

Verandermanagement in geuren en kleuren

Perspectieven op veranderen in organisaties

A.F.A. Korsten

1 Inleiding

Vaak wordt tegenwoordig gezegd dat veel initiatieven om een verandering in een organisatie te bewerkstelligen op een jammerlijke mislukking uitlopen. De les hieruit is dat leidinggevendenden die opdrachten geven tot dergelijke veranderingsprocessen er goed aan doen een verandering *beter te doordenken*. En er moet ook een betere *interactie* komen tussen opdrachtgever en adviseurs want het zijn ook niet zelden adviseurs die met een bepaalde aanpak op de proppen komen. Hoe zouden we adviseurs en opdrachtgevers beter kunnen 'wapenen' tegen foute beslissingen?

Ons inziens is een stapje in de goede richting *het zichtbaar maken van verschillende veranderingsaanpakken*. We kunnen daartoe te rade gaan bij '*Het boek verandering*' van de gebroeders Ten Have. De auteurs De Caluwé en Vermaak helpen ons met het boek '*Leren veranderen*' op dat punt echter beter. Niet een boek dat 'Structure in fives' biedt zoals Mintzberg doet, maar toch ook hier vijf magische veranderingsaanpakken in een kleurenpalet.

Deze beschouwing handelt over *het kiezen van een veranderingsstrategie*.¹ We volgen het boek daarover van De Caluwé en Vermaak. Zij onderscheiden vijf kleuren en vijf daarmee verbonden strategieën voor veranderen.

2 Een kleur kiezen bij veranderen

Verandering is nooit zwart-wit. Veranderingen in een organisatie op gang brengen, kan op verschillende manieren. De Caluwé en Vermaak noemen er vijf, die ze aanduiden met de kleuren: geel, blauw, rood, groen, wit. Volgens De Caluwé en Vermaak kunnen mensen die met organisatieverandering bezig zijn heel verschillend tegen 'verandering' aankijken. Afhankelijk van de kleur die iemand daaraan geeft, krijgt verandering een andere betekenis, een andere duiding. De vijf manieren van denken verschillen sterk in de veronderstellingen die men heeft over hoe en waarom mensen veranderen. We volgens hier de samenvatting van M. Coun (OUNL).

¹ Voor dit overzicht is mede gebruik gemaakt van onder meer door Martine Coun (werkzaam bij de Open Universiteit Nederland, faculteit Managementwetenschappen) verstrekte informatie.

Het kleurenpalet van De Caluwé en Vermaak

1 *Geeldrukdenken*. Kernwoorden zijn coalitievorming, het creëren van draagvlak, belangen samenbrengen.

2 *Blauwdrukdenken*. Het einddoel is het uitgangspunt van de veranderingsoperatie. De uitkomst staat van tevoren vast.

3 *Rooddrukdenken*. Straf en beloning staan centraal. De mens moet worden verleid om in beweging te komen.

4 *Groendrukdenken*. Mensen moeten letterlijk het groene licht krijgen om in beweging te komen. Motiveren en kansen bieden voor trainingen zijn methodes waarmee het leervermogen van medewerkers wordt aangesproken en benut.

5 *Witdrukdenken*. Verandering is een permanent proces waar alleen op gestuurd hoeft te worden. Leidinggevenden nemen blokkades weg en onderhouden een constante dialoog met medewerkers om het beste in hen naar boven te brengen

Geel

Coun: 'Het *geeldrukdenken* is gebaseerd op opvattingen over organisaties waarbij belangen, conflicten, en macht een belangrijke rol spelen. Dit denken veronderstelt dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang. Veranderingen zijn er daarom op gericht om de neuzen dezelfde kant op te krijgen door het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen van conflicten en tegenstrijdigheden'.

'Deze manier past vooral bij veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gehaald en waarbij verschillende personen of partijen betrokken zijn. De gele kleur staat symbool voor de macht (de 'zon', het 'vuur') (zie De Caluwé & Vermaak, 2002).

Blauw

'Het *blauwdrukdenken* is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Bij deze manier van denken wordt verondersteld dat mensen of zaken zullen veranderen als je alle stappen in een van tevoren in plan vastlegt inclusief het eindresultaat en dit minutieus volgt en uitvoert. Veranderen wordt beschouwd als een rationeel proces gericht op de beste oplossing'.

'Dit soort denken past vooral bij veranderingstrajecten waarbij het resultaat en de weg er naar toe goed te beschrijven en te voorspellen zijn. De blauwdruk – die voor De Caluwé het startpunt vormde voor zijn denken in kleurendrukken - staat voor een van tevoren gemaakt ontwerp en/of tekening die zowel de uitkomst voorspelt als deze helpt realiseren', zo vat Coun samen.

Rood

'Het rooddrukdenken vindt zijn wortels in het Human Relations- denken (Mayo, McGregor). Men gaat uit van het beste uit mensen te halen en om deze talenten ook te ontwikkelen. Veranderen is het op de juiste manier aanspreken en prikkelen van mensen. Het gaat om veranderen van de 'zachte' aspecten van de organisatie; zachte aspecten zijn: personeel, managementstijl, talenten en competenties'.

'Vanuit dit denken zullen mensen veranderen als je ze op juiste manier beloont of straft door het gebruik maken van HRM-instrumenten. Bij het rooddrukdenken gaat het om de mens met de kleur van menselijk bloed. De mens moet worden beïnvloed, verleid en gelokt'.

Groen

'Het groendrukdenken is gelieerd aan de action-learningtheorieën (Kolb, Argyris, Schön) en het denken over de lerende organisatie (Senge). Bij dit soort denken liggen veranderen en leren dicht bij elkaar: mensen kun je veranderen of in beweging krijgen door ze te motiveren om te leren of door ze bewust onbekwaam te maken. Vervolgens worden ze in leersituaties gebracht en wordt geprobeerd het lerend vermogen te vergroten. De kleur verwijst enerzijds naar het 'groeien' zoals het groen van de natuur en anderzijds gaat het om ideeën met mensen aan het werk te krijgen, het 'groene 'licht' te geven', aldus Coun.

Wit

Het witdrukdenken is gekoppeld aan de ideeën over de chaostheorie en de theorie van de complexiteit. Een centraal begrip is *zelforganisatie*. Het achterliggende denken is dat alles (ook) vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. *Pantarei*. Het dominante beeld is dat alles in verandering is; stabiliteit is de uitzondering. Beïnvloeding van buiten is slechts beperkt mogelijk; alleen als het gewild wordt door diegene die verandert. Verandering vindt altijd autonoom plaats. Deze denkwijze heet witdrukdenken omdat wit alle kleuren omvat, wit de inkleuring aan zelforganisatie en evolutie overlaat. En wit is de kleur die de meeste ruimte biedt voor invulling: alles is nog mogelijk en open.

Afhankelijk van de voorkeur voor een bepaalde kleur, zullen in veranderingsprocessen andere accenten gelegd worden. Zo zal iemand die vooral *geel* denkt, met name aandacht hebben voor coalitievorming, politieke processen. Zo denken mensen uit de voormalige Oostbloklanden en Rusland nog vaak geel. Zij denken dat het belangrijk is om de juiste vrienden op de juiste plaats te hebben om zaken voor elkaar te krijgen.

Tabel: Veronderstellingen over veranderen achter het vijfkleuren-denken (vrij naar tabel 3.1: De Caluwé & Vermaak, 2002: 49)

Kleurendruk	Beeld	Verandering wordt gerealiseerd door
Geel	Politiek, macht	-belangen bij elkaar brengen -dwingen tot innemen van standpunten -coalitievorming, creëren van win-win-situaties -neuzen dezelfde kant oprichten
Blauw	Planning, ontwerp en controle	-van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel -maken van stappenplan van A naar B -monitoren van de stappen en bijsturen -stabiliteit en beheersing reduceren van complexiteit
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	-prikkelen van mensen -het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten
Groen	Leren en ontwikkeling	-bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen -motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; creëren van gezamenlijke leersituaties
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	-wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten -dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden -de energie van de mensen de ruimte geven -uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt -gebruiken van rituelen en symbolen

Blauw-denkers denken in termen van blauwdrukken; zij zien organisaties als systemen die te controleren zijn. *Rood-denkers* vinden communicatie, omgaan met gevoelens, motivatie belangrijk binnen veranderingsprocessen. Voor *groen-denkers* zijn het creëren van condities voor leren erg belangrijk. *Wit-denkers* geloven in spontane processen en denken dat als je maar barrières wegneemt dat verandering zal ontstaan.

3 Reflectie

Komen we combinaties tegen van kleuren?

In de werkelijkheid is wel een combinatie mogelijk van kleuren. Neem procesmanagement opgevat als het bijeenbrengen van 'partijen' onder leiding van een procesarchitect rond een kwestie als 'moet Schiphol worden uitgebreid?'. Een poging wordt ondernomen om bestaande belangen in een vergezicht te overstijgen. Zou *procesmanagement* dan niet een moderne combinatie van geeldruk-, groendruk- en witdrukdenken zijn?

Populariteit van witdrukdenken

Het witdrukdenken is rond 2000-2003 erg populair geworden. Hoe komt dat? De Caluwé in een interview voor Managementteam (171106):

'Er werd eind jaren negentig vooral op een blauwe manier veranderd. Het probleem is echter dat de meeste mensen van nature een weerstand hebben tegen deze manier van

veranderen. Hierdoor komt juist helemaal niets van de grond. Je kunt medewerkers een grotere rol geven. Er wordt meer ingespeeld op nieuwe situaties. Het witdrukdenken neemt een grotere plek in'.

Welk aspect is doorslaggevend voor de kleurkeuze?

De Caluwé: 'Een gebouw neerzetten kun je beter blauw doen. Hetzelfde geldt voor een organisatiestructuur of een opleidingsplan. Als je meer sfeer wilt maken, kun je beter voor een rode benadering kiezen. Voor leren is groen aan te bevelen. Uit onderzoek is gebleken dat de eigen gekleurde overtuiging en voorkeursrol een doorslaggevende factor is bij de keuze van verandertrajecten'. 'Soms moet je juist aansluiten bij de wensen en de kleur van de opdrachtgever; soms moet je dat juist niet doen. Vraag is dan wel of je de opdracht krijgt. Er kan ook een dilemma ontstaan: uit overtuiging zou je het liefst voor een bepaalde kleur kiezen, maar je weet van tevoren dat die veel weerstand kan oproepen. In een organisatie waar blauw erg overheersend is zal men geneigd zijn om nog meer blauwe oplossingen te zoeken'.

Moet een team bestaan uit verschillende kleuren?

De Caluwé: 'Dat is over het algemeen wel raadzaam. De dialoog tussen verschillende kleuren kan kennis en inzicht vergroten en kan leiden tot een meeromvattend begrip van de situatie. Een voorbeeld.

Bij een grote bierbrouwerij werden vier ontwikkelingsprojecten bestudeerd. Een project haalde als enige de planning en wel binnen de mijlpalen en het budget. De groep was trots. De testcores van de deelnemers waren overwegend blauw en iedereen had zich toegelegd op het volgen van een plan en het behalen van de output. Niemand was echter op het idee gekomen om het drankje te proeven. Er was een frisdrankje ontwikkeld dat niemand lust. De blauwe teamleden merkten op dat er met geen woord over een smaaktest was gerept en een ander zei dat ze met het uitvoeren van een smaaktest nooit op tijd klaar waren geweest. Het ontbrak dit team aan *contrasterende* perspectieven, waardoor er weinig dialoog had plaatsgevonden' (Managementteam, 171106).

Doorschieten

Met een bepaalde manier van veranderen kun je doorschieten. Dat geldt niet alleen voor blauwdrukdenken. Groendrukveranderaars kunnen mensen bewust onbekwaam maken via 'spiegels' en 'vensters'. Zijn voorbeelden daarvan te geven?

De hoogleraar Leon de Caluwé: 'Bij *groendrukdenken* hoort de gedachte dat gedrag pas echt verandert als mensen leren. Mensen maken zich nieuwe vermogens eigen en kunnen beter zelf uitdagingen aangaan. Personen groeien via een begeleid leerproces, waarbij de veranderaars zelf actief participeren. 'Spiegels' staan in deze

context voor de manier waarop anderen je zien en hoe je overkomt. Coaching en intervisie spelen hierbij een belangrijke rol. 'Vensters' staan voor het afkijken van het gedrag van anderen door bezoeken te brengen, leren van voorbeelden of rolmodellen. Je leert dan naar een probleem te kijken op een andere manier, je ziet dat dingen ook heel anders kunnen gaan dan volgens jouw vaste overtuiging'.

Bij welke kleur past gaming?

Gaming, wat kun je daarmee in het verband van veranderen en het kleurenpalet? Gaming is een voorbeeld van een groen proces door De Caluwé geïntroduceerd in zijn dissertatie. Bij gaming nemen mensen deel aan een gestructureerde activiteit of simulatie. 'Ze doorlopen een leerproces van ervaren, reflecteren, conceptvorming, voornemens en het ondernemen van actie. De cyclus wordt meermaals doorlopen, waardoor er versneld geleerd kan worden', aldus De Caluwé (Managementteam, 271106).

De voorkeur van de auteurs zelf

Welke affiniteit hebben De Caluwé en Vermaak als bedenkers van het kleurenpalet eigenlijk met bepaalde kleuren?

Uit het boek komt de indruk naar voren dat beide auteurs *zich verwant voelen aan de witte en groene kleur*. In wezen heeft iedereen een zekere eigen affiniteit tot de wereld waarvan hij vindt dat die op een bepaalde manier eruit moet zien.

Gebleken is dat enkele collega's van De Caluwé en Vermaak in het begin erg enthousiast reageerden op het kleurenpalet. Ze wilden in het vervolg de kleurentheorie gebruiken om nieuwe opdrachten en hun adviseurs te voorzien van ene kleurencode. Offerhaus is goed in blauwdenken, en Rabbinge in groendenken. Dat werk. Zo werd het kleurenpalet een manier om opdrachten en adviseurs te *matchen*. Maar daar waren de auteurs geen voorstander van. Want dat is een *blauwe* werkwijze. Het kleurenpalet is niet bedoeld om mensen of projecten te typeren maar om je bewust te worden van de eigen competenties en grenzen en van die van anderen. 'Bewustzijn' wordt zo het trefwoord, aldus De Caluwé. Werken met een term als bewustzijn, groener en witter kan het bijna niet.

Toch hebben de auteurs geen voorkeur. De Caluwé:

'We doen ons best om oprecht te geloven dat alle kleuren legitiem zijn en hun eigen kracht en werkzaamheid hebben'.

Is het kleurendenken cultureel bepaald?

De kleuren houden zich volgens de auteurs niet echt aan landsgrenzen. Wel is het zo dat het kleurenpalet mensen in staat stelt de eigen overtuigingen aan de oppervlakte te brengen en die van anderen bloot te leggen. Misschien zijn we in Nederland eerder geneigd om vast te stellen dat er verschillende zienswijzen zijn en om de discussie

daarover aan te gaan, zo stelt hij. Dat gebeurt niet overal op die manier. Het boek 'Leren veranderen' heeft echter ook succes gehad in de Verenigde Staten. Dat komt door de herkenning die het denken in termen van kleuren oproept, meent De Caluwé.

Oefening

We leven ons in, in een ziekenhuis. Uit een onderzoekje dat de pers haalt, blijkt dat de kwaliteit van de hartchirurgie onder de maat is. Dit probleem is niet fictief. Het speelde in het Radboud Ziekenhuis in Nijmegen. Een interim-manager krijgt een maand de tijd om orde op zaken te stellen. Wat te doen?

Antwoord: De adviseur kan eigenlijk maar een kleur gebruiken en dat is geel. Alles draait immers om macht. De wens om te veranderen moet blijkbaar van buiten naar binnen komen. Er moeten bovendien harde afspraken gemaakt worden. Duidelijker moet worden dan voorheen wie voor wat verantwoordelijk is. Een effectieve interventionist heeft macht nodig en weet die te gebruiken, aldus De Caluwé in zijn antwoord.

Overstijgend kader?

We hebben het kleurenpalet nu begrepen. Is er nog sprake van een overstijgend kader waarbij verschillende praktijken vergeleken kunnen worden? Wie controleert de adviseurs die een keuze maken uit het kleurenpalet? Volgens de Amsterdamse VU-hoogleraar consultancy en adviseur De Caluwé is de enige strategie de dialoog. Een adviseur moet leren inzien waarin hij of zij zelf sterk is, waarmee hij of zij uit de voeten kan en wat nodig is, maar moet ook kunnen relativeren. Het is nodig te weten dat er verschillende denkwerelden zijn en je moet de denkwerelden van anderen leren begrijpen. In een dialoog wordt dat helder en hanteerbaar. Er een kleur 'doorjassen' bij een opdrachtgever ongeacht de context is dus uit den boze.

4 Beelden van de veranderingsmanager

Aansluitend op de kleuren, beelden, metaforen en frames, hebben Palmer, Dunford & Akin (2006) een interessante indeling gemaakt van *beelden van de veranderingsmanager*; hierin combineren zij twee beelden over management (management als *control* en als *shaping*) met drie beelden over in welke mate de uitkomsten van de verandering gepland zijn (*intended, partially intended en unintended*) Op basis hiervan worden zes verschillende beelden van de change manager beschreven:

de *director*,
de *navigator*,
de *caretaker*,
de *coach*,
de *interpreter* en

de *nurturer*.

(zie tabel x: Zes beelden van de verandermanager, Palmer c.s. (2006:23 e.v.)

Tabel x: Zes beelden van de verandermanager (Palmer c.s., 2006: 24)

		Images of managing	
		Controlling (Activities)	Shaping (Capabilities)
Images of change outcomes	Intended	Director	Coach
	Partially intended	Navigator	Interpreter
	Unintended	Caretaker	Nurturer

Het eerste beeld van management (*control*) verwijst naar het klassieke beeld van organiseren en management van Taylor en Fayol met een top-down, hiërarchisch beeld over management waarin de organisatie als een soort machine behandeld wordt en de manager gezien wordt als iemand die de machine moet besturen.

Het tweede beeld over management (*shaping*) sluit meer aan bij het beeld van de organisatie als een organisme waarbij de voornaamste opdracht voor het management er in bestaat om gebruikmakend van een participatieve managementstijl gedrag bij medewerkers aan te moedigen dat het beste past bij de organisatie.

Vervolgens schetsen zij drie beelden over de planbaarheid van de uitkomsten van verandering. Bij *geplande verandering (intended change outcomes)* is de achterliggende gedachte dat de resultaten voor verandering bereikt kunnen worden. Dit beeld heeft vooral in de jaren vijftig de praktijk van en het denken over organisatieverandering gedomineerd. De drie strategieën van Chin & Benne (1974) – die haast in elk boek over organisatieverandering te vinden zijn - om het handelen van mensen tijdens een veranderingsproces te beïnvloeden, passen hier in .

De *rationeel-empirische strategie* gaat er van uit dat mensen rationeel zijn en zich laten leiden door hun eigen belangen. Effectieve verandering vindt plaats als de verandering gewenst is door en aansluiting vindt bij de interesse van de groep waar de verandering plaats vindt. Eens dit bereikt is, kan geplande verandering zijn doorgang vinden.

De *normatief-reëducatieve strategie* gaat er eveneens van uit dat de mensen rationeel zijn maar veronderstelt daarnaast dat de mens van nature actief is en op zoek gaat naar bevrediging van zijn behoeftes. Het gedrag van mensen wordt gerelateerd aan waarden en normen. Verandering vindt plaats als mensen afstand nemen van hun oude gewoontes en zich richten op nieuwe horizonten. Verandering in kennis en

informatie is onvoldoende, verandering vindt plaats in attitudes en waarden van mensen.

De *machts-dwangstrategie* tenslotte gaat er van uit dat mensen van nature gericht zijn op het realiseren van hun eigen belang. De manier om bepaald of gewenst gedrag af te dwingen is door het gebruiken van directe macht. Het uitoefenen van dit soort machtsstrategie leidt meestal tot weerstand of roept reacties op. Het opdracht geven tot top-downreorganisaties is een voorbeeld van een dergelijke strategie.

Bij het beeld van *partially intended change* zijn sommige maar niet alle veranderingsresultaten haalbaar. Macht, processen en verschillende vaardigheden van managers hebben hier een invloed op en deze kunnen bepalen of veranderingsresultaten behaald worden.

In vergelijking met de twee voorgaande beelden wordt er in de veranderingsliteratuur minder aandacht besteed aan het beeld van de niet-geplande veranderingen (*unintended change outcomes*). Heel wat krachten zorgen er echter voor dat er veranderingen in organisaties gerealiseerd worden zonder dat ze gepland waren door managers of dat ze verhinderen dat veranderingen geïmplementeerd worden zoals eigenlijk bedoeld. Denk bij interne krachten maar aan politiek gedrag of bepaalde defensieve gedragingen van mensen en extern aan bijvoorbeeld maatregelen die door de overheid genomen worden of in een bepaalde sector of branche.

Deze combinaties van beelden heeft geleid tot zes verschillende beelden van de veranderingsmanager.

Het beeld van verandermanager als *director* is gebaseerd op het beeld van management als controle en dat veranderingsresultaten planbaar zijn. In dit beeld is veranderingsmanager iemand die de organisatie door de verandering voert. Verandering is een strategische keuze die de manager maakt en het welslagen van de verandering en de organisatie hangt van hem af. Als de manager bijvoorbeeld beslist dat het introduceren van een nieuw informatiesysteem als SAP nodig is om de concurrentie aan te kunnen dan wordt aangenomen dat deze verandering gerealiseerd kan worden, dat het werkt en het resultaat een beter functionerende organisatie zal opleveren.

Bij de manager als *navigator* wordt controle nog steeds als belangrijk gezien maar de veranderingsresultaten zijn maar gedeeltelijk planbaar. Zo kan een veranderingsmanager beslissen om bijvoorbeeld zelfsturende teams te gaan invoeren maar zijn mogelijkheden om de uitkomst positief te beïnvloeden zijn beperkt als de afdelingen niet mee willen. Volgens dit beeld is verandering maar gedeeltelijk

controleerbaar waarbij veranderingsmanagers *navigeren* doorheen het proces van verandering naar een resultaat dat niet altijd planbaar is.

In het beeld van de manager als *caretaker* speelt het controle-aspect nog steeds een rol alhoewel de mogelijkheid om effectief controle en/of sturing uit te oefenen beperkt wordt door allerlei krachten. Bijvoorbeeld een veranderingsmanager wil innovatief gedrag en ondernemerschap stimuleren in de organisatie terwijl de organisatie steeds meer groeit en ook bureaucratische kenmerken begint te vertonen. In dit beeld worden managers gezien als een soort herders die op de organisatie passen naar best vermogen.

Het beeld van de manager als een *coach* gaat er van uit dat de verandermanager in staat is condities te scheppen voor de organisatie of een bepaald team om zo bepaalde resultaten te halen. Eerder dan exact te dicteren hoe dingen moeten aangepakt worden zoals de *director* zal de *coach* vertrouwen op de mogelijkheden van zijn mensen. Het beeld van de veranderaar als *coach* sluit nauw aan bij de traditie van *Organisational Development* (OD) die er van uit gaat organisatieverandering best participatief kan gebeuren met de betrokkenheid van alle medewerkers.

De verandermanager als een *interpreter* is in de positie om betekenis te creëren voor andere organisatieleden om hen zo te helpen zin te geven aan bepaalde gebeurtenissen en acties in de organisatie. Het is aan de verandermanager om de staf en de medewerkers duidelijk te maken wat de veranderingen eigenlijk betekenen. Afhankelijk van welke interpretatie er aan de verandering gegeven wordt, zal blijken welke effectief gerealiseerd wordt. Succesvolle verandermanagers zijn deze die in staat zijn deze rol te vervullen en dominant zijn in het vertellen van verhalen en betekenis geven aan een specifieke verandering. Dit proces is vergelijkbaar met strategievorming. Dit beeld sluit nauw aan bij de *Sense-making*-theorie van Weick (2000).

Het laatste beeld van de veranderaar als *nurturer* gaat er van uit dat zelfs kleine veranderingen een groot effect kunnen hebben op organisaties en managers niet in staat zijn om de resultaten van deze veranderingen te controleren. Toch kunnen ze organisatie helpen, faciliteren om die kwaliteiten te ontwikkelen zodat zelf-organisatie kan ontstaan. Dit is vergelijkbaar met een ouder-kind-relatie waarbij de ouder het kind elke dag opnieuw weer probeert op te voeden naar de toekomst toe maar waar de mogelijkheid om resultaten te zien op het einde van de dag erg beperkt is. Dit beeld sluit nauw aan bij de chaos-theorie die er van uit gaat dat veranderingen niet lineair zijn maar eerder ingrijpend (fundamenteel) dan incrementeel. Een andere theorie die hier nauw bij aansluit is de Confuciaanse/Taoïstische theorie, die in tegenstelling tot veel Westerse visies op verandering, organisatieverandering ziet als iets cyclisch (vergelijk met eb en vloed), bereiken van een evenwicht, als iets normaal in plaats van iets uitzonderlijks.

Het beeld van de *nurturer* and *caretaker* zijn minder gangbaar in de veranderingsliteratuur alhoewel de achterliggende organisatietheorieën algemeen geaccepteerd zijn. De beelden van de *director*, *navigator*, *coach* en de *interpreter* daarentegen hangen een meer positiever beeld op van de verandermanager waarin hij een actieve rol kan (of het idee heeft) spelen in organisatieverandering.

Wat is nu het nut van al deze beelden?

Ook deze beelden over verandermanagers zijn natuurlijk ideaalbeelden waarvan het maar de vraag is of ze in zuivere vorm in de werkelijkheid voorkomen. Deze beelden kunnen ons echter op drie verschillende manieren helpen.

Ten eerste de onderkenning van en reflectie op ons eigen beelden en assumpties die we hebben over organisatieverandering stelt ons ook in staat om bewust te worden van de beelden die anderen hebben over verandering en leidt mogelijk tot een breder zicht op en discussie over de verandering.

Ten tweede geven de beelden inzicht in wat nu het dominante beeld over verandering bij iemand is met alle beperkingen van dien.

Tot derde komen andere beelden op de voorgrond of kunnen verschillende beelden gebruikt worden afhankelijk van het type verandering, de context van de verandering en de fase waarin de verandering zich bevindt. Zo past het beeld van de *coach* goed bij *developmental* en *transitional change* maar het beeld van de *navigator* sluit wellicht beter aan bij *transformationele* veranderingen.

5 Conclusies

We zien dus dat verschillende beelden verschillende ideeën geven over verandering (De Caluwé; Morgan, Palmer c.s.). Dit heeft consequenties voor wat als aangrijpingspunten voor verandering wordt gekozen, het proces van verandering en het gewenste effect van de verandering. Opdrachtgevers doen er goed aan goed met adviseurs te communiceren alvorens een veranderingsaanpak te kiezen. Het kleurenpalet van De Caluwé en Vermaak is daar een goed hulpmiddel bij.

Literatuur

Bakker, K. en M. Louweret, *Managen met verbeterprojecten*, Het Spectrum, Utrecht, 2001.

Bolman, L. & T. Deal, *Reframing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.

Bruijn, D.J. de, *De kunst van het implementeren – slagvaardig veranderen in publieke organisaties*, Van Gorcum, Assen, 2003.

Bruijn, H. de, E. ten Heuvelhof en R. in 't Veld, *Procesmanagement*, Academic Service, Schoonhoven, 1998 (en latere drukken).

- Caluwe, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer, Alphen, 2002.
- Have, S. ten, en W. ten Have, *Het Boek verandering – Over het doordacht werken aan de organisatie*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2003.
- Kayzel, R., *Veranderen met verstand en gevoel – Een inleiding in de kunst van de organisatieverandering*, Coutinho, Bussum, 1998.
- Morgan, G. *Images of Organization*, Sage, Londen, 1986.
- Palmer, I., R. Dunford & G. Akin, *Managing Organizational Change – A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill, Boston, 2006.
- Voigt, R. en W. van Spijker (red.), *Spelen met betekenis – Verhalen over succesvol vernieuwen bij de overheid*, Van Gorcum, Assen, 2003.