier bij elkaar houden van de TMG-familie met de persombouw bij TDG als onderdeel van een innovatieve groeistrategie, is daar tegen het einde van het persombouwproject een kentering ingezet die tot grote teleurstelling en verslagenheid bij directie, staf en medewerkers van TDG heeft geleid na de verandertrajecten van de afgelopen 15 jaar met vernuft, passie en bevlogenheid te hebben gerund.

Uit het jaarverslag van TMG 2014, het jaar van de afronding van het persombouwproject:

### "Strategische uitgangspunten voor 2015

In december 2014 kondigde TMG al aan dat de resultaten van veel bedrijfsonderdelen teleurstellend zouden zijn, ondanks de positieve winstbijdragen van de meeste hoofdmerken. Belangrijk doel in 2015 is de toenemende consumptie van digitale media beter commercieel te benutten. De digitale initiatieven van de afgelopen jaren buiten de hoofdmerken, inclusief de acquisities op dat gebied, droegen beperkt bij of waren zelfs verliesgevend.

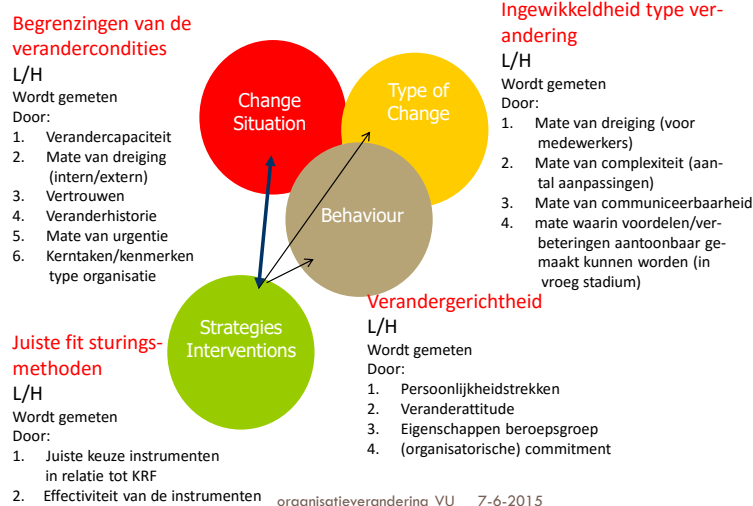
De afschrijvingskosten zijn in 2014 met € 10,7 miljoen nagenoeg gelijk aan 2013. In 2014 is het ombouwen van de drukpersen op de Amsterdamse campus afgerond en zijn ze in gebruik genomen. Momenteel wordt nog in aanvullende vouw- en nietmachines geïnvesteerd zodat deze in de loop van 2015 in gebruik kunnen worden genomen in de Amsterdamse drukkerijen. Op het moment van ingebruikname in Amsterdam zullen de afschrijvingen beperkt gaan stijgen. *Er is besloten om in de tweede helft van 2015 tot reductie van de productiecapaciteit over te gaan*, met bijzondere waardevermindering van € 5,3 miljoen ultimo 2014 (p. 24 ff).

### Vooruitzichten

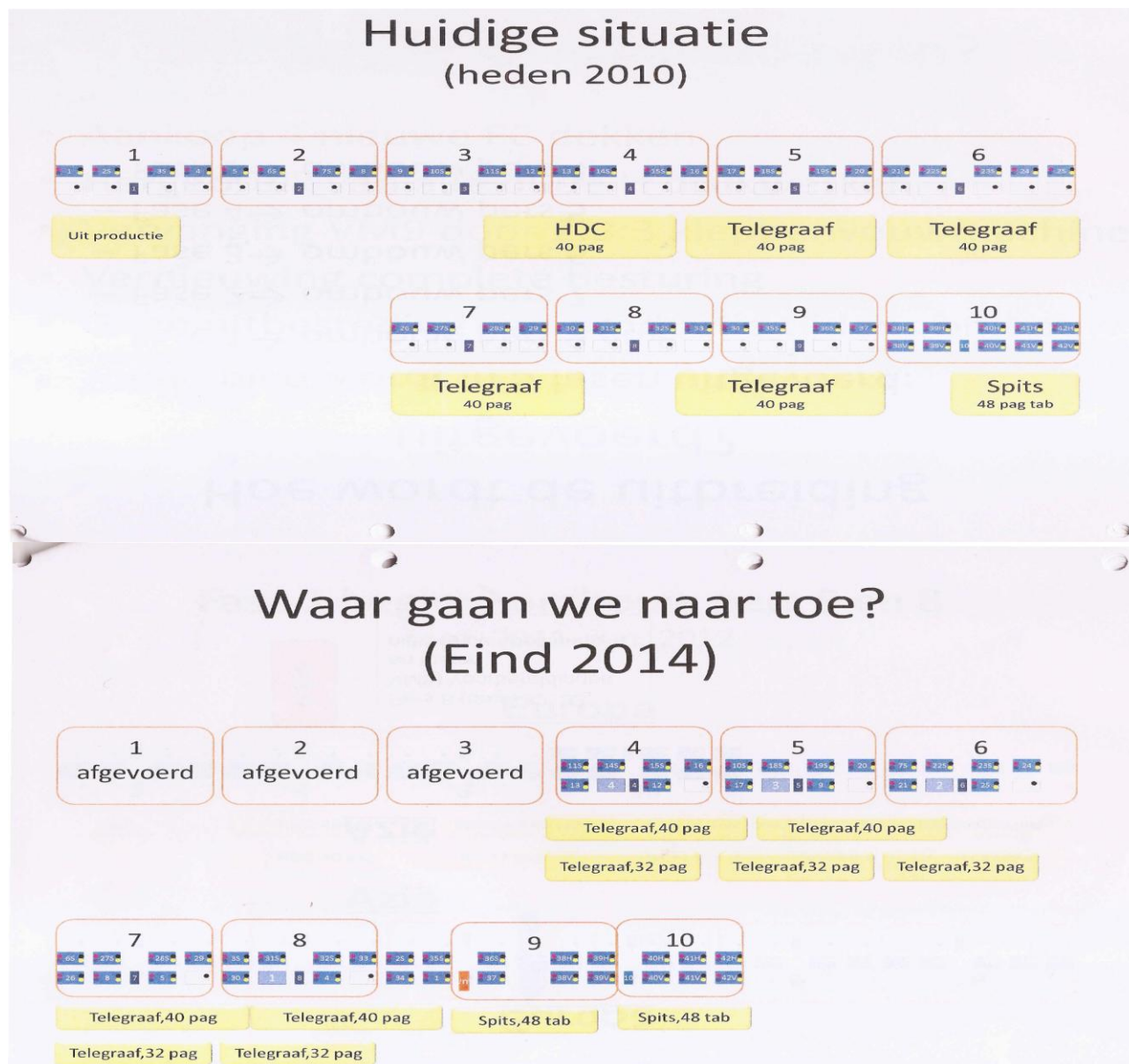
Op 16 december 2014 heeft TMG de koers voor de komende jaren bekend gemaakt. De focus van de onderneming komt sterker dan ooit te liggen op de hoofdmerken, de ontwikkeling van onderscheidende redactionele inhoud en daarmee op versterking van het kernbedrijf. De hoofdmerken zijn De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé, VROUW, de regionale dagbladen - zoals Noordhollands Dagblad en Haarlems Dagblad - en Radio Veronica, Classic FM en Sky Radio. *Digitale initiatieven die niet tot de hoofdmerken behoren en de drukkerijen zullen geen deel uitmaken van het kernbedrijf. Voor alle bedrijfsonderdelen die niet tot de kernactiviteiten behoren zullen per onderdeel scenario's voor de toekomst worden ontwikkeld, waarbij samenwerking met andere partijen tot de mogelijkheden behoort. De uitwerking van de scenario's kunnen in bepaalde gevallen leiden tot afstoten of stopzetten van activiteiten.* (...) Uitgesproken is reeds in december 2014 dat verwacht mag worden dat vanaf begin 2015 met regelmaat stappen tot aanpassing van de organisatie bekend worden gemaakt die moeten leiden tot duurzaam rendement op alle bedrijfsactiviteiten (p. 32)."

## 2.2 Actieonderzoek (verbetervoorstellen)

### Change-Risk Monitoring (CRM)



Een van de interventies (in dit geval onder het mom van verbetering van de verstandhouding met Duitstalige leveranciers hard- en software verborgen) was een drietal driemaandelijks trainingen in de Duitstalige communicatie met tweewekelijkse frequentie altemeerend aan twee gemengde groepen medewerkers (drukkers, bankwerkers en elektriciens/ict'ers) en bij het verandertraject betrokken stafleden, incidenteel aangevuld door een of meer leden van de stuurgroep, aan het begin, vóór en ná de helft van het vijfjarig tijdspad van 2010 t/m eind 2014. Inbreng was het verbetervoorstel van het middenkader na grondige voorbereiding, de afweging van verschillende opties leveranciers en configuraties, de fiat van de centrale directie van de Telegraaf Media Groep op dat moment en goedkeuring door de directie van het organisatieonderdeel Telegraaf Drukkerij Groep (TDG) dat intentioneel en procedureel nauw verbonden was aan de redactie, om naast andere bladen vooral vlagschip De Telegraaf tijdens het project persombouw naar full colour en tabloid overstoord te blijven leveren: productie zou doorgaan, terwijl oude zwart-wit dekken (drukkers) met steunkleur uitgehaald en door nieuwe full colour dekken vervangen werden.



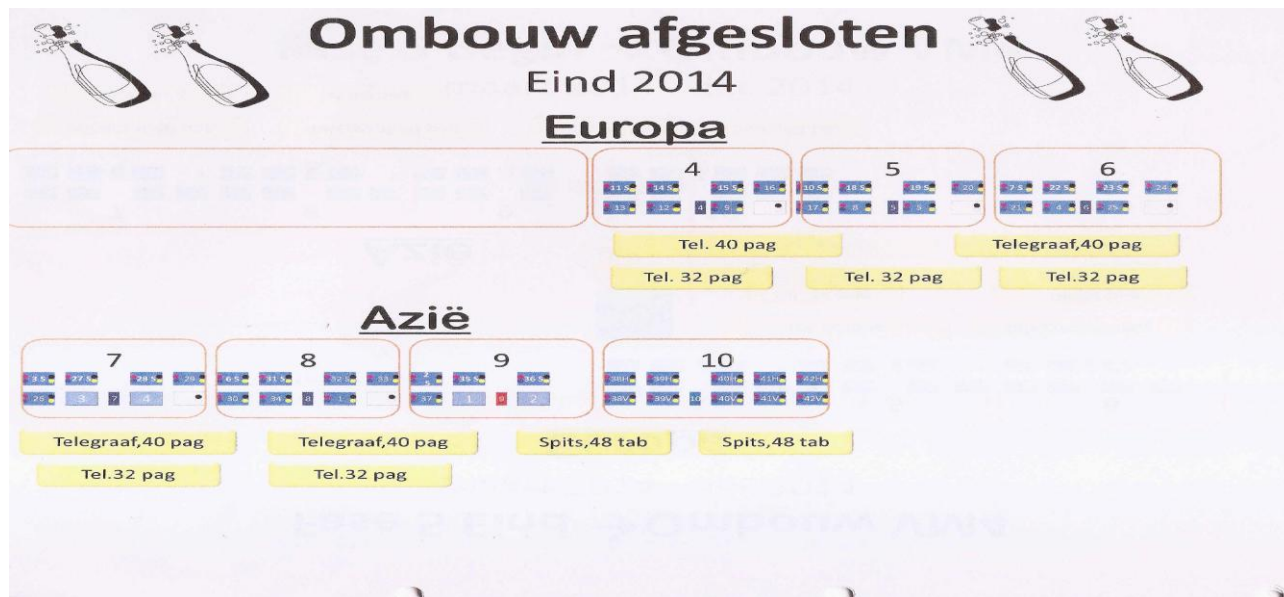
Doel van de training was naar buiten toe de verbetering van de communicatie met de Duitstalige contractpartners en naar binnen toe open communicatie over de beleving van gedragsbepalende aspecten van de persombouw en tegelijk inkrimping van de drukkerij. Vloeiende communicatie met op de werkvloer aanwezige Duitse teamleiders, voormannen, collega's bankwerkers/elektriciens hielp om het werk volgens planning goed gecoördineerd en soepel te laten verlopen, knelpunten en samenwerking te evalueren en te verbeteren, storingen te analyseren en technische innovatie voor iedereen inzichtelijk te maken aan de hand van de werkervaring en taken van de deelnemers. De focus op het Duits gaf meer openheid in het interdisciplinair dialoog ook over de weerstanden.

De gekozen interventiestrategie in een normatief re-educatieve setting binnen een familiecultuur met durf voor adhocistische benaderingen waar nodig gaf door de laboratoriumopstelling ruimte voor in de kiem smorende of welbewust vanuit de teams gekozen of het middenkader gestuurde flankerende interventies voor de achtergrond van 15 jaar gaande markt- en technologiegedreven organisatietransformatie met een hoog commitment en collegialiteit als belangrijk gedragskenmerk.

De in de jaren 1990 ingezette veranderhistorie door technologische innovatie met aanpassingen in de taakstructuur en verdergaande specialisatie bij toenemende integratie van werkprocessen door de overgang van mechanische naar elektronische besturing van de drukpersen en de geleidelijke vervanging van oude door moderne drukpersen, de gestegen bereidheid tot samenwerking en om elkaar in het belang van het tijdig verschijnen van de krant bij calamiteiten op te vangen en bij te springen, de daarmee gepaard gaande aan persoonlijke omstandigheden gerelateerde inspraak in het werkrooster en het verhoogde inzicht in elkaars specialismen bracht de openheid met zich mee om weerstandsgevoelige remmende factoren in het collectief met en tegen elkaar af te wegen en ten positieve te keren. Dreigend banenverlies door toenemende automatisering en verhoging van de efficiëntie met de bijhorende emoties werd door coöperatie vakbondsmanagementprojecten ten behoeve van een doorlopend sociaal plan en onderlinge afstemming van de afvloeiingsvolgorde getemperd, de meerwaarde van een verbeterde kosten-/batenverhouding door externe noodzaak in het procesoverleg bediscussieerd en erkend, de interne druk door grote betrokkenheid samen gedragen door aansturing op intergroeprelaties tussen vakdisciplines en ploegen in het volcontinu rooster met structurele en informele informatie-uitwisseling van kennis en ervaring voor de telkens optimale beheersing van processen, waardoor het verandervermogen toenam evenredig aan de complexiteit en achtereenvolgens en afwisselend de 7 V's volgens Cozijnsen werden afgedekt om de risico's in de domeinen context, verbetervoorstellen, gedrag en sturing in bedwang te houden. De trots van de beroepsgroep om de verspreiding van het vrije woord week in week uit te blijven waarborgen speelt in niet te verwaarlozen rol bij de grote betrokkenheid: met elkaar, voor elkaar! Ook technostructureel geschiedde de inrichting van het werk in onderling overleg van in hoge mate gespecialiseerde medewerkers en leidinggevendenden en aan de HR-kant was het stellen van doelen, het beoordelen van het functioneren en uiteraard een passend beloningssysteem van relevantie. De organisatieleden hebben een groot aandeel in het (her)ontwerpen van hun organisatie en gepast vertrouwen in de competentie van de leidende change-agents (Cummins 1993, p. 173).

## 2.3 Expertinterviews (gedragsreacties)

Bij de keuze van omvang en leveranciers en de even scherp gecalculeerde als naar verhouding lage investering van € 25 miljoen met hoog rendement voor aanschaffing, ombouw en afvoer van drukwerken en vouwmachines bij lopende productie voegden initiatiefnemers een strakke fasering: fase 0 R&D (3-9/2011), fase 1 ombouw pers 9+8 (9/2011-6/2012), fase 2 pers 7 (6/2012-1/2013, gebouw Azië klaar), fase 3 ombouw vouwmachines 6+5 (1/2013-8/2013), fase 4 vouwmachine 5 (9/2013-3/2014), fase 5 vouwmachine 4 (3/2014-12/2014) in 2 met elkaar verbonden gebouwen.





De fasering in tijd was gemaakt om met de modules (persen) te kunnen schuiven, de logistieke paden voor papierbanen en vouwmachines tijdens de verbouwing te kunnen aanpassen aan de doorlopende productie en het project volgens de doelstelling binnen tijd en budget af te ronden. HT (algemeen directeur) en ME (technisch directeur) waren vanuit de TDG-directie de architecten van de ombouw en zaten met projectleider KW en de bouwleider RE namens mechanici en elektriciens van leverancier MAN Roland in de stuurgroep om calamiteiten als het dreigend faillissement van MAN Roland het hoofd te bieden. Zij ervoeren het coöperatieve gedrag van hun medewerkers aan weerskanten als ondersteuning om al sturend het hoofd koel te kunnen houden tijdens de door hen gedefinieerde fasen initiatief, plan en uitvoering gesplitst naar proceslogistiek. De risico's bleken tijdens de interviews afgebakend naar tijd, budget, omvang, logistiek in termen van leiderschap (onvoldoende overzicht), techniek (mogelijke tegenslagen), kennis (onvoldoende inzicht) en mens (onvoldoende competentie), op hoofdlijnen geobserveerd en op details geanalyseerd en benoemd.

Naast bewaking van het tijdspad door de stuurgroep met een op de werkvloer geïmplementeerde Scrum-aanpak (te doen/gedaan/flexibele inzet eigen mensen boven inhuur) en het budget door een controller van het hoofdkantoor kon mede door deze opdracht een doorstart met de curator van de leverancier worden bewerkstelligd (risico context), voortschrijdend inzicht verworven (risico verandervoorstellen), door aanvullende interventies als PECOM-workshop over de elektronische besturing en andere scholingsmaatregelen het kritisch en adaptief vermogen van de medewerkers verder worden ontwikkeld en obstructief gedrag door veranderbaarheid voorkomen (risico gedrag).

Hoewel de neiging tot weerstand om voornoemde redenen niet groot was, werd voor de zekerheid door de inrichting van vaste teams van 8 man per pers per dienst ook gestuurd op gedragscontrole onderling en regelmatig via de stafleden gerapporteerd over vorderingen en knelpunten die via een nieuwsbrief werden verspreid naast de notulen van het maandelijks overleg in de stuurgroep en de verslagen van wekelijkse werkvoorbereidingsbijeenkomsten ter beoordeling door betrokkenen (risico sturing). Multifunctionele denktanks van stafleden/medewerkers en voorkomen van leegloop door optimaal gebruik van de resources waren verdere interventies om de animo erin te houden. Zo werd het schoonhouden van de bouwplaats verricht door mensen van de gesloopte drukpersen opdat niemand zich overbodig zou gaan voelen, mede door toedoen van de geniale planner JV.

Want er waren in de voorgaande jaren met alle balanstechische opbrengsten van zo'n € 150 mln. door reeds doorgevoerde veranderingen in de hechte groep medewerkers van gemiddeld 50 jaar ondanks hun nuchtere en zakelijke kijk op de verandernoodzaak mede door de vele wisselingen in de directie met riante vertrekregelingen wel verlatingsangsten en hechtingsstoornissen opgetreden die vertrouwen en verantwoordelijkheid ondermijnden en de teamgeest als slaagfactor bedreigden.

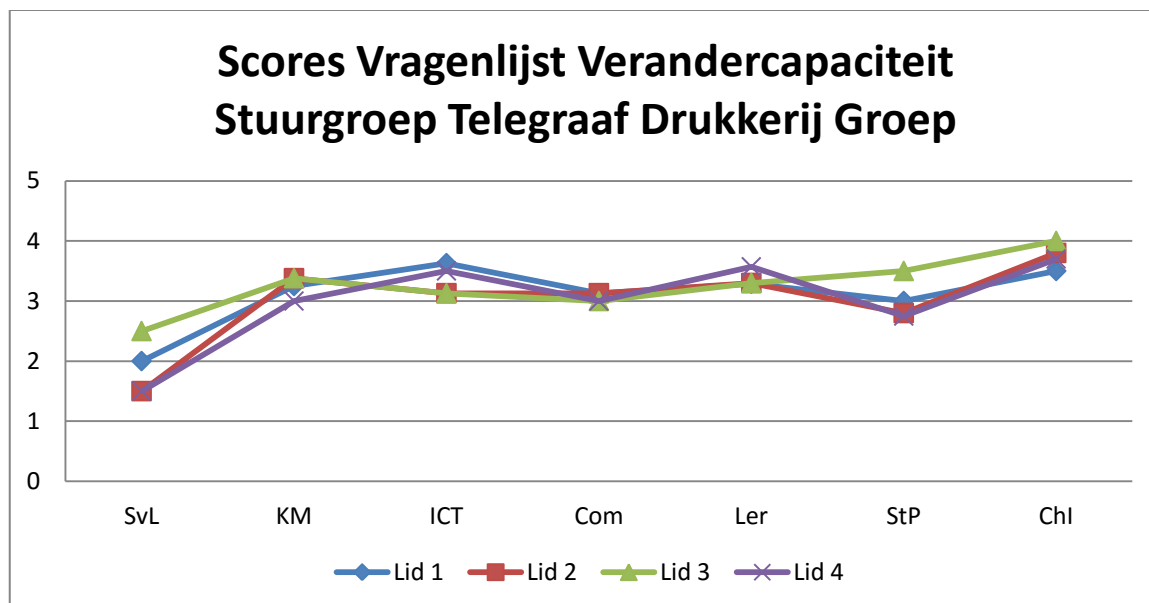
Daarmee werd als grootste faalfactor de als zodanig ervaren grilligheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TGM geïdentificeerd die al jaren op steeds grotere afstand van de werkvloer gingen opereren en uiteindelijk dan ook alle door TDG geleverde inspanningen en offers en daarmee de toekomst van de drukkerijen op losse schroeven zouden gaan zetten op een moment waar de high tech QY-drukwerken de ogen en oren van de drukker overbodig maken.

Naast de Nederlands-Duitse vierhoofdige stuurgroep was er de uit zes TDG-stafleden bestaande projectgroep met de projectleider/hoofd technische dienst PB voor de gebouwen Azië en Europa, bedrijfsleider GS, hoofd mechanische techniek/chefplanner JV, hoofd elektra en elektronica JS, productiecoördinator HT en IT-specialist en OR-lid MB, zo nodig bijgestaan door FK/preproductie, RS/productie, RE/kwaliteitsbewaking en PD/persbesturing. De projectgroep fungeerde naast de dagelijkse functies van de leden als schakel tussen stuurgroep en werkvloer voor, tijdens en na de persombouw om het beleid naar de werkvloer om te zetten, signalen van de werkvloer op te vangen en terug naar de stuurgroep te communiceren ten dienste van transparantie en voortgang. De gedragsreacties waren overwegend coöperatief met de te verwachten kritische kanttekeningen.

Behalve de stuurgroep werden de vaste leden van de projectgroep geïnterviewd met als resultaat bovenstaande op gedragsobservaties gerichte samenvatting en additioneel bevestigd met behulp van vragenlijsten waarvan onderstaand de uitkomsten worden aangeboden. De interviewvragen voor de halfopen interviews, vragenlijsten bij het change-risk gebouw van verandering en OCAI vragenlijst cultuurbeleving bij begin en na einde project persombouw bij TDG zitten in de bijlagen. Cultuurtypologie en configuratie bevatten elementen van Harrison, Mintzberg en Cameron/Quinn.

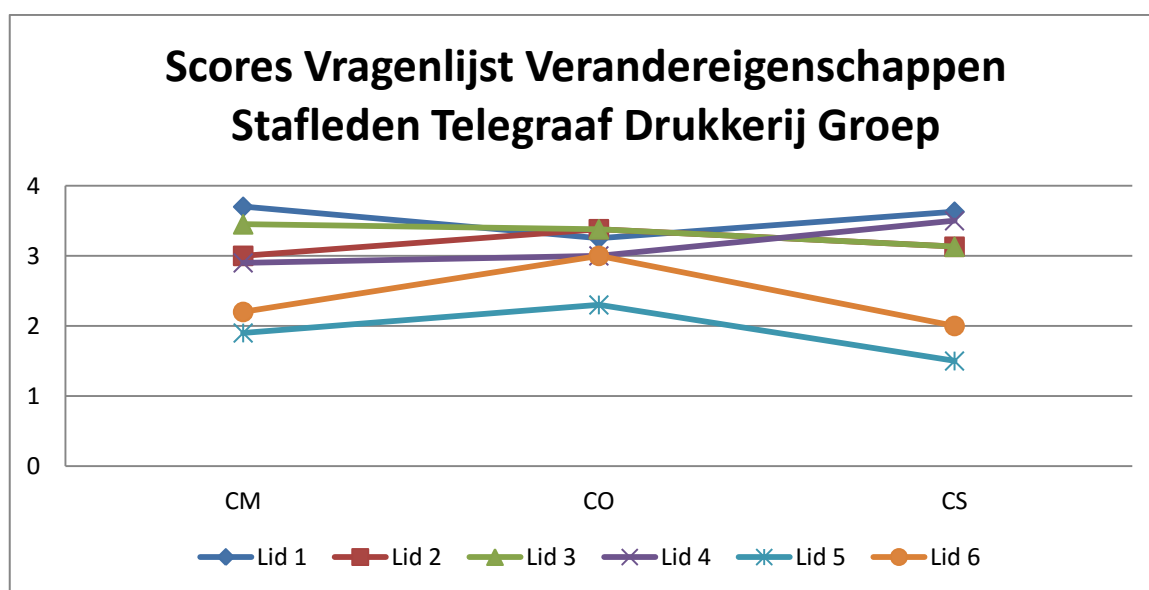
## 2.4 Vragenlijsten (strategieën, aanpak, interventies)

Tegen de achtergrond van de strategische beslissing en planning van het project persombouw door de stuurgroep is aan de leden de vragenlijst Verandercapaciteit uit Change Risk, Strategy & Performance model (Cozijnsen 2013) voorgelegd dat ook in de andere drie vragenlijsten voorziet.



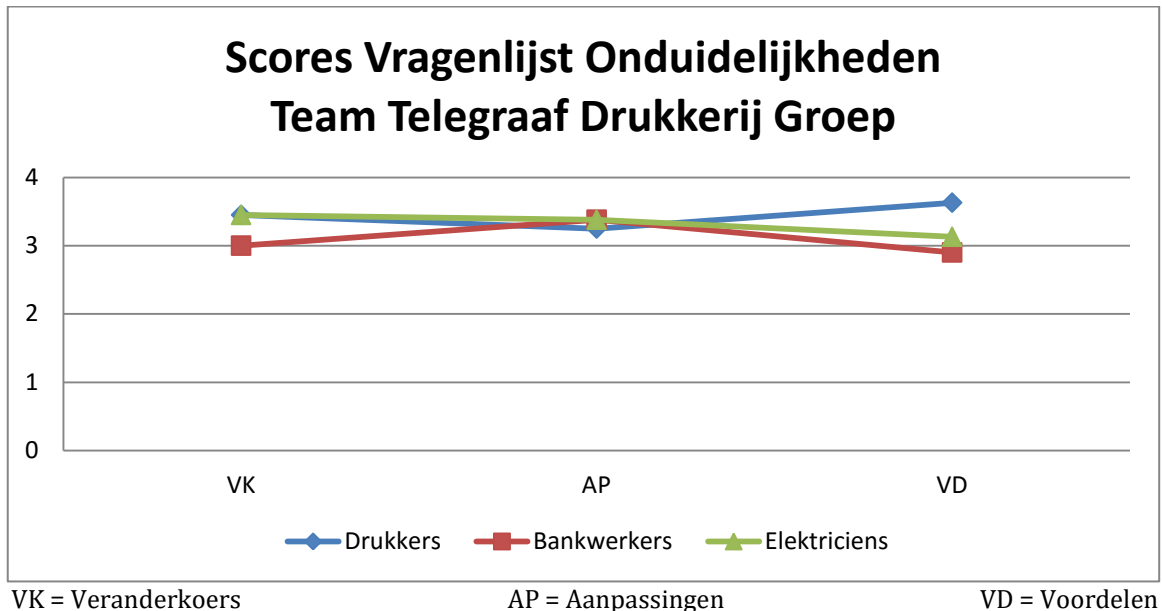
SvL = Stijl van Leidinggeven KM = Kennismanagement Ler = Leren ICT = Informatie- en Communicatietechn.  
StP = Sturingspotentieel Com = Communicatie ChI = Change Infrastructuur

Opvallend is de relatief lage score op Stijl van Leidinggeven, door de interviews geverifieerd naar een te informele stijl in de ogen van de Duitsers en een te weinig doortastende stijl in de perceptie van de Nederlanders, geïdentificeerde reactie op kritiek van de projectgroep op "onzichtbaarheid" van de algemeen directeur die impliciet gekozen heeft voor terughoudendheid om het organische proces van verandering vanwege het wantrouwen tegen de RvB zo weinig mogelijk te verstoren. Voor het overige wordt de verandercapaciteit naar verwachting tot zo ver relatief hoog ingeschat. Communicatie en Sturingspotentieel scoren lager door het gevoel van hier teveel en daar te weinig omdat het sturingspotentieel het zou kunnen afleggen tegen de veranderkracht van het personeel.

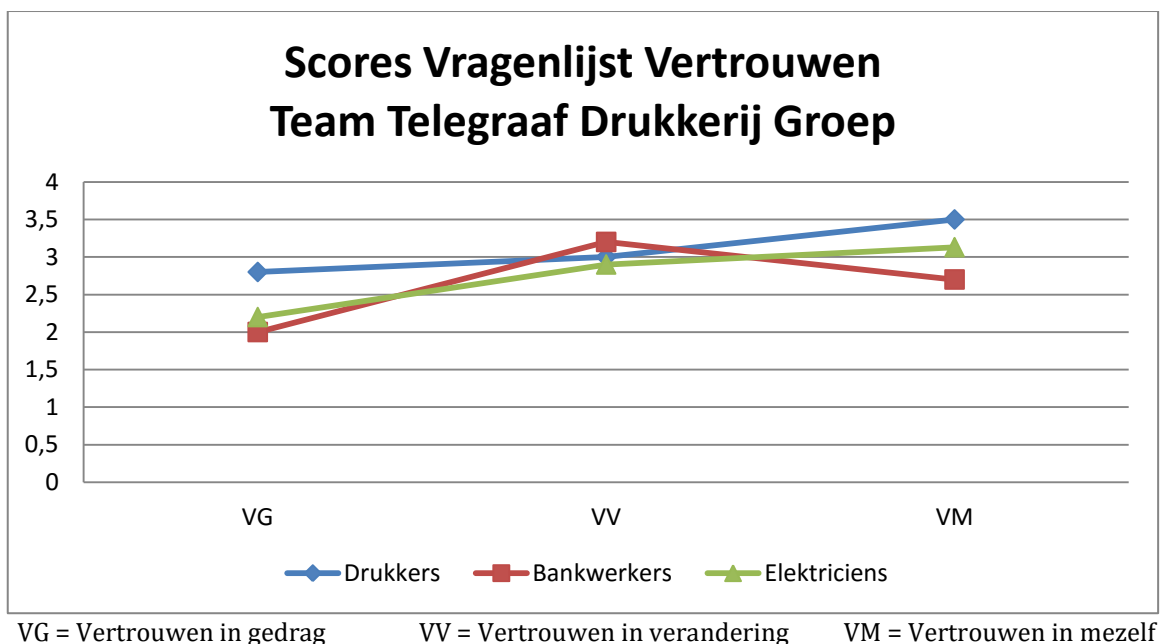


CM = Consequenties mens CO = Consequenties organisatie CS = Consequenties stakeholders

De projectgroep is met name bij Consequenties voor de Mens minder eensgezind omdat de meer techniekgerichte leden zonder directe verantwoordelijkheid voor het personeel daar minder waarde aan blijken te hechten dan leidinggevend en lid 1, lid van de OR. Consequenties Stakeholders worden hoog geschat m.b.t. klant-/lezerstevredenheid of laag m.b.t. mogelijke invloed door klanten.



Gezien de veranderhistorie in de organisatie is het niet verbaasd dat de medewerkers uit de drie vakdisciplines die na de ingrijpende reorganisatie in 2006 en reductie van het personeelsbestand met een derde, te weten 100 mensen, zijn overgebleven en bij geringe fluctuatie van het personeel genoeg veranderingen hebben meegemaakt en gedragen, weinig onduidelijkheden zien wat wederom in correlatie staat met de subtiele manier van leidinggeven door de algemene directeur. Onduidelijkheden mogen er dan wel zijn vanuit de RvB maar hier gaat het om de beleving binnen het onderzochte organisatiedeel TDG/RDVW. Voordelen worden door bankwerkers/elektriciens lager beoordeeld: hun werk zal door toenemende automatisering afnemen, vooral bij bankwerkers, dat van de drukkers schoner worden. Voor de bankwerkers blijkt de koers aldus minder duidelijk.



Een soortgelijk beeld geeft het Vertrouwen in gedrag en Mezelf die hier ook bij de elektriciens lager zijn. Zij vrezen zoals de bankwerkers onderlinge concurrentie bij volgende reorganisaties en zijn gemiddeld jonger dan bankwerkers en drukkers. Drukkers vertrouwen op hun bevoorrechte positie.

## 2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is gegeven door bronnentriangulatie tussen bureauonderzoek, interviews en vragenlijsten die vergelijkbare resultaten opleveren met enkele niet vervalsende differentiaties. Validiteit is gegeven door de keuze van de onderzoeksobjecten, bekendheid met de context en kwalitatieve en kwantitatieve metingen op verschillende tijdstippen en op verschillende niveaus.

## Hoofdstuk 3 Resultaten uit onderzoek

Deelvraag 4. Welke fasen zijn in het persombouwproject te herkennen?

In wezen zijn er van de meeste hier besproken fasenmodellen elementen te herkennen in de bondige driesprong initiatief - planning - uitvoering zoals geformuleerd door die initiatiefnemers ME en HT die aan de slag zijn gegaan met de signalen die zij uit de markt en van de concurrentie opgevangen hadden om concurrentiepositie en lezerstevredenheid van hún krant veilig te stellen.

In termen van Cozijnsen behelst hun initiatief een reeds gestelde diagnose en ontworpen visie en strategie, hun planning het ontwerpen en ontwikkelen en hun uitvoering de implementatie, waarbij in hun visie op de uitvoering al een groot deel ontwikkeling zit door wat zij noemen voortschrijdend inzicht. Terug naar de dagelijkse routine impliceert wellicht evaluatie en continuering maar is in dit geval als verwacht voorlopig sluitstuk van een hele reeks ingrijpende veranderingen gedurende de afgelopen twee decennia eerder een zij het onvrijwillige 'refreeze' in Lewin's zin: het succes dankzij het goede informele contact van de initiatiefnemer met een lid van de anders gaandeweg steeds meer uit de hoogte opererende Raad van Commissarissen in de aanloop naar het project en de toewijding van alle betrokkenen tijdens het project wordt beloond met de verkoop van de drukkerij: shocking nieuws en verstarring waar volharden geen optie meer lijkt. In termen van Maes te laat gezien wat er omheen speelt na input (initiatief en planning), throughput (uitvoering) en output (?).

De driesprong verder opgesplitst worden een aantal stappen van Kotter zichtbaar maar niet per se in de door hem aangeboden volgorde want 'bevestiging van het urgentiebesef' en 'leidende coalitie vormen' kunnen zowel bij het *initiatief* horen als bij de *uitvoering*, 'visie en strategie ontwikkelen' bij *initiatief* of *planning*, 'veranderingsvisie communiceren' bij *initiatief* of *uitvoering* zoals hier gebeurd, 'breed draagvlak creëren' bij alle drie en 'kortetermijnresultaten realiseren' bij *uitvoering* zoals hier gebeurd, kortom een kwestie van de gekozen aanpak ontwerpen of ontwikkelen van verandering, waarbij in het onderhavige geval (her)ontwerpen in het kader van een ontwikkeling voorop staat. Met 'nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur' verschilt de laatste fase weinig van de andere modellen. Een andere pragmaticus en ervaren projectleider, J. v. Thiel, Business Improvement Manager, Heineken Nederland, zegt: 'Voor 80% van alle projecten volstaat, naast een goede manager, een allersimpelst projectmethodiek: je start, stopt en daartussen vertel je hoe het gaat en wat je nodig heb om het af te maken. Al het andere voegt weinig toe.' (Moussault e.a., 2011, p. 3).

Deelvraag 5. Welke interventies zijn in het persombouwproject toegepast?

De interventies bij TDG passen bij de met OCAI gemeten organisatiecultuur volgens Cameron, de cultuurtypologie volgens Harrison en configuratie volgens Mintzberg: familiecultuur, adhocistische elementen met bijhorende taakcultuur, wederzijdse aanpassing bij de drie operationele gelederen, leidinggevenden en stafleden in gelijke tred met de technische en organisatorische innovatie, door het middenmanagement aangestuurd overeenkomstig de divisiestructuur van TMG met de online media, printmedia, drukkerij, centrale en decentrale stafafdelingen. Taakgerichte samenwerking is belangrijker dan afbakening van rollen en teamgeest is de sleutel tot technologiegedreven werk.

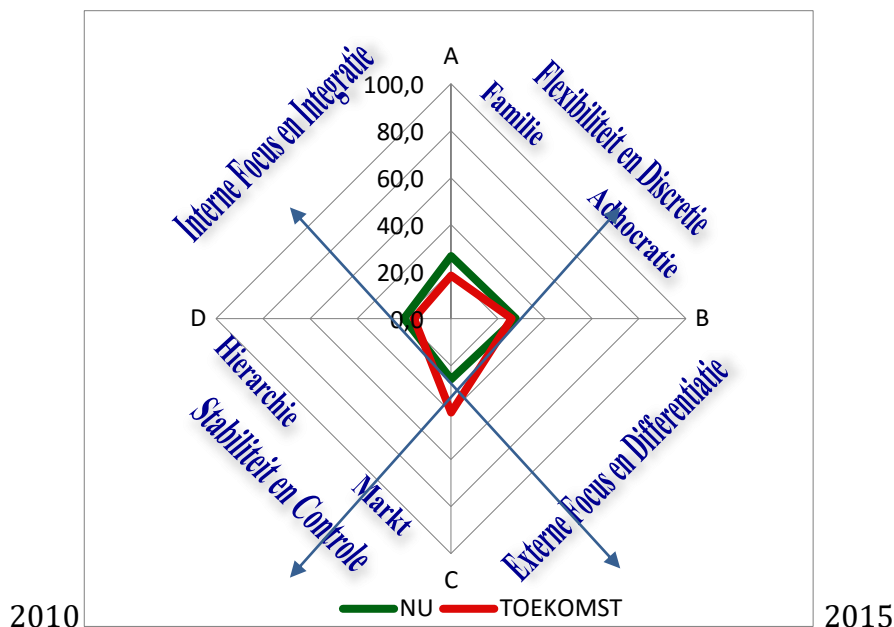
De interventies in de normatief re-educatieve context zijn in hoofdstuk 2 zo uitvoerig beschreven dat hier kan worden volstaan met de opmerking dat vanuit de ervaringsachtergrond en historie een reeks interventies zijn toegepast die Cozijnsen in zijn overzicht (Cozijnsen 2013, p. 144/145) onder de categorieën Menselijk Proces, Technostructureel, HRM en Strategisch van Cummings (1993) rangschikt en dat de 7 V's van Cozijnsen (2014) herkenbaar zijn in de aanpak van initiatief en planning in overleg met betrokkenen, stuur- en projectgroep, scholing, procesoverleg, denktanks, intergroeprelaties, coöperatieve vakbondmanagementprojecten, informatievoorziening en feedback (zie interviews), beoordelings-/ beloningssysteem, communicatietraining, interviews, vragenlijsten.

Deelvraag 6. Welke effecten kunnen aan die interventies worden toegewezen?

Al hebben de veranderaars geen masterclass verandermanagement gevolgd en dus niet volgens het boekje gewerkt, zijn de effecten van hun op ervaring en inzicht als projectmanagers gebaseerde interventies niet gering. Ze hebben door het omzetten van risico- naar slaagfactoren ertoe bijgedragen de verandering succesvol binnen tijd en budget af te ronden maar konden door de interne focus niet bijdragen tot een tijdige reactie op het politiek-economisch spel aan de top van het concern met de dreigende verkoop van de drukkerijen als uitkomst nadat herontwerp en modernisering volgens doelstellingen zijn uitgevoerd en geïmplementeerd maar de dragers van de verandering zich in hun beleving om de verwachte positief gekleurde toekomst bedrogen voelen.

## Hoofdstuk 4: Conclusies en Discussie

Ter illustratie van de gevolgen van de interventies vanuit de RvB die haaks staan op de beslissing van een commissaris, een bestuurder en de initiatiefnemer tezamen vóór de machtswisseling bij de aandeelhouders van TMG en/of zijn ingegeven door strategische heroriëntatie van het concern waar TDG tot nu toe vitaal onderdeel van is geweest, is er nog de OCAI vragenlijst afgenomen ter inschatting van de cultuurbeleving van de respondenten bij begin en einde van de verandering. De conclusie wijst op een toekomst van méér markt en externe controle ten koste van de gekoesterde familiecultuur als integrale drager van veranderingen, flexibiliteit en vertrouwen met externe focus.



Het project is geslaagd dankzij geschikte interventies op cruciale risico's waardoor faalfactoren als angst voor banenverlies, angst om uit de 'familie' te worden gezet, weerstand tegen meerwerk, in de persoonlijke beleving belastende roosteraanpassingen, verandermoedigheid en wantrouwen tegen de centrale directie zijn omgezet naar slaagfactoren door bevordering van de acceptatie van de verandernoodzaak, doelmatige feedback op het complexe veranderproces, hooghouden van de betrokkenheid van de ontvangers van verandering in de organisatietransformatie, compensatie van financiële gevolgen uit de verandering met een doorlopend sociaal plan in overleg met vakbonden en medewerkers en bevestiging van trots en saamhorigheid in de organisatie-eenheid Drukkerijen.

Hoewel het fasenmodel van Cozijnsen cyclisch wordt genoemd in die zin dat de evaluatiefase het begin van een volgende verandertraject kan zijn, blijft het lineair aandoen. De eerste lering is dat goed projectmanagement nog geen portfoliomanagement is. Belangrijkste lering uit dit toegepast onderzoek is de voorkeur voor het iteratief-dynamische model Maes dat door permanent discours tussen binnen en buiten kan helpen voorkomen dat alle aandacht door het lopende verandertraject wordt opgeslokt en de noodzaak van inspelen op de intussen veranderde context eraan ontsnapt.

Op de vraag aan het einde van het interview of het niet eerder tijd was geweest om coalities buiten de 'familie' met andere drukkerijen te vormen en een betere onderhandelingspositie tegenover de uitgevers(macht) te bevechten, was het laconieke antwoord vanuit diepe teleurstelling dat er onder de overgebleven handvol mogelijke strategische partners teveel noodlijdende drukkerijen zijn om te delen wat de pot schaft bij slinkende oplagen van de gedrukte media: moe en teneergeslagen.

Tenslotte hoeft de voorzet voor een verandering geenszins uit de top te komen, maar wellicht beter vanuit binnen de organisatie waar de mensen ook niet zitten te slapen en terdege signalen uit de omgeving opvangen die aanzet voor een noodzakelijke verandering kunnen zijn welke van meet af aan niet door share- maar de stakeholders gepusht wordt wat de kans van slagen eerder verhoogt.

Dat resulteert in het advies om tegen de verslagenheid in de moed bij TDG te hervatten en nieuwe avonturen te zoeken in strategische allianties met andere door hetzelfde lot bedreigde drukkerijen en daarin gezien de veranderkracht uit de historie de leidende positie voor zelfbehoud in te nemen. Weick (2005) citeert als volgt: "A well-designed organization is not a stable solution to achieve, but a developmental process to keep active." (Starbuck & Nystrom 1981, p. 14). Voor het vrije woord!

# Reflectie

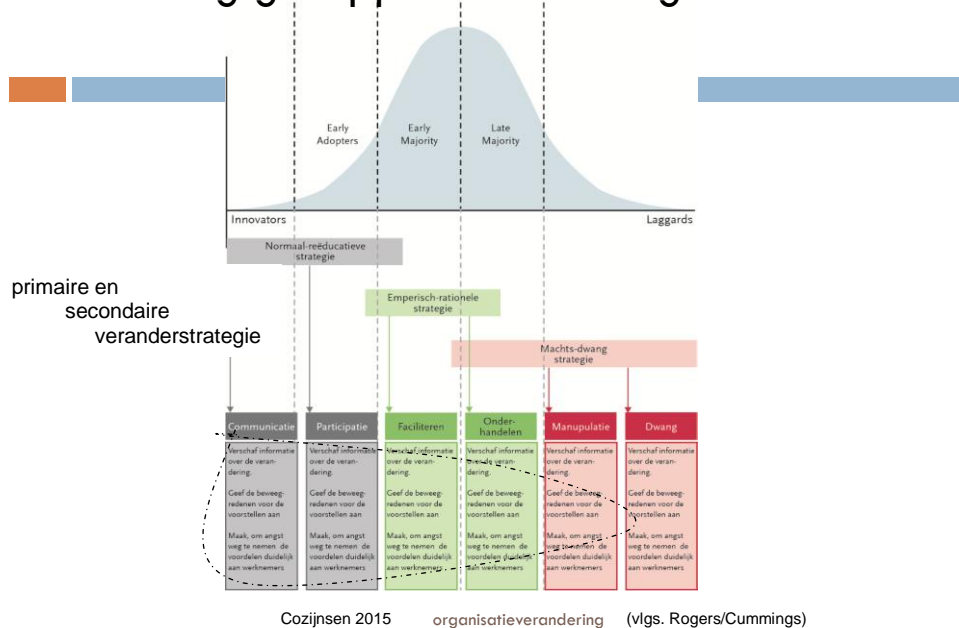
## 1. Algemene leerdoelen

In les 1 rezen vraagtekens bij Evidence Based Verandermanagement (Cozijnsen) dat uit Evidence Based Medicine is overgewaaid omdat mijn manier van denken is beïnvloed door de Frankfurter Schule en het postmodern discours (Maes) dat een kritischere houding t.a.v. pattern recognition en Big Data vraagt dan het aan de positivistische school gerelateerde behaviorisme en het geloof in de maakbaarheid van organisatieprocessen van bovenaf onder verwaarlozing van creativiteit en alertheid binnen organisaties in contact met de buitenwereld en innovatieve impulsen van daar. Dat houdt voor de change agent eerder de rol van katalysator in dan van transactor/transformator, de 3de weg tussen transactioneel (gedaan krijgen) en transformationeel leiderschap (laten doen). De Masterclasses Organisatie & Management en Innovatiemanagement boden daar ruimte voor. In plaats van de terugblik in les 2 op Planned Change was ik liever ingestoken met voorbeelden van radicale innovatie met oog voor de toekomst en andere theorieën dan gedragsbeïnvloeding. Les 3 bood met veranderstrategieën en interventiemethoden al meer voor mijn praktijkonderzoek als ook les 4 vooral met het artikel van Szabla, les 5 met DINAMO en les 6 met het Y-model dat nu wel behandeld werd door de docent die anders meer zijn eigen zij het interessant verhaal vertelde, waar cultuurmodellen (les 7) en interventies (les 8) in afwisselende werkvormen toch uitrolden.

## 2. Praktijkopdrachten les 4 en 6

Wetenschappelijke opdracht bij les 4 heeft voor onderzoek inzicht in veranderstrategieën verschaft om de dimensie van het onderzoek in de betreffende organisatiecontext te kunnen plaatsen (zie 6).

## Gedrag gekoppeld aan strategieën



Voor de opdracht bij les 6 geldt hetzelfde in die zin dat de onderzochte organisatiecultuur als in detail nader te definiëren strategisch slaagfactor kon worden geïdentificeerd binnen het onderzoek.

## 3. Meerwaarde van deze Masterclass

Discrepancie tussen enerzijds door beheersing van risicofactoren en omzetting naar slaagfactoren geslaagd en anderzijds door machteloosheid in veranderende context voor betrokkenen teniet gedaan veranderproject was waarschuwing voor falen bij gebrek alertheid op omgevingsfactoren.

## 4. Ontwikkelpunten voor de volgende Masterclasses

Lering trekken uit punt 3, scenariotechnieken, businessmodellen, netwerkorganisaties uit de MC's PM, SM, IM in alternatieve investeringsplannen eigen bedrijf in EO laatste MC FinMan meenemen.

## 5. Voorgaande Masterclasses

Inzichten uit MC's Proj.M, Org.M, Strat.M, Innov.M, Pers.Ls 2013-14 zijn in dit onderzoek verwerkt.

## 6. Onderzoeksvaardigheden

Noodzaak tot afbakening onderzoek door keuze theorie in relatie tot onderzoeksdoel en belang van coherentie onderzoek tussen vraagstelling, onderzoek en conclusie kwamen weer naar voren.

## Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, Issue 2*
- Aken, J. van (2008). Succesvol ontwerpen van organisaties. *De verandermanagementbox deel 8. Schiedam, Main Press*
- Boonstra, J. (2008). Succesvol veranderen van organisaties. *De verandermanagementbox deel 1. Schiedam, MainPress*
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (2011<sup>2</sup>). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Cozijnsen, A.J. (2004). *Anders veranderen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J. (2013). *Basisboek Veranderkunde*. Deventer: Kluwer
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993, 2001). *Organization Development and Change*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing
- Erp, E. van (5-12-2014). Kaarten worden geschud bij krantendrukkerijen. *Printmedianieuws*. <http://www.printmedianieuws.nl/2014/12/kaarten-worden-geschud-bij-krantendrukkerijen/>
- Gray, D. en Wal, T. van der (2012). *De connected company*. Deventer: Kluwer
- Hafkamp, M. (24-3-2015). Oplage Telegraaf daalt minder hard dankzij tabloid. *Adformatie*. <http://www.adformatie.nl/nieuws/oplage-telegraaf-daalt-minder-hard-dankzij-tabloid#sthash.xXIDWwp4.dpuf>
- Harrison, M.I. (1987). Diagnosing Organization. Methods, models and process. *Applied Social Research Methods, Vol. 8*. London: Sage Publications.
- Have, S. ten (2008). Doelgericht veranderen. *De verandermanagementbox deel 5. Schiedam, MainPress*
- Hombbergen, R. (2014). *Wat is Agile Portfoliomanagement?* Zutphen: Elix
- Jong, J. de e.a. (2007). *Winst door innovatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Koster, M. (18-5-2015). Telegraafdrukkers bereid tot actie na ontslag Sjuul Paradijs. *Quote*. <http://www.quotenet.nl/Nieuws/Telegraafdrukkers-bereid-tot-actie-na-ontslag-Sjuul-Paradijs-153264>
- Kotter, R.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, , Vol. 73, No. 2 (March-April)*
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. NY: Harper & Row
- Maes, G. (2014). *Verborgen krachten in de organisatie*. Den Haag: Acco Nederland
- Metselaar, E. e.a. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Moussault, A., Baardman, E., Brave, F. (2011<sup>2</sup>). *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement*. Zaltbommel: Van Haren Publishing
- Nystrom, P.C. en Starbuck, W.H. (1981). *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press
- Redactie (7-6-2015). CNV Media bezorgd over toekomst De Telegraaf. *Algemeen Dagblad*. <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/2296396/2006/07/15/CNV-Media-bezorgd-over-toekomst-De-Telegraaf.dhtml>
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press
- Segenhout, J. (17-12-2014). Topman Telegraaf Media Groep grijpt ongemeen hard in. *Financieel Dagblad*. <http://fd.nl/ondernemen/1085387/topman-telegraaf-media-groep-grijpt-ongemeen-hard-in>
- Segenhout, J. en Woudt, J. (10-3-2015). Telegraaf worstelt, maar komt de mediagroep ook boven? *Financieel Dagblad*. <https://fd.nl/ondernemen/1095906/telegraaf-worstelt-maar-komt-de-mediagroep-ook-boven>
- Sutherland, J. (2015<sup>2</sup>). *Scrum - tweemaal zoveel doen in dezelfde tijd*. Amsterdam: Maven
- Telegraaf Media Groep NV (2011). *GRI-VERSLAG OVER 2011 (GV 2011)*. Amsterdam: TMG
- Telegraaf Media Groep NV (2011). *JAARVERSLAG 2014*. Amsterdam: TMG
- Weick, K. en Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. New York: Wiley
- Weick, K. en Sutcliffe, K.M. (2005). *Managing the Unexpected*. FL, Jacksonville: Ross School of B.
- Wilkening, E.A. (1949). *The acceptance of certain agricultural programs and practices in piedmont community of North Carolina*. Chicago, Ill.: University of Chicago
- (*Fasering*: PMboK, Prince2, Agile/Scrum, PDCA, ISO 21500, ProjectProgrammamanagement zijn binnen dit onderzoek niet aan de orde gekomen ondanks relatie tussen project- en changemgmt.)