

# Veranderen in organisaties

## De basis

Arno F.A. Korsten

26 augustus 2017

### Inleiding

Organisatieadviseurs leven van opdrachten van externe opdrachtgevers. De opdracht leidt tot een vraag van de opdrachtgever aan de opdrachtnemer, in dit geval de externe adviseur, om in een bepaalde organisatie of in een netwerk van organisaties iets uit te zoeken, te beschrijven, in te voeren, anders te structureren of op een andere manier op te lossen. Er is dan doorgaans sprake van een opdrachtgever, een vraag, een context, een budget en een tijdpad, en wellicht ook van een begeleidingscommissie. Een dergelijke commissie ziet toe op het verloop van het adviestraject. Voor een adviseur kan zo een commissie een informatiebron zijn (onder meer een wegwijzer, een wie-is-wie), een sparring partner of een gremium dat attendeert op mogelijkheden en perspectieven, voorwaarden voor en valkuilen bij het adviesproject en draagvlak voor bepaalde oplossingen. Om de vraag in perspectief te zetten zullen *entreebesprekingen* plaatsvinden waarin achtergronden van de vraag naar voren (kunnen) komen en wederzijdse verwachtingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer geschetst kunnen worden.

Een specifiek onderdeel van die besprekingen voorafgaand aan het adviestraject kan betreffen of *veranderingen* in de organisatie (sturingsvisie, programma's, projecten, structuur, strategie, systemen, cultuur, managementstijl en personeel) aan de orde kunnen zijn en of die veranderingen op een bepaalde manier worden aangevlogen, worden benaderd. In dat verband kan *het kleurenmodel* van De Caluwé en Vermaak (1999) genoemd worden. Dit wordt ook wel een 'taalspel' genoemd (Vermaak, 2002: 11).

Dat model gaat over *geplande veranderingen*. Dat zijn die veranderingen waar bewust sturing op plaats vindt omdat de veranderaars en leidinggevenden in de organisatie van 'Ist' naar 'Soll' willen. Het gaat niet om ongeplande veranderingen, dus niet om veranderingen die mensen overkomen. Dat is direct al een paradox. Je kunt wel sturen op verandering maar van volledig beheersen is zelden sprake. Er zit bijna altijd een ongepland deel in de geplande veranderingen, dat meer of minder groot is. Dat betreft de mensen. Die heb je als veranderaar niet aan een touwtje.

Veranderen is geen eenvoudige kost. Veel geplande veranderingen mislukken, zowel in de private als in de publieke sector (Vermaak, 2002: 9). Dan is bij voorbeeld een reorganisatie in gang gezet maar vragen mensen in een organisatie zich af 'waarom eigenlijk?', 'wat moeten die veranderingen brengen?' en na zekere tijd 'wat zijn we daar toch heel weinig mee opgeschoten'. Een onderzoek naar een decennium reorganiseren in provinciale ambtelijke apparaten maakte dit duidelijk. Er werden zelfs over elkaar buitende veranderingsoperaties aangetroffen (Van Lier, 2007). Wat zich vaak niet goed verdraagt? Een reorganisatie samen met een op een cultuuromslag gerichte verandering (Vermaak, 2002: 9). Dat soort effecten geeft aanleiding tot spot in de geest van 'bij welke reorganisatie werk jij?'

De vraag is hier:

- hoe kun je naar organisatieverandering kijken?;
- heeft een externe organisatieadviseur een bepaalde voorkeur voor een adviesaanpak of een conceptuele opvatting over veranderen?; anders gesteld, heeft een adviseur mogelijk een voorkeur voor een veranderaanpak boven andere benaderingen?; hoe zit dat met adviseurs in het algemeen?

Daar is interessant onderzoek naar gedaan.

### **Twee visies: de persoon of de situatie?**

In de literatuur komen twee visies naar voren over wat de organisatieadviseur beïnvloedt.

**Visie 1:** De eerste visie houdt in dat een organisatieadviseur zijn werkwijze niet alleen door de opdracht en adviesvraag laat bepalen maar in sterke mate ook laat beïnvloeden door een eigen *persoonlijke voorkeur* voor een veranderaanpak. En dus minder door de eisen die vanuit de situatie aan een veranderaanpak worden gesteld.

Uit internationaal onderzoek is naar voren gekomen dat voor deze visie wat te zeggen valt. De persoonlijke voorkeur van een externe adviseur zou zelfs bepalend zijn voor de keuze van interventiemethoden. De Caluwé en Vermaak (1999: 123) stellen in lijn hiermee dat er gestreefd wordt naar consistentie tussen de persoonlijke veranderkundige voorkeur van de adviseur en de te volgen werkwijze. Zo gezien, is een adviseur niet een type dat denkt en zegt tegen een opdrachtgever 'u vraagt, wij draaien'.

Bij sommige adviseurs zou je – zo gezien - als geïnformeerde opdrachtgever beter niet kunnen aankloppen als je een bepaalde veranderkundige benadering wilt waar die adviseurs zich niet bij thuis voelen. Uit de praktijk komt naar voren dat er wel opdrachtgevers zijn die inderdaad zo denken en handelen. Dan gaat het om leidinggevendenden die door hun herkomst of interesse een overzicht hebben over de actuele stand van de veranderkundige kennis of zich daarover laten bijpraten. Of opdrachtgevers kiezen voor een adviesbureau omdat ze veronderstellen dat zo'n bureau een breed palet aan adviseurs met verschillende stijlen kent. Dan is de redenering dat het bureau wendbaar is en oog kan hebben voor wat de situatie vraagt of verschuivingen daarin.

In deze eerste visie is *de kleurenaanpak* van Leon de Caluwé en Hans Vermaak (1999; 2002) over persoonlijke veranderkundige aanpakken te plaatsen. In dit model worden vijf verschillende clusters of families met veranderkundige assumpties over hoe mensen en organisaties veranderen uitgewerkt, waarbij elke cluster, zeg maar *elke veranderaanpak* wordt voorzien van een kleur. De veronderstelling is dat de ene adviseur meer met de ene kleur heeft dan de andere.

Maar wat is dan het beeld van Nederlandse organisatieadviseurs? Staan De Caluwé en Vermaak alleen in hun visie dat de adviseur handelt vanuit een persoonlijke voorkeur voor een veranderaanpak of – voorzichtiger gesteld - een favoriete voorkeur heeft? Ook Steven ten Have en Wouter ten Have (2004: 77) gaan in hun boek '*Het boek Verandering*' op die tour.

**Visie 2:** Is er een tweede visie? Veranderingsdeskundige Jaap Boonstra (2013) en anderen zijn van mening dat de te volgen werkwijze van een organisatieadviseur juist *wel* sterk afhangt van allerlei *situationele factoren*, zoals de vraag van de opdrachtgever, de aard van het veranderkundige probleem en de veranderingsmogelijkheden waarover de organisatie beschikt. Wat zich aandient als in aanmerking komend voor verandering (of stabiliteit en continuïteit) kan zeer uiteenlopend zijn. De adviseur is volgens hem helemaal *niet* in staat om een eigen favoriete veranderaanpak te volgen.

Ook vanuit deze tweede visie is het zinnig om in veranderconcepten of kleuren te denken.

Stel een adviseur is sterk voor groen denken en daarmee voor leren en voor een aanpak waarin mensen samen oplossingen bedenken. Dan is die aanpak niet op elk probleem te plakken maar is die beïnvloed door het situationele. Wie met een brandweerorganisatie een nieuw gebouw zal gaan betrekken, kan niet zo maar een gigantische discussie gaan starten over de aard, omvang en prijs van nieuwbouw. Dan is een blauwdrukaanpak toch nodig met doelen, een ontwerp, implementatie en bijsturing. Dan is een favoriete veranderstijl die anders is dan de blauwe ongewenst. Volgens de aanhangers van de tweede visie is het terugvallen op een eigen voorkeur voor verandering dan ook minder gewenst of zelfs absurd. Het probleem en de vraag van de opdrachtgever die aan de adviseur worden voorgelegd, zijn van groter belang dan een eigen adviseursvoorkeur. Context, omstandigheden, urgentie, maatwerk zijn variabelen die van belang zijn.

### Vijf manieren om te veranderen

De Caluwé en Vermaak kwamen dus met een vijfvoudig kleurenmodel van verandering: blauwdruk-, geeldruk-, rooddruk-, groendruk- en witdrukdenken. Er zijn, in andere woorden, blauwe, gele, rode, groene en witte veranderbenaderingen. Elk van de concepten of benaderingen (lees kleuren) vertegenwoordigt een *generieke opvatting* over hoe veranderen in zijn werk gaat, hoe je mensen in beweging kunt krijgen, wanneer een verandering effectief is.

Elk van de vijf benaderingen kan effectief zijn 'gegeven bepaalde veranderingen en bepaalde contexten' (De Caluwé, 2012: 174). De Caluwé geeft bepaalde voorbeelden.

Structuur(her)ontwerpen kun je beter *blauw* doen. Draagvlak creëren en besluiten nemen, kun je het beste *geel* doen. Het veranderen van de organisatiecultuur is een leerproces en dus dient zich hier de *groene* aanpak aan. De *rode* aanpak verdient de voorkeur bij het scheppen van een goed psychologisch klimaat. Innoveren en vernieuwen is meer iets voor de *witte* aanpak.

De kleuren of de benaderingen hebben elk *een eigen omschrijving van succes en effectiviteit*. Wat in de ogen van de ene benadering een succes is, is dat niet in een andere. Gele veranderaars appreciëren dat mensen met een verschillend belang of kijk op de wereld elkaar hebben kunnen vinden in een compromis. Rode veranderaars stellen het op prijs dat mensen respect hebben voor elkaar en dat de sfeer in de organisatie goed is. Deze succescriteria voor geel of rood veranderen zijn in de ogen van de blauwe veranderaars slechts bijkomstigheden. Blauwe denkers willen prestaties en resultaat. Desnoods is doorduwen nodig als de gewenste sfeer er even niet is.

Wat betekent het woord 'druk' in blauwdruk-denken of groendruk-denken? Druk verwijst naar het streven van veranderaars om toch min of meer gericht, intentioneel en vooruitkijkend te werk te gaan, ook al laat de adviseur dingen op hun beloop. Hoe te werk te gaan is overigens per benadering, per kleur in feite, geheel verschillend (De Caluwé, 2012: 171).

Elk van de benaderingen heeft niet alleen voordelen maar ook een schaduwkant. Wie een benadering teveel beklemtoont, wie overdrijft wordt onproductief, aldus De Caluwé (2012: 170).

*Fig. 1: Het kleurenpalet van De Caluwé en Vermaak*

1 <i>Blauwdrukdenken</i> . Het einddoel is het uitgangspunt van de veranderingsoperatie. De uitkomst staat van tevoren vast.
2 <i>Geeldrukdenken</i> . Kernwoorden zijn coalitievorming, het creëren van draagvlak, belangen samenbrengen.
3 <i>Rooddrukdenken</i> . Straf en beloning staan centraal. De mens moet worden verleid om in beweging te komen.
4 <i>Groendrukdenken</i> . 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 <i>Witdrukdenken</i> . Verandering is een permanent proces waar alleen op gestuurd hoeft te worden. Leidinggevendenden nemen blokkades weg en onderhouden een constante dialoog met medewerkers om het beste in hen naar boven te brengen

Zijn de kleuren in dit denken over concepten van groot belang? Nee, ze zijn slechts ondersteunend in de communicatie.

Zijn de kleurconcepten geloofssystemen? De Caluwé verzet zich niet hiertegen (De Caluwé, 2012: 187). Elke benadering (of 'mental model') is te herkennen aan het taalgebruik. Geeldrukdenkers (die belangen bij elkaar willen brengen) kun je herkennen aan woorden als eigen belang, macht, achterban, comité, agendasetting. Geeldrukdenkers zien eigen belangen, blokkades, verborgen agenda's, eerste en tweede voorkeuren.

Hoe nu verder? Ik ga ervan uit dat de kleurenaanpak heel interessant is. Wat houden deze vijf verandermanieren ongeveer in?

### **1) Veranderen in het blauw**

*Denkwijze:* In deze rationele aanpak wordt volgens De Caluwé en Vermaak (1999) verondersteld dat mensen en organisaties pas veranderen als er een beoogd resultaat is afgesproken. De eisen van de inhoudelijke sturing moeten zijn gespecificeerd, een ontwerp gemaakt, de doelstellingen geformuleerd en de stappen uit het stappenplan geprogrammeerd. De bestuurders en medewerkers beschikken over voldoende geschikte middelen om het plan uit te voeren. Weerstand is er niet of nauwelijks. Blokkades komen niet voor. De implementatie van het plan is mogelijk. Misschien is het plan zelfs gewoon uit te rollen. Intussen wordt de vinger aan de pols gehouden. Monitoren is hier het kernwoord.

Van turbulentie in de omgeving van de organisatie of in de organisatie zelf is nauwelijks sprake. Het is niet zo dat direct al bij de start de doelen veranderen of de middelen niet meer voldoende zijn. De blauwdrukaanpak veronderstelt dat een raderwerk gaat draaien

waarbij als alles eenmaal draait er geen houden meer aan is. Prestatie en resultaat behalen, daar gaat het om.

*Werkwijze:* De blauwdrukwerkwijze is een kwestie van alternatieven bekijken, een keuze maken. Het gaat om het vervolgens beheerst managen van de beoogde uitkomsten, en het plannen en bewaken van de voortgang in het bereiken van prestaties. De prestaties worden bijna onafhankelijk van mensen behaald. De blauwdruk wordt meestal aan de top van de organisatie vastgesteld, waarna vanuit de daaronder gelegen echelons de uitvoering wordt verricht.

De adviseur die vanuit blauwdrukdenken werkt, komt uit bij werkwijzen als business process (re)design, projectmatig werken, total quality management (Van Nistelrooij e.a., 2005: 59).

Deze benadering heeft ook nadelen. In deze benadering wordt geen rekening gehouden met irrationele processen, emoties en gevoelens. Voor zover ze er zijn, zijn ze al gauw verstoring en ongewenst. Vraagtekens mogen? Wie vraagtekens plaatst bij de aanpak, krijgt het nog één keer uitgelegd. Kanttekeningen plaatsen, daar zit de leiding niet op te kijken. Er moeten deadlines worden gehaald. Er is weinig ontvankelijkheid voor de mogelijkheid dat de motivatie van medewerkers in een blauwe aanpak kan worden vernietigd.

## **2) Veranderen in het geel**

*Denkwijze:* De gele denkwijze over veranderen, veronderstelt dat mensen pas veranderen als rekening wordt gehouden met eigen belang en als mensen tot bepaalde opvattingen over te halen zijn of te dwingen. Macht en status doen ertoe, zeker in een complex veld. Een adviseur die overwegend de gele denkwijze volgt zal oog hebben voor wat kan gebeuren en voor draagvlak. Het bundelen van belangen en het proberen te bereiken van win-winsituaties is gewenst. Dat kan leiden tot een machtsdwangstrategie.

*Werkwijze:* De adviseur die vanuit het gele denken vertrekt, zal uit zijn op het in beeld krijgen van allerlei belangen en daarmee verbonden opvattingen (veldverkenning). Veranderen is het bijeenbrengen van meningen en belangen in de vorm van coalities die samen gaan trekken aan het realiseren van complexe vraagstukken (alliantievorming). Onderhandelen is aan de orde maar ook het bemiddelen tussen strijdende partijen die dreigen niet bij elkaar te komen.

De adviseur die vanuit geeldrukdenken werkt, komt uit bij werkwijzen als de confrontatievergadering, strategische allianties.

Is er ook een schaduwkant? Uiteraard. Het erkennen van belangen kan uitlopen op een belangenstrijd.

## **3) Veranderen in het rood**

*Denkwijze:* Het rooddrukdenken vindt zijn wortels in het 'human relations'-denken (Mayo, McGregor). Er is veel sprake van harmoniedenken. Men gaat uit van het beste uit mensen te halen en om deze talenten ook te ontwikkelen. Iemand de wacht aanzeggen, is er niet bij. Veranderen is het op de juiste manier aanspreken en prikkelen van mensen. 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.

*Werkwijze:* De adviseur dwingt de veranderingen om redenen van morele aard niet af. De adviseur met een voorkeur voor de rode werkwijze gaat voor de ruil-beloningsstrategie: voor wat, hoort wat. Het gaat om veranderen van de ‘zachte’ aspecten van de organisatie; zachte aspecten zijn: personeel, managementstijl, talenten en competenties. Het beleid om medewerkers op de goede plaats te krijgen, is een voorbeeld van rooddrukdenken.

Elke benadering heeft een eigen taaluiting. In geval van het rooddrukdenken komt het woord ‘moeten’ niet voor. Samen de schouders eronder zetten, omdat we dat samen willen, past geheel in deze benadering.

Voorbeelden van interventiemethoden die aansluiten bij rooddrukdenken zijn: onderhandelingsmodellen, competentie management, gedragstraining, cultuurverandering, implementeren van hrm-instrumenten.

Is er ook een schaduwzijde? Het voortdurend beklemtonen van de vrije wil en acceptatie kan ook verstikkend werken (De Caluwé, 2012: 173).

*Fig. 2: Veronderstellingen over veranderen achter het vijfkleurenmodel*

Kleurendruk	Beeld	Verandering wordt gerealiseerd door .....
Blauwdruk	Planning, ontwerp en controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel</li> <li>➤ maken van stappenplan van A naar B naar C enz.</li> <li>➤ monitoren van de stappen en bijsturen</li> <li>➤ stabiliteit en beheersing worden verondersteld</li> <li>➤ reduceren van complexiteit</li> </ul>
Geeldruk	Belangen, macht	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ belangen bij elkaar brengen</li> <li>○ dwingen tot innemen van standpunten</li> <li>○ coalitievorming, creëren van win-win-situaties</li> <li>○ neuzen dezelfde kant oprichten</li> </ul>
Rooddruk	Human Relations, persoonlijke groei	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prikkelen van mensen</li> <li>➤ het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten</li> </ul>
Groendruk	Leren en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen</li> <li>○ motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; creëren van gezamenlijke leersituaties</li> </ul>
Witdruk	Spontane processen, zelforganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten</li> <li>➤ dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden</li> <li>➤ de energie van de mensen de ruimte geven</li> <li>➤ uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt</li> <li>➤ gebruiken van rituelen en symbolen</li> </ul>

Bron: (vrij naar De Caluwé & Vermaak, 2002: 49)

#### 4) Veranderen in het groen

*Denkwijze:* De kern van dit denken is dat mensen in beweging komen als ze leren. De kleur groen verwijst naar natuurlijke processen, naar groeien. De ontwikkeling van mensen, hun motivatie en leervermogen staan centraal.

Het groendrukdenken is gelieerd aan de action-learningtheorieën (Kolb, Argyris, Schön) en het denken over de lerende organisatie (Senge).

*Werkwijze:* 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 door de adviseur 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. De uitkomst van dat leren is onzeker.

Voorbeelden van groene werkwijzen zijn gaming, intervisie en teambuilding.

Wat is hier de schaduwzijde? Het is overdreven te denken dat mensen altijd willen leren. Er kan zich een overmaat aan reflectie en een gebrek aan actie ontwikkelen. Wellicht zijn de lerende actoren teveel met zichzelf bezig en te weinig met het primaire proces.

### **5) Veranderen in het wit**

*Denkwijze:* Het witdrukdenken is gekoppeld aan de ideeën over de chaostheorie en de theorie van de complexiteit. Een centraal begrip is zelforganisatie, een ander wilsvorming en betekenisgeving. Het achterliggende denken is dat alles (ook) vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. *Panta rhei*.

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.

*Werkwijze:* De witte adviesstijl slaat op het werken aan zingeving, het duiden wat zich afspeelt en het aanspreken van ‘innerlijke zekerheid’. De witte stijl is gericht op een passende oplossing bij betekenisgeving van mensen.

Bij deze werkwijze passen methoden als het ontwikkelen van zelfsturende processen, het begeleiden van zoekconferenties.

De schaduwkant van deze benadering is dat witdrukdenkers zelfbewuste lieden zijn. Ze zijn nauwelijks te beïnvloeden. Ze zijn creatief en innovatief maar ze zijn ook grillig en eigenwijs. Echter niet bij alle kwesties moet ‘out of the box’ gedacht worden. Eigenlijk houden witdrukdenkers niet van organisaties omdat die organisaties doorgaans ruimtebeperkend zijn. De witdrukdenkers willen juist wel ruimte en energie krijgen. Veranderingen worden wenselijk geacht omdat men het wil en er klaar voor is en de tijd er rijp voor is. Men gelooft in interventies die gebaseerd zijn op intensieve interactie. Witdrukdenken kan een nieuwe religie worden.

De Caluwé en Vermaak (1999: 60) veronderstellen

- a) dat bij organisatieadviseurs een combinatie van kleuren veel voorkomt, maar dat een kleur dominant is, de basiskleur genoemd;
- b) dat een willekeurige mix, van alles een beetje uit het kleurdrupalet een zeker recept is voor falen.

### **Onderzoek: coherentie**

De vijf kleuren vormen coherente concepten, die interne samenhang bezitten. Ze worden ook wel eens ‘*generieke geloofssystemen*’ genoemd (beliefsystemen) of ‘*mentale modellen*’ (Forrester) of ‘*causale kaarten*’ (Weick) (De Caluwé, 2012: 187).

Via ‘sensemaking’ krijgen gebeurtenissen en ervaringen betekenis, houdt Carl Weick ons voor. Van daaruit ontstaat begrip van wie we zijn, waar we voor staan, hoe we te werk gaan.

Elke kleur zorgt voor verschil in 'sensemaking'. Leden van een organisatie kunnen alleen begrijpen wat ze hebben gedaan door een interpretatie. En dat voert naar een kleur of kleurenmix. Aldus De Caluwé (2012).

Fig. 3: Kleurenaanpak in een oogopslag

Vergelijkingspunten	Blauwdruk	Geeldruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Typisch voor aanpak	Het plan, kengetal, monitor, projectmatig werken	Onderhandeling, conclaaf, coalitie	Loopbaanbeleid, medewerker op goede plek, talentmanagement, taakverrijking	Leren, leercycli, intervisie, teambuilding	Blokkades wegnemen, ruimte geven, exploreren, energie geven, zelfsturing
Er verandert iets als ....	Eerst doel formuleert, plan ontwerpt en dat uitvoert	Als belangen bij elkaar brengen, neuzen zelfde kant op gaan	Als mensen op goede manier prikkelt door lokmiddelen en straf	Als mensen in leersituaties brengt	Als ruimte biedt voor spontane evolutie, voor volgen van de natuurlijke weg
In een .....	Rationeel proces, in ene stabiele omgeving	Machtsspel, win-win	Ruilexercitie: mensen iets teruggeven voor wat ze jou geven	Leerproces, bewustmaking van tekorten en nieuwe zienswijzen	Dynamiserend proces, waarin ook oog is voor symbolen en rituelen
Naar .....	De beste oplossing, een maakbare wereld	Haalbare oplossing	Motiverende oplossing, beste 'fit'	Oplossing die mensen samen vinden	Oplossing die energie vrijmaakt
Interventies zoals ....	Stappenplan, projectmatig werken, strategische analyse, beheersing	Top structureren, coalitievorming	Beoordelen, belonen (HRM), social meetings	Gaming en coaching, Open systems planning	Open space meetings, zelfsturende teams
Door een ....	Inhoudelijk expert, projectleider	Procesbegeleider	Coachend manager, HRM-begeleider	Procesbegeleider die mensen steunt in leren, dialoog	Patroonduider die zichzelf op het spel zet
Gericht op ..	Resultaten, kennis	Posities, context	Procedures, inspiraties, sfeer	Communicatie	Complexiteit en betekenisgeving
Het resultaat is ..	Omschreven, staat tevoren vast	Onbekend, verschuivend	Tevoren bedacht, niet gegarandeerd	Tevoren geschetst, niet gegarandeerd	Resultaat niet te voorspellen. De weg is de herberg. Van stap naar stap.
Resultaat is afhankelijk van ...	Verantwoordelijkheden goed verdelen, faseren, beslissen, beheersen	Ontwikkeling in omgeving, wijziging in posities van actoren	Doelen moeten met mensen verknoopt zijn. Intrinsieke motivatie.	Openheid, intrinsieke motivatie, wil tot leren. Methode voor groepsleren nodig.	Durf, creativiteit, adaptatie, toeval is serieus. Oog voor indirecte sturing.
De valkuil schuilt in ..	Negeren irrationaliteit en externe verschuivingen, erupties, weerstand tegen verandering	Dat de machtigste toch bepaalt, luchtfietserij, verlies-verliesituatie	Zachte heemeesters, verstikkende systemen (competentie-catalogus)	Gebrek aan actie, niemand uitsluiten. Te weinig letten op primaire proces	Oppervlakkig begrip, laissez-faire, blokkades die blijven bestaan
Borging schuilt in ..	Meten= weten, bijsturen	Beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	HRM-systeem, goede verhoudingen, communicatie	Lerende organisatie	Zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
Typische factoren	Oprachten,	Machthebbers,	Orkestratie, HRM-	Procesbegeleider, ,	Patroonduider,



zijn ...	projectleiders, doelgroepen, (boze) buitenwereld	vertegenwoordigers, achterbannen, omstanders. Ruimte voor intuïtie	dogma's, P-medewerkers, teambuilders, rolmodellen en betrokkenen	trekkers, docenten, deelnemers, beschermers	intrapeneur/ entrepreneur, initiatiefnemers, vernieuwers, sponsors, netwerk
Schaduwkant	Niet alles is naar de hand te zetten	Pas op: sommige belangen zijn zwak. Niet alles is een belang.	Verwaarlozing doelen in primair proces: is dat niet belangrijk?	Is crisis geen belangrijker aanleiding voor leren dan gamen?	Grillig, schiet alle kanten op, alles kan, geen lijn of overzicht?
Wat kan er mis gaan	Waar is het leren gebeven? Wat als omgevingsturbulentie ineens groot is?	Eindeloos soebatten over draagvlak? Wat is de kwaliteit van het resultaat eigenlijk?	Overdreven mensgericht. Systeemdwang van personeels-functionarissen	Het leren houdt nooit op. Moeilijk beheersbaar.	Wie heeft de leiding in de orde en chaos?
Proef: wat doe je met een tafel?	Blauw: meerdere tafels voor de planners, projectleiders, evaluatoren	Geel: een ronde tafel voor onderhandeling	Rood: prettige tafel, ergonomie en ander P-denken	Groen: tafels met hulpmiddelen, zodat aanwezigen kunnen leren	Wit: Tafels op de kop zetten. Multifunctionele inrichting. Zekerheden weg.
Bron: De Caluwé en Vermaak, 1999: 53-55; Vermaak, 2002; De Caluwé, 2012: 175.					

Het ene concept is het andere niet. Tussen de concepten bestaan evidente *verschillen*. De Caluwé noemt geel en blauw 'oorlogskleuren' en rood, groen en wit 'vredeskleuren'. Blauw en wit liggen ver uit elkaar. Er zijn evenwel ook kleuren die relatief makkelijk samen kunnen gaan. Geel kan met blauw en groen kan met wit.

De kloof tussen beide groepen is groot: geel met blauw aan de ene kant versus rood, groen en wit aan de andere kant (De Caluwé, 2012: 176).

Wie is voorstander van wat? Consultants neigen desgevraagd gemiddeld wat meer naar wit (De Caluwé, 2012: 176-180).

'Alles kan werken op zijn tijd'. In de praktijk zijn sommige kleuren in de mode en andere niet (Vermaak, 2002: 11). Zo rond 2002 was het groene en witte kleurdenken bestsellermateriaal, volgens Vermaak. Dat is in tegenspraak met een ander feit. Dat luidt dat blauwdruk- en geeldrukdenken in de praktijk *vaak wordt gebruikt*. Waarom? In organisaties wordt blauw- en geeldrukdenken makkelijk (er) geaccepteerd. Daar is ervaring mee opgedaan en die kleuren worden ook makkelijk herkend.

De ontwerpers van het kleurenmodel waarschuwen tegen het zo maar mengen van de kleuren (Vermaak, 2002: 11). Het werkt beter om het met een kleur te proberen. Daarbij heeft het zin in het oog te houden dat de kleuren contingent zijn met situationele omstandigheden. Denken in termen van competenties is makkelijk bij niet complexe organisaties.

In tal van organisaties voor middelbaar beroepsonderwijs (roc's) moest blijkens audits die in de periode 2008-2015 plaatsvonden de communicatie in de organisatie verbeteren. Dan is een groene aanpak nuttig. En onderwijsteams kregen meer ruimte en meer verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteitszorg. Dat is witdrukdenken.

Fig. 4: Matrix met voorbeelden van interventies

	Blauwdruk	Geeldruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Individu	Werken met doelstellingen	Outplacement	Loopbaan-ontwikkeling; taakverbreding en taakverrijking	Coaching	Netwerken
Groep	Werkwijze met projecten	Confrontatie-vergaderingen	Sociale activiteiten; Management by speech	Teambuilding; Gaming	Zelfsturende teams
Organisatie	Strategische analyse; Business process redesign	Verbetering kwaliteit van de arbeid; Strategische allianties	Belonings-systemen	Kwaliteitscirkels; Open systeem-planning	Zoekconferenties

Bron: Vermaak, 2002

### Onderzoek: de toepassingsgebieden

Er blijken toepassingsgebieden voor de kleurentheorie. Dat komt hier aan bod.

- *De kleuren zijn behulpzaam bij het kijken naar organisaties.* De kleuren kunnen een hulpmiddel zijn om sturing in een organisatie te plaatsen. Denk aan uitspraken als 'ik hoor hier nooit eens rode oplossingen'; of: 'de dominante spelregels zijn hier vooral groen'. Als een veranderaar zich bewust is van de kleuren kan hij de stimulans ervaren om meervoudig te kijken. Het is mogelijk om steeds een andere bril op te zetten. Dan vallen met de verandering van bril andere zaken op. Wel erg weinig groen?
- *Kleuren hebben functies.* Kleuren kunnen behulpzaam zijn bij het herkennen van weerstanden bij een bepaalde keuze van een kleur bij veranderingen (Vermaak, 2002: 12).
- *Zijn kleuren eenvoudig te herkennen in een verandering?* Nee, je moet het leren. Veranderingen komen in soorten en maten voor. Denk aan de invoering van competentie management in een gemeente. Dan kan een catalogus gemaakt worden van competenties die voor komen in de organisatie en worden competenties gerelateerd aan bepaalde taken of functies. Personeel wordt in algemene dienst genomen. Tweede voorbeeld: denk aan een verplattingsoperatie; de invoering van een nieuwe organisatiestructuur waarbij een middenlaag eruit gesneden wordt. Derde voorbeeld: denk aan dossiers rond een vergunningaanvraag die van bureau naar bureau gaan. Kan het aantal beslismomenten teruggebracht worden? Voorbeeld vier: denk aan de introductie van een nieuw elektronisch archiefsysteem bij een gemeente: wat gaan we opslaan?; wat doen we met het papieren archief? In de veelheid van veranderingen is de vraag wat de vastigheden zijn. Worden voornemens en plannen steeds goed doordacht na het bezoek aan de conferentieoorden? Wordt een lerende benadering als luxe gezien of niet? Vindt monitoring van de voortgang plaats na besluitvorming? Buitelen veranderingen over veranderingen?

Deze voorbeelden en vragen roepen de vraag op of veranderplannen incompleet kunnen zijn? Bij elke verandering is wel aan de orde: waarom deze verandering?; wat zijn de achterliggende veronderstellingen?; wie wordt geraakt?; wie doet mee?; waarom vindt deze operatie plaats?; behoud het goede, maar wat behouden we dan en wat moet anders?; is er kans dat de verandering lukt en onder welke voorwaarden dan?; wie besluit wanneer en wie wordt daar bij betrokken?; wanneer is er monitoring, hoe en door wie?

Veranderingen in organisaties bouwen een historie op en er moet zoiets zijn als uitkomsten en monitoring van de voortgang (Vermaak, 2002: 13). Maar na deze voorbeelden en vragen is nog wel een punt: met welke kleur spoort een beoogd veranderproces of weten we dat pas achteraf?

- *Soms start een verandering met een interventieplan.* Dan is er iets van de noodzaak voor een verandering bekend en heeft een onderbouwing plaats gevonden. En eventueel zijn bepaalde alternatieven voor de interventie verworpen. Zo is er dus bewijs gekomen voor het waarom, het hoe, wie, het wat van de verandering. Men hoort daarover? Communicatie zal een onderdeel zijn van de veranderagenda: communicatie over de verandering. Soms is de communicatie bedoeld om eventuele weerstand te breken. Kan dat zomaar? Dan staat de legitimiteit van het veranderproces direct al op de tocht. Een verandering waarbij eerst weerstand gebroken moet worden, lijkt niet veel kans van slagen te hebben.
- *Dominantie herkennen.* In sommige organisaties zijn bepaalde kleuren dominant aanwezig, andere kleuren (uiteraard) veel minder. In een productiebedrijf met veel logistieke processen (inkoop, goederenstromen, transport, opslag, voorraadbeheer, distributie) blijkt blauw veel te zien (De Caluwé, 2012). Bij organisaties met veel professionals zoals een architectenkantoor zie je veel groen. Indicatief hiervoor zijn aanduidingen als 'er nog eens over denken', 'een collega consulteren', 'intercollegiale bezinning'.
- *Overheersing van één kleur kan nadelen hebben.* Een van de problemen in een organisatie is de langdurige overheersing van één bepaalde kleur in het handelen. Waarom? Dan komen de schaduwkanten van de kleur naar voren. Dan is sprake van eenzijdigheid. Wie in zo een context solliciteert en veel ervaring heeft met een andere kleur maakt niet makkelijk kans aangenomen te worden. Want dan wordt gezegd 'hij past hier niet', 'hij begrijpt niet hoe het hier gaat'. Zo ontstaat een bevestiging en herbevestiging van een kleur. Een blauwe organisatie neemt vermoedelijk geen 'witte mensen' aan. Maar het kan zin hebben dat een blauwe organisatie minder blauw wordt.
- *Van alles iets?* De Caluwé (2012: 179) zegt: je kunt in een organisatie eigenlijk niet een kleur missen. Als je geen rood hebt in je organisatie is de organisatie inhumain. Als er geen geel is, bestaat de kans dat er elke dag ruzie is. Gebrek aan blauw kan een private organisatie naar het faillissement leiden vanwege een gebrek aan doelbereiking. Een 'gezonde' organisatie heeft voor alle kleuren in de organisatie plaats; wel in een dynamische balans, aldus De Caluwé. Dat is niet zonder problemen, want dan gaat het ook schuren. Dan komt de onverenigbaarheid van bepaalde kleuren naar voren. Een

hoofdkleur is gewenst. Een aanvullend advies luidt: hou rekening met wat onverenigbaar is.

- *Hoe veranderingen aan te pakken?* Bepaalde kleuren passen beter bij bepaalde typen verandering en bij bepaalde soorten organisaties. Een bisdom is wat anders dan een dagbladorganisatie, uitgeverij of gemeentelijke organisatie. Contingentie gevraagd dus. Maar de basiskenmerken staan. Wie een organisatie humaan wil maken en wil zorgen voor een vriendelijke sfeer moet de organisatie rood kleuren. Een nieuw gebouw bouwen en verhuizen vergt blauw of het nu gaat om het huis van de bisschop of van de hoofdredacteur. Een geheime dienst zal zeker niet wit moeten opereren. Daarmee is een volgende stap te zetten. In bepaalde contexten worden bepaalde aanpakken niet geaccepteerd. Een geheime dienst die zich uitsluitend al lerend een weg baant, zal niet ver komen.
- *Opereren als veranderaar.* Bepaalde aanpakken passen bij bepaalde veranderaars en niet bij andere. Hoe kan dat? Doordat de ene mens, door de eigen levensgeschiedenis en loopbaan, wat meer ontvankelijk is voor de ene kleur en minder voor een andere. En wie tal van veranderingen op manier a – zeg blauw – heeft geleid, zal misschien als vanzelf neigen naar contexten waar toepassing van a mogelijk is en contexten mijden waar andere kleuren gevraagd zijn. Een consultancybureau zal ertoe overhellen om te zeggen: voor kleur a hebben we onze specialist K en voor groen L? 'Daar hebben we iemand anders voor'. Conclusie: mensen neigen naar hun favoriete kleur omdat ze er vertrouwd mee zijn. En adviseurs die met a vertrouwd zijn, voeren graag opdrachten van het type a uit. Wie weinig opheeft met een lerende benadering moet ook geen specialist hierin willen worden. Pak een kleur *die bij je past, die jouw sterke kleur wordt*, meent De Caluwé (2012). Een kleur doordenken en begrijpen is een ding, maar deze feitelijk (kunnen) toepassen, is nog wat anders. Kies wat bij je sterkten past en wat je ook kunt toepassen. Probeer dus niet iemand te worden die met alle kleuren wil werken.
- *Communicatie over veranderingen.* De kleurentheorie is niet bedreigend. De kleurentheorie biedt juist veel openingen. De kleurentheorie depersonaliseert, aldus De Caluwé. De kleur is losgemaakt van concrete personen. Met de theorie in het hoofd kun je niet een leidinggevende beoordelen of veroordelen (De Caluwé, 2012: 181). Maar het is wel mogelijk om te zeggen dat een kleur niet goed past bij een bepaald type organisatie of verandering. Dat leren we ook al van het werk van Mintzberg.

Desalniettemin, één kleur moet in een organisatie *de hoofdkleur* zijn, de hoofdbenadering in een organisatie. Anders ontstaat verwarring in de organisatie en ontstaat gebrek aan consistentie (De Caluwé, 2012: 180). 'Je kunt niet tegelijk specificeren (blauw) en ruimte maken (wit)'. Je kunt niet insteken op saamhorigheid (rood) en tegelijk mensen gaan afrekenen op het behalen van doelen (blauw). Je kunt niet veiligheid bieden (groen) en tegelijk dreigen (geel). Het is dus heel erg oppassen geblazen als gezegd wordt dat alle kleuren in een organisatie een plekje moeten vinden.

- *Begrijpen.* Aannemend dat elke leidinggevende wel een kijk heeft op kleuren en neigt tot een favoriet, is het dan belangrijk andere kleuren te leren begrijpen? Zeker, het is

belangrijk de kleuren te kennen en begrijpen en ook met andere voorkeuren te leren omgaan, stelt De Caluwé (2012: 181).

Het kost moeite om in een organisatie over het geheel aan kleuren te communiceren, maar tegelijk is deze communicatie – wellicht in kleine kring - de moeite waard. Omdat zo beter begrip ontstaat voor omstandigheden, zoals het vastlopen van een verandering. Daarom wordt wel gesproken over ‘de plek der moeite’ (De Caluwé, 2012: 181). Dat is de plaats en het moment dat bezinning plaatsvindt op de verbinding tussen kleuren.

- **Interventies?** Over de vraag of het mogelijk is vanuit een actor in een organisatie gerichte interventiepogingen te starten, is veel te doen. Sommigen zijn daarover sceptisch (De Man, 2009; Homan, 2012). Maar aannemend dat er toch een interventie doordacht wordt, is zo maar een kleur - waar men te weinig van heeft - toe te voegen in een organisatie? Leon de Caluwé (2012: 183) ziet de wenselijkheid wel, maar dat dit in een handomdraai kan gebeuren, is niet gezegd. Mensen die tot een organisatie behoren, kunnen anderen opzoeken om met hen de kleuren te verkennen, om met hen de kleurenwaaier te leren hanteren en het gebrek aan de aanwezigheid van een bepaalde kleur te duiden (ernstig, lastig?). Dat kan leiden tot spanningen en dilemma’s. Een spanning ontstaat zeker als er maar één kleur in een organisatie te vinden is of dit voor slechts enkele kleuren geldt. Een organisatie met slechts ‘ruimte’ voor enkele kleuren is sterk eenzijdig en gaat daarom vermoedelijk ‘dood’, meent De Caluwé. Zoek naar een gewenste kleurenmix. Een ‘balans’ tussen kleuren is nuttig. Om een andere metafoer te gebruiken: ‘Je kunt niet op vijf planeten tegelijk staan’. Aldus De Caluwé (2012: 183).

Fig. 5 Kenmerken van de benaderingen



- **Camouflage?** Zijn bestuurders van een organisatie altijd recht- door- zee in de weergave van hoe zij graag een organisatie inrichten en zien functioneren? Is het zo dat bij voorbeeld een blauwe organisatie met blauwe veranderaars graag veranderingen altijd

blauw insteekt? Nee, bestuurders bewijzen soms *lippendienst* aan een of meer kleuren, terwijl men helemaal niet die keuze verinnerlijkt heeft en uit de verf laat komen. Soms is een hoofdkleur gecamoufleerd door een *taalsausje* van een andere kleur. Een voorbeeld met blauw. Dat taalsausje komt er omdat het bestuurders niet lukt om de blauwe organisatie goed resultaat te laten boeken. Als de top down-sturing vastloopt, wat dan? Je ziet dan bij voorbeeld zelfsturende teams (functioneel wit?) als eufemisme naar voren komen voor bazen die verantwoordelijkheden willen dumpen om groepen er later op af te rekenen (disfunctioneel blauw?). Daar liggen misschien de grootste risico's voor witte en groene benaderingen: dat ze wel in woorden worden beleden, maar niet in daden (met steun van de leiding) voldoende tot uiting komen (Vermaak, 2002: 12).

- *Te oppervlakkig.* Hans Vermaak (2002: 20) meent dat 'veranderingen vaak te oppervlakkig worden uitgevoerd om het beoogde effect te sorteren'. Een betere match is dan mogelijk tussen de aard van de situatie, de gewenste verandering en de kleurenaanpak. Daarbij kan een veranderaar die een organisatie bijstaat gebruik maken van ervaringsgegevens. Welke? Blauwdrukbenaderingen en rooddrukbenaderingen zijn redelijk methodisch. Ze bieden houvast, stelt hij. Sommige jeugdige veranderaars hebben deze 'stijlen' aanvankelijk dan ook als voorkeursstijl. Groendruk- en geeldrukdenken doet een groter beroep op interpersoonlijke vaardigheden van de veranderaar en zijn of haar secondanten. Witte benaderingen vergen diepere patroonherkenning en authenticiteit. Het herkennen van talige camouflages kan ook bijdragen aan verdieping. Het is ook goed om te achterhalen dat de 'centrale top' van de organisatie soms een geheel andere kleur is toegedaan dan de grote meerderheid van de medewerkers. Een voorbeeld verduidelijkt dit.

De voorzitter van het College van bestuur van de Open Universiteit (OU) en tevens enige lid Cees Datema wilde op een bepaald moment in de jaren nul na een strategische verkenning '*de digitale universiteit*' als strategisch idee omarmen. Hij had daarvoor geproclameerd dat meedenken van het personeel van de OU zeker mogelijk was, maar pogingen tot meedenken werden vrij snel niet meer gewaardeerd. De bestuurder zag geen toekomst meer voor de OU als zuiver zelfstandige organisatie die op de oude voet zou doorgaan en evenmin voor toevoeging van de OU aan de Universiteit Maastricht (samen sterk). De OU zou in het concept van de digitale universiteit moeten samenwerken met andere universiteiten om afstandsonderwijs met behulp van nieuwe ICT-technologie en specifieke onderwijstechnologie mogelijk te maken. De minister van Onderwijs wilde aan dit idee wel steun verlenen maar tijdelijk; minister Hermans zegde geen structurele steun toe. Grote delen van het wetenschappelijk personeel van de OU zagen weinig in dit concept van de digitale universiteit omdat medewerkers in elk van de universiteiten toch hun eigen werklijn blijven volgen (zaten zij te wachten op samenwerking?), omdat macht niet geneutraliseerd was (wie zou in het consortium de machtigste zijn?), het concept geen structurele steun kreeg van de minister en participerende instellingen en de OU in de ogen van eigen medewerkers uitverkoop hield van eigen expertise. Het vertrouwen in de bestuurder werd opgezegd. De centrale bestuurder dacht in termen van blauw (uittekenen) en geel (belangen), het personeel van de OU zeker niet. Het benadrukken door de bestuurder van een andere kleur was ongeloofwaardig geweest.

### Onderzoek: adviseurs over kleuren

Wat leert onderzoek onder adviseurs die werkzaam waren bij een adviesbureau over de kleurenaanpak van veranderingen? Van Nistelrooij, Schouten en De Caluwé (2005) deden onderzoek onder een aantal respondenten. Dat levert informatie op over wat organisatieadviseurs *zelf* rapporteren en niet op wat ze volgens rapportages denken en feitelijk doen.

1. Voor *visieontwikkeling* door een organisatie bleek bij organisatieadviseurs een voorkeur te bestaan voor groendrukdenken. Mensen moeten in een leerproces geraken. Leren is de toegang tot verandering.
2. Qua *adviesstijl* bleek onder organisatieadviseurs een voorkeur te bestaan voor de geeldrukbenadering: het bijeenbrengen van standpunten en het vormen van coalities gericht op het vinden van haalbare oplossingen.
3. Op het vlak van *interventies* bestaat er bij de adviseurs géén duidelijke voorkeur voor een bepaalde kleurenaanpak, hoewel blauwdrukdenken en rooddrukdenken licht aan kop gaan. Van Nistelrooij, Schouten en De Caluwé zeggen hierover: 'dat de respondenten een voorkeur hebben voor beheerst managen, plannen en bewaken van de voortgang waarbij de uitkomst het leidende principe is' (2005: 64).
4. Over het algemeen bestaat er bij de steekproef van adviseurs geen duidelijke voorkeur voor een bepaalde kleur. Maar er komen zeker combinaties voor. Blauw en geel blijken goed te combineren volgens het trio auteurs (Van Nistelrooij e.a., 2005: 64).
5. Over het algemeen is geen sprake van kleurconsistente tussen het denken over visieontwikkeling, adviesstijl en toegepaste interventies. Adviseurs zijn *eclectisch*. Ze pakken wat hun goeddunkt, wat past. De adviseurs combineren verschillende benaderingen.
6. Wat is nu de hoofduitkomst? De organisatieadviseurs hebben een voorkeur voor veranderkundige benaderingen waarin de nadruk ligt op leer- en zelforganiserende processen. Uitgedrukt in termen van het kleurenmodel betekent dit dat een overwegend *groene* respectievelijk *witte* veranderkundige voorkeur (denkwijze). Zo denken ze, maar als het op interventies aankomt, dus de voorgestelde werkwijze van veranderen, neigen ze tot de *blauwe* aanpak. Van Nistelrooij e.a. stellen dat adviseurs veranderingen zoveel mogelijk overzichtelijk, beheersmatig en doelgericht willen laten verlopen, dus 'een voorkeur hebben voor een blauwe werkwijze' (2005: 66).

Is er dan een probleem met het omzetten van sterk groene en witte *denkwijzen* in groene en witte *werkwijzen*? Inderdaad. Adviseurs ervaren 'te veel blokkades' om groene en witte interventies in de praktijk *daadwerkelijk* uit te voeren op een manier die tevreden stelt ('satisficing'). Leidinggevendenden moeten dus af en toe veranderingen doorduwen. Van al maar leren en van zelfsturing worden ook adviseurs af en toe te nerveus; dat schiet niet op, geeft teveel willekeur en differentiatie in de organisatie in

termen van voorlopers, achterblijvers en non-participanten die langs de kant blijven staan.

Blijkbaar is de persoonlijke voorkeur van adviseurs in termen van hun kijk op veranderingen van mensen en organisaties niet bepalend voor wat ze in adviezen opschrijven. Tal van andere situationele factoren werken in op het advies. De drie auteurs zeggen het zo: de resultaten van het onderzoek 'geven de indruk dat een organisatieadviseur niet altijd handelt naar zijn persoonlijke voorkeur', in tegenstelling tot wat Ten Have en Ten Have (2004) beweren.

Aan welke situationele factor valt te denken? In elk geval aan 1) de voorkeur van de opdrachtgever maar ook aan 2) de aard van het probleem en de vraag richting adviseur en 3) de veranderingsmogelijkheden.

### **Opdrachtgevers kijken anders naar veranderen**

Volgens onderzoek onder tweehonderd opdrachtgevers bestaat bij opdrachtgevers een voorkeur voor rationeel-inhoudelijke, ontwerpgerichte en dus blauwe interventiemethoden. Adviseurs kunnen dus helemaal niet vasthouden aan eigen verandervoorkeuren, maar moeten zich aanpassen (Van Nistelrooij, Schouten en De Caluwé, 2005: 65).

### **Samenvatting en reflectie**

De kwaliteit van het functioneren van organisaties is een belangrijk item. In allerlei sectoren worden organisaties periodiek doorgelicht. Denk aan visitaties van universiteiten, ziekenhuizen, politie-eenheden, gemeenten, woningcorporaties, instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs, zelfstandige bestuursorganisaties (zbo's) zoals Staatsbosbeheer, het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen of de Octrooiraad. Die visitaties zijn meestal vrijwillig. Ze worden uitgevoerd door een onafhankelijke (externe) commissie met 'vak- en veldkennis'. Dat gebeurt vanuit een beoordelingskader dat ook bij de te visiteren instelling bekend is. Van daaruit wordt vaak een zelfstudie aangeleverd. Meestal leveren de resulterende visitatierapporten wel iets op met nieuwswaarde. Logisch, want perfect functionerende organisaties bestaan niet en er is dus altijd wel iets van sterkte en zwakte te vinden. Er is altijd wel wat mis en geschikt voor verbetering.

Bij dit soort visitaties is de interne kant van organisaties meestal niet uitgebreid aan de orde. De bedrijfsvoering en de bestuurlijk-ambtelijke betrekkingen krijgen niet veel aandacht. En ook veranderprocessen blijven in omvang en kwaliteit (vrijwel) buiten beeld. Dat is betreurenswaardig omdat met veel van de veranderprocessen niet bereikt wordt wat beoogd wordt.

Deze beschouwing handelde over veranderingen. Hier is het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak gepresenteerd. Dat is een model dat eigenlijk niet gaat over kleur, maar primair over manieren van kijken naar organisaties en naar soorten veranderingen in die organisaties. Het model kent vijf kleuren als hulpmiddel, als oriëntatiepunt: blauw, geel, rood, groen en wit. Achter elke benadering gaat een andere gedachtewereld schuil, een andere 'mental map', een ander geloofssysteem. Er is niet één beste manier van kijken naar



een organisatie, naar veranderen. Er is ook niet slechts een manier van veranderen in organisaties.

### **De vijf benaderingen op een rij**

Beleid is een kwestie van cognitie (ontwerpen) en interactie (strijd). Bij **blauwdrukdenken** gaat het volgens de auteurs om 'eerst denken dan doen', zeg maar om het ontwerpen. Bij blauwdrukdenkers wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van tevoren een beoogd resultaat formuleert, alle stappen minutieus plant en zowel het resultaat als de weg er naartoe goed beheerst. De projectaanpak past goed in deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en 'weg er naartoe' goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.

Blauwdrukdenkers werken vanuit de veronderstelling dat alles maakbaar, planbaar en beheersbaar is. Zij hebben een voorkeur voor het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Typerend is onder andere het stellen van zo concreet mogelijke doelen, inclusief de weg er naartoe. Deze benadering is erg unicentrisch. Alsof vanuit een punt bestuurd kan worden. Dat organisaties van andere organisaties afhankelijk kunnen zijn (en elkaar dus nodig hebben om verder te komen) en dat organisaties opgenomen zijn in een netwerk speelt in dit denken niet.

Beleid is een kwestie van cognitie (ontwerpen) en interactie (strijd). Waar ligt het accent bij **geeldrukdenken**? Door geeldrukdenkers wordt de interactie benadrukt. Geeldrukdenkers veronderstellen dat mensen veranderen als er rekening wordt gehouden met hun eigen belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het integreren van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn manieren van doen in dit soort trajecten. Geeldrukdenken past heel sterk in veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gesteld of bereikt en waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken. Geel denken is gericht op beslechten van strijd. Bij geeldrukdenken spelen volgens de beide auteurs belangen, conflicten en macht een belangrijke rol. Het idee is dat er door tegenstrijdigheden en conflicten uit te onderhandelen draagvlak voor een verandering kan worden gecreëerd. Als er eenmaal macht is gebald, kunnen veranderingen worden afgedwongen.

Een organisatie moet menselijk zijn. Bij **rooddrukdenken** staan de goede onderlinge verstandhouding van mensen en het nastreven van gezamenlijke doelen centraal. Het wij-gevoel speelt een grote rol. Het idee is dat mensen met de juiste lok- en strafmiddelen tot veranderingen kunnen worden geprikkeld of verleid. HRM-instrumenten vervullen daarbij een belangrijke rol. Aldus De Caluwé en Vermaak. Bij rooddrukdenkers wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Mensen veranderen, met andere woorden, als je ze beloont (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'straff' (door demotie, slechte beoordeling).

Of er nou ontworpen wordt of strijd tussen belangen plaatsvindt, bijna nooit gaat iets ineens goed. Bij **groendrukdenkers** liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties worden gebracht en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manier van doen te leren.

Groendrukdenkers kennen veel waarde toe aan de veranderkracht van leren. Achterliggende gedachte is dat je mensen kunt veranderen, mits je ze eerst bewust onbekwaam maakt en daarna motiveert om zich de ontbrekende kennis, vaardigheden en/of houding eigen te maken. Veranderkracht is afhankelijk van hoeveel, hoe snel en op welke manier mensen leren.

Bij witdrukdenkers is het beeld dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. Panta rhei: alles stroomt. Waar energie zit, veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als verstorend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend. Witdrukdenkers hebben een voorkeur voor veranderingen via de natuurlijke weg. In dit denken vindt verandering veelal autonoom plaats. Kenmerkend is de metafoor: 'De weg is de herberg'. Zelfsturing neemt een belangrijke plaats in, met daarbij onvermijdelijk het risico van chaos en gebrek aan overzicht.

Het kleurendenken kent meerdere toepassingsmogelijkheden. Ten eerste, mensen en situaties in organisaties zijn er mee te typeren. Ten tweede, met de kleurenaanpak valt een

diagnose te stellen en kan een aanpak met bijbehorende ingrepen (interventies) worden doordacht en ontworpen. Een derde mogelijkheid is dat mensen zichzelf ermee kunnen typeren, en adviseurs eveneens (in termen van eigen denkkaders, voorkeursaanpak, ‘blinde vlekken’ en competenties).

Voor managers en adviseurs is het van belang na te gaan wat in een bepaalde situatie moet gebeuren, welke interventiekleur gewenst is en vooral ook of men dit dan zelf kan doen of juist moet besluiten dit juist niet te doen. In elke kleur is het antwoord anders. Enerzijds gaat het daarbij om waar je sterk in bent, maar anderzijds vooral ook waar je in gelooft. Geloofwaardigheid en effectvol handelen vereisen dat probleem, situatievereisten, mensen en benaderingswijzen en een eigen aanpak en eigen bekwaamheden bij elkaar passen.

Fig. 5: Valkuilen bij de kleurenaanpak

Benadering	Valkuilen
Geel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luchtfietserij</li> <li>• machtsstrijd (lose / lose)</li> </ul>
Blauw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• over mensen heen walsen</li> <li>• irrationele en externe aspecten negeren</li> </ul>
Rood	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zachte heelmeesters ...</li> <li>• negeren van machtsspel, verstikken van het bijzondere individu</li> </ul>
Groen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontkennen dat niet iedereen alles wil of kan leren</li> <li>• geen prioritering, gebrek aan actie</li> </ul>
Wit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onvoldoende inzicht in drijvende krachten</li> <li>• laissez faire en medewerkers opzadelen met ‘zelfsturing’</li> </ul>

Wat nu te denken van deze bevindingen? Is er nu een ‘evidence based’ beeld te geven van kijken naar veranderingen door middel van de kleurenbenadering? Is er een degelijk houvast?

- Het is zeker waardevol om te denken in termen van verschillende benaderingen om mensen en organisaties te veranderen. Het gepresenteerde kleurenmodel is nuttig, er valt te kiezen. Wie de organisatiecultuur wil veranderen, heeft echter meer aan een groene aanpak dan aan een blauwe. De keuze van een benadering wordt mede beïnvloed door de aard van de problematiek. Hoewel de (kleuren) concepten gelijkwaardig zijn, zijn ze vanuit een organisatievraagstuk gezien niet gelijk.
- Ook is naar voren gekomen dat sommige kleuraanpakken te combineren zijn maar niet alle combinaties dienen zich aan vanuit het organisatievraagstuk. Geeldrukdenken en witdrukdenken zijn te verenigen maar in de praktijk blijken opdrachtgevers toch vaak te neigen naar een behoedzame blauwe aanpak. Leerprocessen en zelfsturing, allemaal boeiend, maar om ervoor te zorgen dat de totale organisatie meegaat in gewenst gedrag moet de leiding ook uitdragen waar ‘het heen moet’ en zorgen voor koers, overzicht en verantwoording. Dat is de opvatting van veel opdrachtgevers.
- De Caluwé ziet de mogelijkheid van combinatie van bepaalde kleuren, maar blijkt geen echte, geheel vrije kleurenmenger. Waarom? De situationele factor is van groot belang. Veranderingen worden niet alleen gedetermineerd door een persoonlijke voorkeur van een adviseur voor een benadering of combinatie maar zeker ook beïnvloed door de opstelling van de opdrachtgever, het type organisatie en organisatievraagstuk, bestaande

knelpunten en andere situationele factoren, zoals de opstelling van de mensen, de medewerkers. Contingentie is dus een nuttig concept.

- Is er eenmaal een perspectief op verandering, een kleur, dan blijkt een zekere afstand tot een kleur nuttig. Een verstokt voorstander van een bepaalde verandering is vaak slecht in het begeleiden ervan omdat de gepassioneerde opstelling of verdediging verzet oproept. Wie wil veranderen, moet een zekere onthechtheid hebben tot welke kleurenaanpak dan ook. De Caluwé benadrukt dit voortdurend. Waarom eigenlijk? Omdat heel veel betrokkenen wel naar aanleiding van de kleuren zien dat elke benadering kan doorschieten, een schaduwkant heeft. Wie alles blauw wil doen, krijgt een onmenselijke organisatie. Als alles via wit gaat, denkt menig medewerker dat de centrale bestuurder geen toegevoegde waarde meer lijkt te bieden.
- Veranderaanpakken zijn begrensd. Ten eerste: besef dat veel veranderingen niet tot stand komen door slechts een intentie of alleen maar een plan (Homan, 2012). Ten tweede: mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dat willen, maar pas als ze er zelf voor open staan, zich ervoor ontvankelijk tonen. Ten derde, ook discussies over urgentie ('u ziet toch wel dat het zo niet langer kan!') kunnen stranden. Het is mogelijk dat er een kritische en heftige gebeurtenis nodig is om mensen wel in beweging te krijgen. De Voedsel- en Warenautoriteit had in 2017 blijkbaar de eieren crisis (met gebruik van fipronil) nodig om wakker geschud te worden. De zaak was totaal onderschat en niet goed behandeld. Maar het is goed te beseffen dat mensen over allerlei defensieve overlevingsmechanismen beschikken. Ze kunnen onderduiken. En ze willen soms onderduiken als ze merken dat de bestuurders de zaak verknald hebben en zij nu moeten opdraven om de firma te redden ('het zal nodig zijn dat we samen ...').
- Teveel is gedacht dat het vanaf de top in een organisatie veranderingen starten (volgens de blauwe aanpak) als vanzelf zou kunnen leiden tot gewenste resultaten. 'Top down' ingezette veranderingen kunnen slechts werken bij een *beperkt* aantal veranderprocessen, maar veelal is *dát* zelfs niet het geval (Aardema en Homan, 2010). Dat komt omdat de omgeving van de organisatie turbulentie kent waardoor zekerheden bij primaire processen op de tocht komen. Bij voorbeeld, het aantal klanten neemt af of de klanttevredenheid loopt terug wat dan noopt tot bezinning op wat het eerst aandacht vraagt. En de werknemers kunnen tegenstander zijn van bepaalde slecht doordachte veranderprocessen.
- Het is mogelijk dat door topbestuurders en topmanagers *een verkeerde inschatting* gemaakt wordt van *het gedrag* van werknemers. Werknemers zijn niet altijd de manipuleerbare eenheden die goedwillend alles doen wat maar 'van bovenaf' geroepen wordt. Als ze de zin van een gewenste verandering niet zien en ook tevoren niet geraadpleegd zijn, werken ze alleen maar passief mee of verzetten zich - meer of minder zichtbaar - op subtiele wijze of op een expliciete en duidelijke wijze. Veel veranderingen floppen vanwege gebrek aan steun. Veranderingen leveren heel vaak niet op wat de bedoeling was omdat initiatoren en opdrachtgevers niet voldoende begripen van menselijk gedrag.

- Zijn nog wat meer tips te geven? Een vergelijking van tientallen studies naar veranderingen heeft uitgewezen dat wie wetenschappelijk huiswerk doet op het vlak van veranderen en verandermanagement, en dus ook kennis neemt van de kleurenaanpak, *betere resultaten* boekt dan wie dat niet doet (Tiggelaar, 2013). Interventies die gebaseerd zijn op een wetenschappelijke theorie zijn stelselmatig effectiever dan interventies die alleen gebaseerd zijn op denkbeelden, intuïtie en ervaringen van betrokkenen. Wat werkt dan het beste onderliggend idee? Dat is volgens Tiggelaar toch de theorie van 'planned behaviour' van Icek Ajzen (2005). Volgens deze theorie worden intenties en gedrag het meest gestuurd door drie verzamelingen van overtuigingen: a) de 'beliefs' omtrent het nut van voorgenomen gedrag; b) verwachtingen van wat anderen zullen vinden van dat gedrag en c) de inschatting van het vermogen om het voornemen ook echt uit te voeren. Wie wil veranderen en zich dan ook richt op mensen en groepen moet zich richten op deze drie zaken. Betekent dit dat er een heilzame techniek is om op deze drie overtuigingen te richten? Nee. Het gebruik maken van *meerdere technieken* is effectiever dan het gebruik van slechts één techniek om te interveniëren. Wie anderen wil veranderen, kan zelf goed voorbeeldgedrag gaan vertonen. Maar dat is maar één aanpak. Die is niet genoeg. Het werkt beter om ook feedback te gaan geven op vertoond gedrag, mensen in staat te stellen zich te vergelijken met anderen en beloningen uit te loven voor gewenst gedrag. Ga zo maar door. Meer technieken, meer effect. Je kunt ook zeggen dat wat gewenst is dieper en breder verankerd moet zijn in het gedrag van leidinggevend en anderen en in de hele organisatie. Veranderingen opleggen, is heel vaak zinloos.

## Literatuur

- Aardema, H. en A. Korsten, Gemeentelijke organisatiemodellen, in: Bekke, H., K. Breed en P. de Jong (red.), *Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur – De lokale bestuurspraktijk als wenkend perspectief voor het rijk?*, Sdu, Den Haag, 2009, pp. 209-227.
- Aardema, H. en Th. Homan, Publieke petrischaaltjes, in: Aardema, H. e.a. (red.), *Meerwaarde van de bestuurskunde – Liber amicorum voor prof.dr. Arno F.A. Korsten*, Boom/Lemma, Den Haag, 2010, pp. 203-211.
- Aardema, H., *Stille waarden*, Open Universiteit, Heerlen, 2005.
- Ajzen, I., *Attitudes, personality and behavior*, Open University Press, 2005.
- Berenschot, *Het managementmodellenboek*, Utrecht, 1999.
- Berenschot, *Publiek Management - 65 modellen*, Utrecht, 2002.
- Boonstra, J. en L. de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen – Zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, Deventer, 2006.
- Boonstra, J., Geplande verandering voorbij. Lerend vernieuwen, in: *Gedrag en Organisatie*, jrg. 13, 2000, nr. 3, pp. 150-167.
- Boonstra, J., Interveniëren vanuit verbinding, 2013, pp. 43-49.
- Boonstra, J., *Verandermanagement in 28 lessen*, Uitgeverij Atlas Contact, Amsterdam, 2013.
- Bos, A. en M. Mulders, Adviespraktijken rondom publiek management, in: Noordegraaf, M., K. Geuijen en A. Meijer (red.), *Handboek publiek management*, Boom Lemma, Den Haag, 2011, pp. 417-439.

- Caluwé, L. de en A. Stoppelenburg, *Kwaliteit van organisatieadvies bij de Rijksoverheid*, Den Haag, 2002.
- Caluwé, L. de en A. Stoppelenburg, Omgaan met externe adviseurs, in: *Handboek Management in overheidsorganisaties*, Kluwer, Deventer, aanvulling 42, 2003.
- Caluwé, L. de, en A. Witteveen (red.), *Organisatieadvies: wat is dat?*, Scriptum, Schiedam, 2001.
- Caluwé, L. de, en E. Reitsma, *Competenties van organisatieadviseurs*, Mediawerf, Amsterdam, 2006.
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, Samsom, Alphen, 1999.
- Caluwé, L. de, Veranderen in kleuren, in: Witte, M. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement*, Kluwer, Deventer, 2012, pp. 167-190.
- Eekelen, I.M. van, en L. de Caluwé, Adviseurs interacteren veel, fungeren vooral als katalysator maar adviseren weinig, in: *Management en Organisatie*, jrg. 50, juli-aug. 1996, pp. 298-317.
- Es, R. van, Noem het vooral geen cultuurverandering, in: Es, R. van, J. Boonstra en H. Tours (red.), *Cultuurverandering: mythe en realiteit*, Kluwer, Deventer, 2009, pp. 9-29.
- Geurts, J., J. Altena en B. Geluk, Interventie door interactie – Een vergelijkende beschouwing, in: Boonstra, J. en L. de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen – Zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, Deventer, 2006, pp. 361-391.
- Have, S. ten, en W. ten Have, *Het boek verandering – Over het doordacht werken aan de organisatie*, Uitgeverij Nieuwerzijds, Amsterdam, 2004.
- Homan. Th., *Organisatiedynamica*, Sdu, Den Haag, 2005.
- Homan, Th., *Het et-cetera principe*, Academic Service/Sdu, Den Haag, 2013.
- Homan, Th., De organisatie als babbelbox, in: Witte, M. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement*, Kluwer, Deventer, 2012, pp. 193- 213.
- Jonker, J., M.J. Vink en M. de Witte, De kunst van het veranderen: uitdagingen en dilemma's, in: Witte, M. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement*, Kluwer, Deventer, 2012, pp. 347-370.
- Kampermann, A.W.T. en A.F.A. Korsten, Competentiemanagement als strategie, in: *Overheidsmanagement*, september 2007, nr. 9, pp. 20-24.
- Kampermann, A.W.T. en A.F.A. Korsten, *Competentiemanagement: medicijn zonder recept?*, WEKA Uitgeverij, Amsterdam, 2007.
- Kessener, B. en K. Termeer, Duurzaam veranderen – Vier lagen in het organiseren van diepgaand leren, in: Boonstra, J. en L. de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen – Zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, Deventer, 2006, pp. 253-269.
- Keuning, D. e.a., *Management & Organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2004.
- Man, H. de, Cultuur en verandering – Beperkingen van het instrumentele model, in: Es, R. van, J. Boonstra en H. Tours (red.), *Cultuurverandering: mythe en realiteit*, Kluwer, Deventer, 2009, pp. 29-47.
- Morgan, G., *Images of organizations*, Sage, Beverly Hills, 1986.
- Korsten, A.F.A. e.a., *Samen en toch apart*, Open Universiteit, Heerlen, 2002.

Korsten, A.F.A., *Deugdelijk bestuur*, Open Universiteit, Heerlen, 2010.

Korsten, A.F.A., *Grote klasse! - Op zoek naar excellente ambtenaren en leiderschap*, Beljon + Westerterp, Groningen/ Heerlen, 2005.

Lier, R. van, *De provinciale organisatie in continue staat van verandering*, EUR, Rotterdam, 1 maart 2007 (diss.).

Nistelrooij, A. van, N. Schouten en L. de Caluwé, De organisatieadviseur in kleur – Een exploratieve steekproef onder Nederlandse organisatieadviseurs naar visie, stijl en interventievoorkeuren, in: *Management & Organisatie*, jrg. 59, maart/april 2005, nr. 2, pp.56-69.

Nistelrooij, A. van, L. de Caluwé en N. Schouten, Management consultants' colourful ways of looking at change, in: *Journal of Change Management*, vol. 17, 2007, nr. 3-4, pp. 243-254.

Otto, M.M., *Adviseur in de overheid 'Alice in wonderland'?*, Van Gorcum, Assen, 1992 (oratie).

Raad voor het openbaar bestuur, *Cultuur met een FORS postuur*, Den Haag, maart 2017.

Reitsma, E.W., *Adviseurs aan de slag – Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk*, VU Amsterdam, 2014.

Swieringa, J., Gedoe komt er toch!, in: Witte, M. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement*, Kluwer, Deventer, 2012, pp. 257-271.

Teisman, G., *Publiek management op de grens van chaos en orde*, Sdu, Den Haag, 2005.

Tiggelaar, B., Hoe verander je als niemand wil, in: *NRC Handelsblad*, 15 februari 2014.

Tiggelaar, B., Waarom floppen veel veranderingen?, in: *NRC Handelsblad*, 6 juli 2013.

Tummers, M., *Validation of the colors of change*, VU, Amsterdam, 2009.

Vermaak, H., Veranderkunde in zeven vragen, in: *Holland Management Review*, 2002, nr. 84, pp. 8-22.

Vermaak, H., Kleurendenken; themameeting digitale werkvloer, handout 16 november 2006.

Vink, M.J., De waarde van lichte irritaties bij veranderprocessen, in: Witte, M. de, J. Jonker en M.J. Vink (red.), *Essenties van verandermanagement*, Kluwer, Deventer, 2012, pp. 319-347.

Weggeman, M. en I. Lammers, Op zoek naar elegantie – De esthetiek van werkprocessen in organisaties, in: Boonstra, J. en L. de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen – Zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, Deventer, 2006, pp. 341-361.

Wierdsma, A., Methodiek voor collectieve competentieverhoging – Een context voor co-creërend veranderen, in: Boonstra, J. en L. de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen – Zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, Deventer, 2006, pp. 269-289.

## De auteur

**Prof.dr. A.(Arno) F.A Korsten** is honorair hoogleraar bestuurskunde, Universiteit Maastricht, faculteit rechtsgeleerdheid, capaciteitsgroep Grondslagen en Methoden van het recht. Emeritus hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit, faculteit managementwetenschappen

Voorts:

Lid van Verdienste van de Vereniging voor Bestuurskunde

Officier in de Orde van Oranje-Nassau

Lid Raad voor het Openbaar bestuur, adviesorgaan voor regering en parlement, 2001-2009  
[www.arnokorsten.nl](http://www.arnokorsten.nl)