

Denken over veranderen in vijf kleuren

door prof.dr. L.I.A. de Caluwé *

Wat is het probleem?

Het woord *veranderen* is te typeren als een containerbegrip. Als je op zoek gaat naar de achterliggende waarden en betekenissen van het woord kom je een scala van begrippen tegen. Het woord *veranderen* wordt bijvoorbeeld gebruikt om de gewenste uitkomst te omschrijven (het doel, product, resultaat, effect); wat klaar is, wat gerealiseerd is of wat tot stand gebracht is. Dat zie je in zinsnedes als: "Deze verandering is duidelijk zichtbaar". "Het gebouw is heel erg veranderd". "Piet is heel erg veranderd". Maar ook wordt het woord *veranderen* gebruikt voor het proces (plan van aanpak, werkwijze, weg, activiteiten); de overgang van de ene toestand naar een andere; het veranderingsproces. Dat zie je in zinsnedes als: "De verandering is nog bezig", "We zijn het gebouw aan het veranderen", "Piet verandert".

Bovenstaand onderscheid is over het algemeen bekend. Wij zijn gewend om onderscheid te maken tussen de uitkomst en het proces van veranderen.

Daarnaast worden strategieën, benaderingen of wijzen van aanpak van verandering gesuggereerd en beschreven, waar werelden van verschil liggen in de erachter liggende veronderstellingen. Conceptuele helderheid in de verschillende betekenissen van het woord *veranderen* is gewenst. Daar zijn al diverse pogingen voor ondernomen, maar ons inziens kan het beter.

Kernvragen

Het denken over veranderen moet conceptueel helder zijn.

Die helderheid is nodig om drie redenen:

1. het maakt de communicatie tussen mensen eenduidiger en helderder. Bijvoorbeeld de communicatie tussen managers, tussen managers en adviseurs of tussen adviseurs. Met name op het niveau van de gedeelde betekenissen zit de winst. Het geeft als het ware een nieuw taalspel (zie o.a. de Caluwé, 1997).

Dat is ook nodig. De taal is zo "vervuild", dat met dezelfde woorden zeer verschillende concepten en betekenissen worden bedoeld. "Projecten", "zelfsturing", "ondernemend gedrag", zijn enkele voorbeelden van woorden die vaak heel verschillend worden begrepen.

2. het maakt, althans voor diegenen die met het begrippenkader vertrouwd zijn, vrij snel helder vanuit welke veronderstellingen of paradigma's mensen denken als zij praten over gewenste veranderingen of een veranderaanpak.
3. het geeft situationele kenmerken voor de keuze en toepassing van een veranderaanpak. Met andere woorden: gegeven een bepaalde situatie kan een betere en meer weloverwogen veranderingsaanpak worden ontworpen en/of geïmplementeerd.

Vijf betekenissen van het woord: veranderen

Aan de hand van een paar zinnen, wil ik duidelijk maken welke vijf te onderscheiden betekenissen het woord veranderen kan hebben. Elke betekenis heeft het label van een kleur gekregen. Dat vergemakkelijkt het benoemen van het concept (dat verderop zal worden uitgewerkt). Er zit enige logica bij het benoemen van de kleuren, die hieronder ook zal worden aangeven.

- a. "Ik verander het beleid"
"De individuele belangen zijn veranderd in een groepsbelang"
"Onder druk van Piet is dat doel veranderd".

Het achterliggende denken is hier het bijeenbrengen van belangen, het stellen van en het effectief nastreven van complexe doelen in een omgeving met op elkaar inwerkende belangen en invloeden.

- b. "Men verandert het gebouw".
"De productiestraat is veranderd conform de eisen".
"Het informatiesysteem is sterk veranderd".

Het achterliggende denken is hier het van tevoren vastleggen van het resultaat, het specificeren van eisen, het achtereenvolgens uitvoeren van activiteiten en het bijsturen in het licht van het te realiseren resultaat. Veranderen is hier vooral gericht op materie en vorm.

- c. "Ik verander de organisatie".
"De stimulansen voor talent-ontwikkeling zijn veranderd"

"De lok- en strafmiddelen worden anders ingezet".

Veranderen is hier het inzetten ('toevoegen') van HRM (Human Resources Management)-instrumenten en organisatiekundige elementen teneinde de "zachte" aspecten van een organisatie te veranderen.

Zachte aspecten zijn: personeel, managementstijl, talenten, competenties. Instrumenten zijn bijvoorbeeld: de klassieke 'hark' of organigram, de beloning van mensen, promotie en status, opleidingen, management development, assessments, etc.

d. "Ik verander Piet".

"Wij hebben de afgelopen periode veel geleerd en daardoor is er veel veranderd".

"Veranderen is leren".

Het achterliggende denken is hier: mensen veranderen of in beweging krijgen vindt plaats door ze te motiveren om te leren, ze in leersituaties te brengen en door het lerend vermogen te vergroten. De uitkomst is sterk afhankelijk van dat lerend vermogen.

e. "Piet verandert".

"Deze verandering heeft zingevend gewerkt".

"Alles is altijd in verandering".

Het achterliggende denken is hier dat alles óók vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. Sturen is blokkades wegnemen, goed waarnemen en duiden van wat er zich afspeelt, en is gebaseerd op het aanspreken van innerlijke zekerheid, in plaats van de uiterlijke zekerheden. Zingeving speelt een belangrijke rol.

De kleuren

De in de vorige paragraaf beschreven concepten a t/m e heb ik de labels van kleuren gegeven.

Er zit enige logica bij het benoemen van de kleuren, die hieronder wordt aangegeven.

De onder b. genoemde manier van denken is blauwdrukdenken: de uitkomst staat van tevoren vast, is goed te omschrijven en te garanderen. De blauwdruk staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp/de tekening (vaak een ding/object), die vervolgens wordt gerealiseerd/geïmplementeerd.

De onder c. genoemde manier van denken is rooddrukdenken. Het gaat hier om de mens, met de kleur van menselijk bloed. De mens moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt.

De onder d. genoemde manier van denken is groendrukdenken. Het gaat hier om ideeën met mensen (met hun motivatie en leervermogen) aan het werk te krijgen, het "groene licht" te geven. Het gaat hier ook om "groeien" zoals het groen van de natuur.

De onder e. genoemde manier is witdrukdenken omdat wit alle kleuren omvat en de zelforganisatie en het evolutiedenken vertegenwoordigt en omdat wit de meeste ruimte biedt voor invulling: alles is nog open.

Daarna moest voor de onder a. genoemde manier van denken nog een kleuraanduiding gevonden worden. Geel is de overgebleven hoofdkleur, dus noemen we het geeldrukdenken. Het heeft te maken met de symboliek van macht ('de zon', 'het vuur') en van de aard van de coalitievorming ('broedprocessen' bij de 'open haard').

De kleuren zijn primaire hoofdkleuren plus de 'optelsom': wit. De lettergreep "druk" verwijst naar het streven van veranderaars om toch min of meer planmatig/gepland (vergelijk: "planned change") te werk te gaan, ook al laat je, bij wijze van spreken, alles-doelbewust op zijn beloop. Je wilt in zekere zin iets kunnen voorspellen of beredeneren. Dat sturen en plannen gaat overigens in de vijf manieren van denken zeer verschillend. Ik zal dit in het volgende verder uitwerken.

De achterliggende mensbeelden van de vijf kleuren

De vijf manieren van denken verschillen onderling sterk in de veronderstellingen die men heeft over hoe mensen of dingen veranderen. Dat is in onderstaande tabel weergegeven en wordt in tekst toegelicht.

Tabel 1. Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

	Dingen/mensen zullen veranderen, als je.....
Geeldruk	<ul style="list-style-type: none"> - belangen bij elkaar kunt brengen - ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen - win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen - de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) - de neuzen kunt richten
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none"> - van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert - een goed stappenplan maakt van A naar B - de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt - alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst - de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none"> - mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen - geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status - mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	<ul style="list-style-type: none"> - ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) - ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen - geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk	<ul style="list-style-type: none"> - uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt - de eigen energie van mensen laat komen - dynamiek/complexiteit wilt zien - eventuele blokkades wegneemt - symbolen en rituelen gebruikt

Bij geeldrukdenken wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn favoriete manieren van doen in dit soort veranderingstrajecten.

Deze manier past heel sterk in veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gesteld of bereikt en waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken.

Bij blauwdrukdenken wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, alle stappen minutieus plant en zowel het resultaat als de weg er naar toe goed beheerst.

De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.

Bij rooddrukdenken 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 'straft' (door demotie, slechte beoordeling).

Bij groendrukdenken liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties gebracht wordt en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manieren van doen te leren.

Bij witdrukdenken is het dominante 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 versturend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk te maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend.

In het volgende wordt elk van deze manieren van denken verder uitgewerkt. Steeds zal de kern van de manier van denken over veranderen worden beschreven, daarbij refererend aan bestaande literatuur. Daarnaast wordt het soort veranderingstraject getypeerd dat hierbij hoort.

Geeldrukdenken

Geeldrukdenken is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen [zie o.a. Morgan, 1986; Greiner en Schein, 1988; Hanson 1996; Pfeffer, 1981].

Het gaat ervan uit dat de neuzen in dezelfde richting krijgen (al) een verandering op zichzelf is. Beleid maken of een (project-)programma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen of uitonderhandelen van tegenstrijdigheden of conflicten.

Dat beleid of programma uitvoeren en tot de gewenste effecten brengen, vereist het zorgvuldig bijhouden van de belangen, manoeuvreren in een (mogelijk veranderende) machtsbalans, conflicthantering, etc.

De doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door win-win-situaties te creëren en door politiek spel, machtsspel en onderhandelen. Deze doelen, het beleid of programma "vasthouden" en "realiseren" is een grote opgave omdat de doelen en de context dynamisch (namelijk sociopolitiek bepaald) zijn.

Het "management" van het stellen van de doelen en het vasthouden ervan vereist politieke vaardigheden en het kunnen omgaan met een complex belangenveld. Communicatie, onderhandelen, werken met derde-partij (onafhankelijke) strategieën zijn veel gebruikte interventies.

Het veranderingstraject kan binnen een organisatie of tussen organisaties (meer partijen) gepositioneerd zijn.

Soort veranderingstraject

De uitkomst van de verandering is lastig te voorspellen omdat deze afhankelijk is van de (mogelijk wisselende) macht en invloed van groepen/partijen. Het traject is bovendien moeilijk te structureren en te plannen. Het creëren van een "onderhandelingsarena", waarin de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd, is een veelgebruikt middel. Een onafhankelijk persoon of instantie eveneens. Specifieke spelregels kunnen worden afgesproken. Zorgvuldig moet worden omgegaan met eventuele "achterbannen".

Het dominante denken van de veranderaar is: houd rekening met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren!

Blauwdrukdenken

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen (zie o.a. Kluytmans, 1994). Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan (zie o.a. Wijnen, 1988; Wijnen en Kor, 1996).

Het gaat er hierbij om de uitkomst of het resultaat van tevoren zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg er naar toe (de activiteiten die nodig zijn om het resultaat tot stand te brengen) wordt volgens rationele argumenten en met kengetallen gepland. Steeds wordt nagegaan of de activiteiten leiden naar de uitkomst. Zo niet, dan wordt bijgestuurd om het resultaat dat is afgesproken te bereiken (binnen de afgesproken kaders van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie).

De weg en de uitkomst zijn min of meer onafhankelijk van mensen. Beheersen (managen, plannen en voortgang bewaken) van de verandering wordt mogelijk geacht. Het management kan de verandering afdwingen en de verandering effectueren. De uitkomst is het leidend principe.

Soort veranderingstraject

Het veranderingstraject kan relatief kort zijn, althans in vergelijking met de andere manieren van denken.

Het is rationeel van te voren te beredeneren wanneer de verandering klaar is. En dat is ook haalbaar en realiseerbaar. Het subject van de verandering (opdrachtgever/projectleider) en het object (diegenen die het moeten ondergaan of met de verandering te maken krijgen) zijn vaak verschillende personen of organen. De wijze van benadering is rationeel (planning) en empirisch (kengetallen). Eerst denken (definiëren en ontwerpen) en dan daarna doen (implementeren) is het adagium.

Het dominante denken van de veranderaar is: plan en organiseer eerst, doe het zoveel mogelijk onafhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren van mensen en houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen.

Rooddrukdenken

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (zie Mayo, 1933, Roethlisberger, 1941). McGregor (1960) heeft de traditie verder ontwikkeld. De laatste jaren heeft "Human Resources Management" veel van zich doen spreken (zie o.a. Paauwe, 1995; Fruytier en Paauwe, 1996; Schoemaker, 1994).

In het denken wordt er vanuit gegaan dat mensen veranderen door het inzetten en adequaat gebruiken van een set van HRM-instrumenten (belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement, promotie, ect.). Het gaat om de ontwikkeling van competenties, van talenten, van het beste uit mensen halen, een combinatie van de organisatie en de mens.

De verandering (uitkomst, het resultaat) kan in deze manier van denken wel van tevoren worden bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd omdat het afhankelijk is van de interactie tussen de verandering en de 'slachtoffers': de gewenste uitkomst verandert tijdens het proces. Monitoring vindt plaats, maar bijsturen kan niet onbeperkt, om redenen van ethiek, draagvlak of morele gronden. Ook afdwingen van de verandering is om deze redenen beperkt mogelijk.

Soort veranderingstraject

Het veranderingstraject kost tijd. Het subject (veranderaar) en het object (diegenen die (moeten) veranderen) zijn verschillende personen, maar interacteren frequent. De veranderaar stelt op grond van (tussen) resultaten eventueel de gewenste uitkomst bij. Het management motiveert en argumenteert ten behoeve van de verandering. De verandering is te managen via doelen stellen, monitoren en zonodig bijstellen van de doelen.

Verleidingsstrategie en werken met straf- en lokmiddelen is effectief.

Het dominante denken van de veranderaar: de factor mens speelt een belangrijke rol. Het gaat om de combinatie van te bereiken veranderingen en de mensen die het moeten doen.

Groendrukdenken

Dit vindt zijn oorsprong in de action-learning theorieën (zie o.a. Kolb et al, 1991; Argyris en Schön, 1978). Het heeft een grote vlucht genomen in het gedachtengoed van de lerende organisatie (Senge, 1990; Swieringa en Wierdsma, 1990). Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld (o.a. de Caluwé, 1997).

De uitkomst van de verandering laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, omdat die sterk afhankelijk is van de mate en aard van leren van mensen (en dit is weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke). De weg er naar toe wordt gekenmerkt door het creëren van leersituaties en doordat mensen en organisaties leren. Monitoring heeft geen functie voor bijsturing, maar voor planning van het vervolg. Het afdwingen van de verandering is contra-productief: het gaat er veeleer om mensen gemotiveerd in leersituaties te brengen.

Soort veranderingstraject

Het veranderingstraject kost veel tijd: het is aanleren en afleren en vallen en opstaan. Subject (veranderaar) en object (slachtoffers) kunnen verschillende personen zijn, maar ze interacteren zeer veel. Ze kunnen van rol wisselen, de veranderaar leert ook! Het management van de verandering is zeer beperkt. Motiveren, betekenisgeving, leren in de breedste zin van het woord zijn veel gebruikte interventies. Een (normatief) reëducatieve strategie is effectief.

Het dominante denken van de veranderaar is: mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen.

Witdrukdenken

Witdrukdenken is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld dat is afgeleid van Newton. De chaostheorie, of de theorie van de complexiteit, draait om levende complexe systemen met een beperkte voorspelbaarheid (zie o.a. Capra, 1996, Bateson, 1984). Een centraal begrip is zelforganisatie. Stacey (1996) definieert het als: "het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels zonder dat er een overall beeld is dat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen".

Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer- en evolutieprocessen. Het systeem hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht (zie o.a. Bicker Caarten, 1998).

In dit denken vindt verandering ook altijd autonoom plaats. "Pantarei: alles stroomt", "de weg is de herberg", de flux-metafoer van Morgan (1986) zijn uitdrukkingen van deze zienswijze. Mensen en organisaties veranderen zelf en voortdurend. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn daarbij doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (van een veranderaar of manager) is slechts beperkt mogelijk; eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert.

Soort veranderingstraject

Een visie van geplande verandering past slecht bij dit denken: planning, sturing, management zijn in zekere zin irrelevante begrippen.

De verandering is niet te beheersen; deze kan wel gefaciliteerd of bemoeilijkt worden. De beïnvloedingsmogelijkheden zitten voornamelijk in het helpen oplossen van blokkades en het aanspreken van de innerlijke zekerheid van mensen.

De beïnvloedingsmogelijkheden zitten soms niet in de relatie van de veranderaar met de (zich) veranderende persoon, maar eerder andersom. De laatste kan vragen om hulp, ondersteuning of coaching. De veranderaar werkt aan zingeving.

Daardoor is het dus zeer divers, wie faciliteert en ondersteunt.

Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er aan beweging en verandering is; maak dingen los, laat ze gaan, dynamiseer ze en verwijder blokkades. Neem frequent waar. De opvatting: "crisis als kans" is hier van toepassing.

(N.B.: bovenstaande is niet synoniem met niets doen of 'laissez faire'. Integendeel: het vereist hoogwaardig waarnemen, analyseren en interveniëren. De veranderaar moet in staat zijn om patronen te herkennen door elementen te combineren, door te zoeken naar mogelijke samenhang, door te kijken door de tijd heen. Hij heeft (vele) hoogwaardige theorieën nodig en een excellent waarnemingsvermogen.)

Nu de kern van de vijf manieren van denken zijn beschreven, wordt in het volgende een meer gedetailleerde uitwerking van de vijf kleuren gegeven.

Uitwerkingen van de vijf kleuren

In deze paragraaf worden de vijf kleuren verder uitgewerkt, voornamelijk in een uitgebreid overzicht van de vijf kleuren geordend naar een groot aantal variabelen van veranderingstrajecten. Dit overzicht spreekt voor zich.

Tabel 2. De vijf kleuren en aspecten van het veranderingstraject

Drukken Aspecten van het veranderingstraject	Geedruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groedruk	Witdruk
Resultaat/uitkomst	Uitkomsten omschrijving is een ingewikkelde machtpolitiek spel. Ze bereiken eveneens. Uitkomsten wijzigen	Resultaat staat van tevoren vast. Is goed te omschrijven en te garanderen	Van tevoren bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd	Van tevoren bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd	Nauwelijks of niet te voorspellen. De weg is de herberg. Voorspellen is niet relevant. 'Nu' is belangrijk voor de volgende stap
Resultaat/uitkomst is afhankelijk van ...	De ontwikkelingen in de omgeving, de wijzigende inzichten en posities van actoren, van de voortgang van de spanningen	Goed faseren, beslissen en beheersen	De interactie tussen de bedoelingen en de (veranderende) mensen. Veranderende capaciteit van mensen speelt een belangrijke rol.	Het lerend vermogen van individu en collectief, en van motivatie, mate van openheid	Wat mensen willen/wensen van hun creativiteit, van de mate van zelforganisatie. Toeval wordt serieus genomen
Meetbaarheid van resultaten/uitkomsten	Op het stellen van doelen. Op het bereiken van de doelen en op het actueel houden van gestelde doelen	Op het resultaat en op beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie)	Op veranderingen in gedrag, in sfeer, in klimaat, cultuur. Mate van tevredenheid, welbevinden	Op veranderingen in gedrag met betrekking tot lerend vermogen, leermotivatie. Ontwikkelingssnelheid. Kwaliteit van samenwerking	Op evolutie, andere orde van werken, op adaptief vermogen
Hoe te bereiken/de route	Intutief en rationeel. Discrepanantie tussen wenselijk en werkelijkheid leidt tot spanningen en daarna tot effecten. Machtspolitiek speelt belangrijke rol.	Sterk rationeel. Van doelstelling naar resultaat binnen marges	Rationeel en intuïtief keuzen van orkestratie van instrumenten (HRM) die essentieel zijn in het verandertraject	Rationeel en intuïtief ontwerpen van methoden voor organisatieontwikkeling en voor leren (vooral groepsleren)	Bestuderen van de organisatie in de dynamiek van omgeving. Onderzoeken van patronen en het interveniëren: doen bewegen, ordenen, doen interacteren, etc.
Typische aanpak (voorbeelden)	(Her-)onderhandelen Win-win situaties creëren. Opvattingen afdwingen. Context betrekken. Conclaf methode. Politieke methode. Coalities maken	Rationeel plannen. Ontwikkelen kengetallen. Voortgangsmeting aan de hand van normen en bijsturen	Ontwikkelen en inzetten van HRM-methoden (organisatiestructuur, belonen, carrières, status, invloed). Talentmanagement	Creëren van leersituaties en doorlopen van de leer cyclus. Gebruik van Organisatieontwikkeling, gaming. Tweede orde leren, etc. Bewust onbekwaam maken	Ruimte geven, dynamiseren, autopoiëse, feedforward, patroonherkenning. Blokades wegnemen
Bestuurbaarheid van de route	Middelmatig. Kan door doelen bij te stellen of door spanningen te vergroten. Context moet veelvuldig gemanaged worden	Groot. Men kan variëren op de beheersaspecten of op het resultaat (binnen de afgesproken marges!)	Middelmatig. Men kan andere instrumenten of gebruik ervan kiezen. Of resources vervangen of aanvullen	Middelmatig. Men kan andere leer methoden kiezen of intensiveren. Of resources vervangen of aanvullen. Andere doelgroepen kiezen	Klein, alleen door het faciliteren van het proces. Met behulp van 'feedforward'

Drukken	Geeldruk	Blaauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Aspecten van het veranderingstraject					
Typische actoren	Meeal complex belangenveld. Vaak één initiatiefnemende partij/actor (overheid of management). 'Achterban' en omgeving hebben invloed	Oprichtgever als initiatiefnemende partij. Projectleider en projectmedewerkers	Initiatiefnemers opdrachtgever. Trekkers, smaakmakers, betrokkenen, slachtoffers (object van de verandering)	Initiatiefnemende opdrachtgever. Trekkers, didactici, betrokkenen, slachtoffers (object van de verandering)	Alle betrokkenen. Het is niet altijd duidelijk wie de trekkers zijn, wie initiatief neemt. Subject en object vallen samen
Kenmerken van het werkingsgebied	Vaak beleidsvormend in bedrijf of politiek. En beleidsuitvoerend in dynamisch context. Complex, gevoelig voor actualiteit, lastig te structureren	Uitvoerend. Goed ingekaderd, goed beheersbaar. Flexibiliteit neemt af als het project vordert. Draagvlak belangrijk. Risico inzichtelijk te maken	Uitvoerend. Sterk mensgericht. Om mens optimaal en tevreden te doen functioneren. Moeilijk beheersbaar omdat de mens (als systeem) niet goed gekend wordt	Uitvoerend. Sterk gericht op leren van mensen in (eigen) groep. Moeilijk beheersbaar. Afhankelijk van vermogens tot leren	Complex, vaak niet-lineair. Lage systeemrationaliteit. Multiparadigmatisch. Orde én chaos. Experimenteel, taotisch, creatief, superbeveeglijk
Hoe te borgen/veankeren in de organisatie? (bijv.)	Beleidsdocumenten. (Nieuwe) machtsbalans	ISO-achtige systemen	HRM-systemen en het adequaat gebruik ervan	Permanente lerende organisatie	Zelforganisatie, zelfsturing, zingeving

Naast bovenstaande aspecten van het veranderingsproces, kunnen we ook nog een aantal punten onderscheiden voor de veanderaar in de vijf kleuren. Het gaat om het centrale idee, de intentie van de veranderaar, en zijn/haar belangrijkste vaardigheden.

Veranderaar \ Drukken	Geeldruk	Blaauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Centraal idee	- draagvlak creëren - opvattingen delen - opvattingen afdwingen - context betrekken	- resultaten bereiken - binnen planning - beheersen - maakbaarheid	- mensen activeren - mensen aanspreken en prikkelen - het voor mensen aange-naam maken	- leren - betekenissen ontwikkelen en delen	- losmaken - laten gaan - dynamiseren
Intentie van de veranderaar	Ik wil de opvattingen/beleid van een groep actoren/instellingen veranderen	Ik wil een hard aspect (van de organisatie) veranderen (gebouw, productiestraat, informatiesysteem, apparaatuur)	Ik wil een zacht aspect van de organisatie veranderen (personeel, managementstijl, cultuur)	Ik wil de mens veranderen of breng de mens in beweging (een specifiek mens of specifieke groep mensen)	Ik creëer ruimte voor verandering en spreek de innerlijke zekerheid van mensen aan
Vaardigheden van de veranderaar (voorbeelden)	- onafhankelijk zijn - gevoelig zijn voor machtsverhoudingen - strategisch interveniëren	- ontwikkelen kengetallen - rationeel overleggen - plannen - voortgangsbewaking	- HRM-methoden kennen en kunnen toepassen - gevoelig zijn voor interactie en groepsdynamica	- leersituaties ontwerpen - leerproces besturen - mensen motiveren voor leren	- patroonherkenning - onzeker kunnen zijn - kunnen dynamiseren

Een paar voorbeelden

Aan de hand van een paar -eenvoudige - voorbeelden wil ik verduidelijken, hoe belangrijk (het kennen van) de achterliggende concepten en denkbeelden (de kleuren dus) om veranderingstrajecten te begrijpen of te ontwerpen.

Ik neem eerst het voorbeeld en beschrijf dan de bedoeling ervan in elk van de kleuren. Het eerste voorbeeld is:

“(Bepaalde) tafels kopen en (op een bepaalde manier) neerzetten. Met als bedoeling:.....”.

Tabel 3. Het 'tafel' voorbeeld

Geeldruk denken	<ul style="list-style-type: none">- één ronde tafel- zodat mensen er gezamenlijk aan gaan zitten- met elkaar zullen praten en onderhandelen- tot gezamenlijke beleidskeuzen komen en die gaan uitvoeren <p>N.B. veel tafels van Raden van Bestuur, van politieke organen dragen deze kenmerken</p>
Blauwdruk denken	<ul style="list-style-type: none">- meerdere tafels, zodanig dat men elkaar niet stoort, van sober materiaal makkelijk te onderhouden- zodat je er efficiënt aan kunt werken (goede oppervlakte, goede hoogte)- zodat opeenvolgende activiteiten snel kunnen worden overgegeven <p>N.B. De reproductieruimte of de uitgiftebalie van een bedrijfsrestaurant dragen vaak deze kenmerken</p>
Rooddruk denken	<ul style="list-style-type: none">- zulke tafels en een zodanig arrangement dat mensen zich prettig voelen in een aangename omgeving- gemaakt van materiaal met een warme uitstraling- zodat mensen uitgedaagd worden tot prestaties <p>N.B. Sommige concepten van het 'kantoor van de toekomst' (een aangename, prettige omgeving) hebben hiervan kenmerken</p>

Groendruk denken	<ul style="list-style-type: none"> - zulke tafels en zo neergezet dat je van elkaar kunt leren - dat je effectief denkbeelden en betekenissen kunt uitwisselen <p>N.B. Een tafel met een 'decision-support system' of met allerlei hulpmiddelen voor leren en uitwisselen (flip-over/overheadprojector etc.) is hiervan een voorbeeld</p>
Witdruk denken	<ul style="list-style-type: none"> - tafels op zijn kop zetten - zodat er iets onverwachts en creatiefs kan gebeuren - je in elk geval niet lekker zit - en nog veel overlaat..... <p>N.B. Multifunctionele inrichtingen of landschapsopvattingen bevatten vaak kenmerken hiervan</p>

Tallose voorbeelden kunnen eraan toegevoegd worden. In tabel 4 worden er nog enkele genoemd.

Aan de voorbeelden valt af te lezen dat, hoewel het om steeds een eenvoudige activiteit gaat, per kleur de bedoelingen/uitkomsten sterk verschillen, het traject om het te bereiken sterk verschilt en de te gebruiken methoden en instrumenten verschillen. Ook de positie en handelingen van de veranderaar verschillen.

Tabel 4. Het voorbeeld van een workshop, een missie en kennismangement

	Een workshop opzetten teneinde...	Een missie formuleren om.....	Kennismangement invoeren door.....
Geeldruk denken	<ul style="list-style-type: none"> - het met elkaar eens te worden over doelstellingen of beleid 	<ul style="list-style-type: none"> - een onderhandelingsresultaat vast te leggen 	<ul style="list-style-type: none"> - heterogene (opdracht-teams te maken - over disciplines heen te organiseren
Blauwdruk denken	<ul style="list-style-type: none"> - een duidelijk resultaat voor ogen te hebben aan het eind van de workshop 	<ul style="list-style-type: none"> - zo'n ding te hebben (als p.r. middel oid) 	<ul style="list-style-type: none"> - handboeken te maken - informatie-systemen te ontwikkelen
Rooddruk denken	<ul style="list-style-type: none"> - meer betrokkenheid te creëren - een goed gevoel met elkaar te hebben 	<ul style="list-style-type: none"> - de neuzen te richten - verbondenheid op te roepen 	<ul style="list-style-type: none"> - coaches aan te stellen - interne opleidingen te maken - intervisie verplicht te stellen - functieroulatie in te voeren

Groendruk denken	- iets van elkaar te leren - uit te wisselen	- goed met elkaar zienswijzen uit te wisselen - om betekenissen van elkaar te leren kennen	- mensen zo samen te bren- gen dat ze van elkaar iets leren
Witdruk denken	- bewustzijn te vergroten - energie op te wekken - creatieve gedachten los te maken	- een evolutie- sprong te be- werkstelligen	- 'uitdagende' projecten op te pakken - van alles mogelijk te maken - experimenteren met nieuwe dingen

Idealen en valkuilen

Elke kleur heeft zijn eigen ideaal: dat is datgene waarnaar wordt gestreefd op langere termijn. Maar elke kleur heeft ook zijn valkuilen: situaties of omstandigheden waarin de aanpak niet (meer) effectief is.

Voor het geeldrukdenken is het *ideaal*, dat mensen (altijd) overkoe- pelende belangen zien en collectieve effecten willen nastreven. De *valkuil* ligt bij loose-loose-effecten en bij 'luchtfietsrij': de doelen en middelen/inspanningen zijn niet met elkaar verbonden.

Voor blauwdrukdenken is het *ideaal*: alles is maakbaar en beheers- baar en kan volgens rationele planning tot stand gebracht worden. De *valkuil* is dat men onvoldoende rekening houdt met irrationele aspecten en dat het soms eerder meer weerstand dan commitment creëert. De valkuil zit ook bij ongeduld, haast en de ander geen tijd gunnen.

Voor rooddrukdenken is het *ideaal*: het zoeken naar de juiste 'fit' tussen mensen en instrumenten, tussen organisatiedoelen en individuele doelen, en naar de goede manier om mensen te prikkelen. De *valkuil* zit in een gebrek aan 'harde' uitkomsten en in een gebrek aan ruimte voor individuele motieven en maatwerk. Het miskent ook macht in organisaties, zowel top-down als bottom-up.

Het *ideaal* van groendrukdenken is de lerende organisatie, waarin alles is te leren en waarin intentioneel leren bewust wordt toegepast. De *valkuil* is, dat in sommige situaties mensen niet willen (bij conflict, macht) of niet kunnen leren (ontbreken van vaardigheden). Ook hier is een gebrek aan 'harde' uitkomsten.

Bij witdrukdenken ligt het *ideaal* in de spontane evolutie. In "toeval-
lig" veranderen en leren. Er is bovendien een positieve houding ten opzichte van conflict en crisis. De *valkuil* zit in het ideologiseren: het onoordeelkundig laten gaan van dingen of in het onvoldoende inzicht in de 'echte chaos' (de patronen), waardoor de patronen niet (goed) worden herkend.

Elke kleur heeft blijkbaar zo zijn sterke en minder sterke kanten. De situatie en omstandigheden (context), de beoogde verandering, diegene die de verandering wil en de (persoon van de) veranderaar zijn de vier factoren die sterk van invloed zijn op de keuze van een kleur. Waarbij een combinatie van kleuren vaak voor zal komen, maar waarbij vaak ook één kleur dominant is. Op deze combinatie van kleuren kom ik later in het volgende terug.

De (on)mogelijkheden van combinaties

Zoals gezegd heeft elke kleur zijn sterke en minder sterke kanten. De situatie en omstandigheden (context), de beoogde verandering, diegene die de verandering wil en de (persoon van de) veranderaar zijn vier factoren die sterk van invloed zijn op de keuze van een kleur.

Daarbij zullen combinaties voorkomen, maar zal (tijdelijk of voor een bepaalde verandering) één kleur dominant of leidend zijn.

Combinaties in volgorde

In een eerdere publicatie (de Caluwé, 1997) heb ik de begrippen blauwdruk, rooddruk en groendruk als opeenvolgende fasen in een veranderingstraject beschreven.

Die gedachte is hier nu grotendeels verlaten en staat zelfs enigszins op gespannen voet met de hier beschreven concepten. Ik beschouw het als een spronggewijze verandering in mijn eigen manier van denken. De voordelen zijn:

- de beschreven concepten kunnen meer algemeen worden gebruikt, los van fasen en los van een specifieke volgorde
- de concepten kunnen worden toegepast op een veranderingstraject maar ook op manieren van denken van individuen, groepen, organisaties
- de concepten geven op een meer generiek niveau inzicht in de essentiële verschillen van de verschillende benaderingen: ze gaan meer naar de kern.

Toch blijft het denken in fasen en in kleuren mogelijk. Dan kunnen ze als volgt worden gebruikt (in grootschalige, omvangrijke, reorganisatie-achtige trajecten).

De geeldrukfase: waarin actoren en groepen met elkaar onderhandelen teneinde de veranderingsdoelen vast te stellen en waarin tot de aanpak van de verandering wordt besloten.

De blauwdrukfase: waarin de werkprocessen en organisatie (meer of minder participatief) worden gedefinieerd en ontworpen.

De rooddrukfase: waarin de bemensing plaatsvindt van werkprocessen en functies.

De groendrukfase: waarin men de organisatie laat werken conform de bedoelingen door middel van een leer- en trainingsprogramma. Zo'n groendruk heb ik eerder gedefinieerd als: "het integrale, consistente, haalbare en relevante plan voor een interventie in een organisatie, gericht op het feitelijk implementeren van de doelen van een (omvangrijke) vernieuwing" (de Caluwé, 1997).

De witdrukfase: waarin de verandering verinnerlijkt wordt en waarin mensen (eigen) betekenis geven aan de verandering. Het belang van deze fase heb ik eerder door middel van onderzoek aangetoond (de Caluwé, 1997).

Het denken in dergelijke hoofdfasen is zinvol in genoemde veranderingstrajecten. Daarnaast komen bepaalde andere fasencombinaties voor: geel wordt vaak opgevolgd door blauw om de inspanningen en projecten te definiëren. Blauw wordt vaak gecombineerd met rood en groen om nieuwe strategieën, structuren en systemen daadwerkelijk in competenties of gedrag te verankeren.

Rood ondersteunt vaak blauw. Groen ondersteunt vaak blauw en rood. Rood en groen komen ook autonoom voor, wit is redelijk onafhankelijk en treedt spontaan op als gevolg van toenemende turbulentie en/of complexiteit in de omgeving of wordt doelbewust of per ongeluk geïntroduceerd door bestuur of leiding.

Dit fase-denken heeft ook nadelen: het veronderstelt een gepland denken dat alles blauwe trekken geeft. Een witdrukfase als afsluiting is een contradictio in terminis: zelfsturing zal overhoop gooien wat in de vorige fasen is bedacht.

Combinaties in niveaus

In veel gevallen kan men ook spreken van combinaties van kleuren die min of meer gelijktijdig toegepast worden. Zo is het bijvoorbeeld uiterst zinvol om een trainingsprogramma via blauwdrukdenken te ontwerpen en via groendrukdenken uit te voeren. Of is het handig om prioriteiten te stellen via geeldrukdenken. Of een pilot op te zetten met een witdrukaanpak, omdat er al veel veranderenergie aanwezig is en de verandering al plaatsvindt.

Toepassing en verdere ontwikkeling

In deze laatste paragraaf wil ik een paar - voorlopig - afrondende opmerkingen maken, maar ook naar de toepassing en de verdere ontwikkeling van de concepten kijken. Ik denk namelijk dat met de vijf manieren van denken en de kleuren verdergaande conceptualisering mogelijk is.

Met betrekking tot de toepassing is er een interessante conceptuele relatie tussen veranderaanpak en de context waarin die plaatsvindt. Bekend is het onderscheid tussen verbeteren en vernieuwen. Verbeteren wordt gehanteerd in het geval men met kleine stappen de organisatie geleidelijk beter wil laten functioneren. De vernieuwingsaanpak gebruikt men om meer fundamentele vernieuwingen (in kortere tijd) te bewerkstelligen (zie o.a. Wijnen, Weggeman en Kor, 1994). Kloosterboer (1993) heeft het over sprongsgewijze verandering en over continue leren en verbeteren. Buijs (1988) schrijft over ontwikkelend leren en sprongsgewijs leren. In onze vijf manieren van denken kun je verbeteren, continue leren of ontwikkelend leren zien als een goede 'match' tussen een veranderaanpak en een context.

De 'match' is dan dezelfde kleur: een (verbeterde) blauwdrukaanpak in een blauwdrukgeving. Een betere HRM-aanpak in een persoonsgerichte organisatie.

Vernieuwen, en een sprong maken, vraagt wellicht om verschillende kleuren: een andere manier van denken introduceren met andere woorden en betekenissen.

Met betrekking tot de toepassing zie ik als tweede kernvraag opdoemen of er veranderaars zijn die alle aanpakken kunnen uitvoeren (conceptueel en als interventie). Dat lijkt niet onmogelijk, maar wel een hele opgave. Als ik naar mijzelf en naar collega's kijk, merk ik sterke voorkeuren en affiniteit tot één of twee benaderingen of stijlen. Enerzijds verwijst het naar 'waar je sterk in bent', maar ook naar 'waar je in gelooft'. Het lijkt wel heel zinvol dat professionele veranderaars alle benaderingen kennen zowel wat betreft het paradigma, de methode en het bijbehorende interventiegedrag. Of althans daar stevige verbindingen mee te hebben.

Naar mijn mening zit er een zekere 'hiërarchie' in de kleuren. In het begin van hun loopbaan zal een blauwdrukaanpak voor veel adviseurs een leerzame (start-)ervaring betekenen. Een witdrukbenadering (eventueel gecombineerd met andere) lijkt meer iets voor een senior/ervaren adviseur.

De hierboven beschreven manier van denken heeft een aantal potenties in zich, die ik verder wil ontwikkelen en in een later stadium zal beschrijven. Het gaat dan om:

Welke wijzen van aanpak en welke contexten leveren (althans in de verschillende kleuren gedacht) hetzij interessante spanningen op, hetzij conflictueuze onmogelijkheden. Een blauwdrukaanpak in een geeldrukomgeving: wat roept dat voor verschijnselen op? Een groendrukaanpak in een geeldrukomgeving: kan dat wel? Dit levert een verdere uitbouw in een situationeel model.

Een nog dieper liggend vraagstuk betreft weer de competentie van veranderaars: het omgaan met overeenkomsten en verschillen in het dominante denken (in termen van kleuren) van de opdrachtgever (klant) en van de adviseur/veranderaar. Dan gaat het om vier essentiële factoren: de veranderdoelstelling (welke kleur?), de veranderomgeving (welke kleur?), de klant/opdrachtgever (welke kleur?) en de veranderaar (welke kleur?). Zijn ze allemaal van dezelfde kleur, dan leidt dat ongetwijfeld tot een gemakkelijke onderlinge relatie en wellicht tot verbeteringen.

Als ze verschillen kan dit spanningen opleveren: hoe kunnen die (juist?) productief worden gemaakt? En hoeveel verschillen kan een verandertraject verdragen?

Nog een andere uitdaging is te vinden in een nadere verkenning van cultuur-specifieke wijzen van aanpak van verandering. Is in onzekerheidsmijdende culturen blauwdrukdenken dominant en in machtsverschillen accepterende culturen geeldrukdenken?

En: hoe kun je het palet aan kleuren aanwenden om (complexe) veranderingstrajecten vorm te geven en te sturen? Een witte aanpak kan niet bij acuut overlevingsgevaar. Een blauwe aanpak lukt niet in een zwaar politieke omgeving.

Duidelijk is ook dat het projectmatig invoeren (blauw) van zelfsturende teams (inhoudelijk gezien een witte gedachte) geen succesvolle aanpak zal zijn.

Ter afsluiting:

Ook achter de hier beschreven paradigma-indeling zit een (meta-) paradigma. Het (ongetwijfeld) zinvolle onderscheid tussen vijf manieren van denken komt voort uit een meta-paradigma dat de behoefte aan analyse en beredenering reflecteert. Naast dit kun je een ander (meta-) paradigma zien, voortkomend uit de behoefte aan continuïteit of heilheid. Die moet er (dus) ook komen!

NOTEN

0. Dit katern is een lichte bewerking van een artikel dat in augustus 1998 is geplaatst in M&O, tijdschrift voor Management en organisatie.
Het denken in kleuren is uitvoeriger beschreven in het boek: Caluwé, L. de en H. Vermaak (1999), 'Leren veranderen: een handboek voor de veranderaar'. Alphen aan de Rijn: Samsom.
1. Dit artikel is tot stand gekomen door bijdragen van en discussie met Jan Bas Loman van Twijnstra Gudde. Hanneke Elink Schuurman, Hans Vermaak, Gert Wijnen en Wilma Terwel, ook collega's van Twijnstra Gudde, zorgden voor kritisch en constructief commentaar op een eerdere versie
2. De Bono (1985) gebruikt zes kleuren voor zijn zogenaamde "Thinking hats". Dat zijn dezelfde vijf kleuren plus zwart. In zijn benadering worden denkwijzen ontrafeld teneinde steeds een denkmanner tegelijkertijd te gebruiken of om personen in een groep de verschillende denkmanneren te laten uitoefenen. In de beschrijving van de kleuren hier is uitdrukkelijk geen relatie gezocht met de kleuren van de "Thinking hats" van De Bono.

Literatuur

- Argyris, Ch en D.A. Schön, 'Organizational learning: a theory of action perspective'. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978
- Bacharach, S.B. en E.J. Lawler, 'Power and Politics in Organizations'. Jossey-Bass, San Fransisco, 1980.
- Bateson, G., 'Het verbindend patroon', Bert Bakker, Amsterdam, 1984.
- Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin, 'Strategieën voor verandering'. Van Loghum Slaterus, Deventer, 1979.
- Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin, 'The planning of change'. Holt, Rinehart and Winston, New York, 1985.
- Bicker Caarten, A, 'Chaos en stress. Stressoren die op kunnen treden bij spontane organisatieveranderingsprocessen bekeken vanuit de chaostheorie'. Scriptie vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1998.

- Bono, E. de, 'Six Thinking hats'. Penguin Books, Harmondsworth, 1985.
- Boonstra, J.J., 'Integrale organisatieontwikkeling. Vormgegeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties'. Lemma, Utrecht, 1992.
- Buijs, J.A., 'Innovatie, een bijzonder verschijnsel'. M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, nr. 4, 1988, blz. 209-234.
- Caluwé, L. de: 'Veranderen moet je leren. Over de opzet en effecten van een grootschalige cultuurinterventie met behulp van een spelsimulatie'. Delwel, Den Haag, 1997.
- Caluwé, L. de, J. Geurts, D. Buis en A. Stoppelenburg, 'Gaming: organisatieverandering met spelsimulaties'. Delwel, Den Haag, 1996.
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak: Leren veranderen: een handboek voor de veranderaar. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Capra, F., 'Het levensweb'. Kosmos-Z&K- Uitgevers, Utrecht, 1996.
- Cummings, T.G. en C.G. Worley, 'Organization development and change'. West Publishing, Minneapolis, 1993.
- Fruytier, B. en J. Paauwe, 'Competentie-ontwikkeling in kennisintensieve organisaties'. M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, nr. 6, 1996.
- Greiner, L. en V. Schein, 'Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change', Addison-Wesley, Reading, MA, 1988.
- Hanson, E.M., 'Educational Administration and Organizational Behavior'. Allyn and Bacon, Needham Heights, MA, 1996.
- Kloosterboer, P., 'Leidinggeven aan verandering'. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1993.
- Kluytmans, F., 'Organisatie-opvattingen door de jaren heen'. In: J. Gerrichhauzen, A. Kampermann, F. Kluytmans: 'Interventies bij organisatieverandering'. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994, blz. 21-38.

Kolb, D., I.M. Rubbin en J.S. Osland, 'Organizational behaviour', an experiential approach. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

Mastenbroek, W.F.G., 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling'. Samsom, Alphen aan den Rijn, 1986.

Mayo, E., 'The human problems of an industrial civilization'. MacMillan, New York, 1933.

McGregor, D., 'The Human Side of Enterprise'. McGraw-Hill, New York, 1960.

Morgan, G., 'Images of Organization'. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1986.

Paauwe, J., 'Kernvraagstukken op het gebied van strategisch HRM in Nederland'. M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, nr. 4, 1995.

Pfeffer, J., 'Power in Organizations'. Pitman, Marshfield, MA, 1981.

Roethlisberger, F.J., 'Management and morale'. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1941

Schoemaker, M.J.R., 'Managen van mensen en prestaties. Personeelsmanagement in moderne organisaties'. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.

Senge, P.M., 'The fifth discipline; the art & practice of the learning organization'. Doubleday/Currency, New York, 1990.

Stacey, R.D., 'Complexity and Creativity in Organizations'. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996.

Swierenga, J. en A.F.M. Wierdsma, 'Op weg naar een lerende organisatie'. Wolters Noordhoff, Groningen, 1990.

Wijnen, G. en R. Kor, 'Het managen van unieke opgaven. Samenwerken aan projecten en programma's'. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.

Wijnen, G., 'Programmamanagement. Doelgerichte aanpak van complexe vraagstukken' Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.

Wijnen, G. W. Renes en P. Storm, 'Projectmatig werken'. Het Spectrum, Utrecht, 1990.

Wijnen, G., M. Weggeman en R. Kor, 'Verbeteren en vernieuwen van organisaties. Kluwer, Deventer, 1994.

Zee, H. van der, 'De vijf denkparadigma's binnen het opleidings- en ontwikkelingsveld'.. M&O , Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, nr. 2, 1995, blz. 107-134.

*

Léon de Caluwé is 25 jaar organisatie-adviseur, waarvan ongeveer de helft bij Twynstra Gudde, management consultants. Hij is gespecialiseerd in leer- en veranderingstrajecten waarin de factor 'mens' van doorslaggevende betekenis is. Hij is onder meer auteur van het Oo-boek-van-het-jaar prijswinnende boek 'Veranderen moet je leren' (proefschrift) en het populaire 'Leren veranderen' (1999) (met co-auteur Hans Vermaak).

Hij is deeltijd-hoogleraar bij de Postdoctorale Opleiding Management Consultant (Vrije Universiteit, Amsterdam) en geeft leiding aan het 'Center for Research on Consultancy'.

Hij is redacteur van M&O (tijdschrift Management en Organisatie) en van professioneel adviseren. Hij is docent in vele management en -adviseursopleidingen.