

*Hans Vermaak*



**Meervoudigheid  
voor beginners  
en gevorderden:  
de veranderkleuren**

- Inleiding 247
- 9.1 De veranderkleuren 248
  - 9.1.1 Geeldrukverandering 248
  - 9.1.2 Blauwdrukverandering 250
  - 9.1.3 Rooddrukverandering 251
  - 9.1.4 Groendrukverandering 253
  - 9.1.5 Witdrukverandering 254
  - 9.1.6 De nevenkleuren: staaldruk en zilverdruk 256
- 9.2 Werken met het kleurendenken 256
  - 9.2.1 Diagnose 257
  - 9.2.2 Strategie 260
  - 9.2.3 Veranderaars 265
  - 9.2.4 Communicatie 270
- 9.3 Nabeschouwing 274
- Literatuur 278

*‘To effectively enact intervention types with seemingly divergent assumptions and values, agents have to be aware of and comfortable with paradoxes in thought and action, able to explain these seeming contradictions to recipients, and coordinate well among one another’*

(QUY HUY)

## Inleiding

Veranderen is een containerterm: het kan echt van alles betekenen variërend van een politieke doorbraak in bestuursarena's tot een diepgaand leerproces van een groep medisch specialisten. Om op die verscheidenheid meer vat te krijgen ontwikkelde ik met Léon de Caluwé ruim twintig jaar geleden het kleurendenken. We waren toen bezig een opleiding op te zetten en een boek te maken over verandermanagement. Terwijl we theorie doornamen uit de literatuur en reflecteerden op veranderpraktijken bekwam ons het gevoel dat er een belangrijk puzzelstuk in de vele concepten ontbrak: goed inzicht in hoe en waardoor verandering eigenlijk tot stand komt. Daarom brachten we de belangrijkste veronderstellingen achter de huidige veranderbenaderingen in kaart. Dit groeide in de loop van de tijd uit tot een metamodel van verandertheorieën, waarin elke benadering een eigen kleur toegewezen kreeg.

De rationele benadering waarbij je de beste oplossing analyseert, de aanpak ervan ontwerpt en die gestructureerd implementeert, noemden we 'blauwdrukverandering'. Dat bleek een handig en bondig label. Daarop voortbordurend wazen we ook kleuren toe aan de andere paradigma's, zoals 'rooddrukverandering' voor een warme, motiverende veranderinstek. Dit kleurenmodel sloeg snel aan als gemeenschappelijke taal om veranderdynamiek beter te begrijpen en handelingsperspectieven aan te reiken, die zowel in de literatuur als de praktijk verankerd zijn. Dat viel in goede aarde, omdat de meeste praktijkbeoefenaren vaak slechts thuis zijn in een beperkt deel van het spectrum en dat belemmert hun effectiviteit. Het kleurendenken is in twintig jaar zo veel gebruikt, doorontwikkeld, getest en gedeeld dat er veel over te lezen is, zowel over de basis van de theorie, maar vooral ook over toepassingen, vertaling naar sectoren of vraagstukken, cases en voorbeelden, instrumenten en oefeningen. In dit hoofdstuk wil ik in kort bestek de hoofdlijnen schetsen van het palet waar het kleurendenken uit bestaat en vooral de verschillende manieren waarop je er in de praktijk mee kan werken. Aan het eind reflecteer ik op wat voor theorie het kleurendenken eigenlijk is geworden.




## 9.1 De veranderkleuren

Het spectrum bestaat uit zeven veranderparadigma's: vijf hoofdkleuren en twee hulpkleuren (zie figuur 9.1). Ik concentreer de beschrijving hier op de hoofdkleuren en karakteriseer de vele facetten ervan door de bijbehorende aannames, de karakteristieke benadering, enkele voorbeelden, idealen en schaduwkanten, en het profiel en de taal van hun veranderaars te bespreken.

### 9.1.1 GEELDRUKVERANDERING





Een kernbegrip bij geeldruk is macht. De aanname is dat er pas iets verandert als de belangrijkste spelers achter de verandering staan: leidinggevend met formele machtsposities, maar ook opinieleiders met informele machtsposities. Als die de verandering niet legitimeren, sanctioneren enzovoort, dan wordt het

FIGUUR 9.1 *Het kleurendenken in één oogopslag*

|                                     | Onderhandeling  | Rationeel en gepland  | Motivatie en aandacht  |
|-------------------------------------|---|---|--|
|                                     |  |  |  |
| <i>Er verandert iets als je ...</i> | belangen bij elkaar brengt  | eerst denkt en dan (planmatig) doet   | mensen op de juiste manier prikkelt  |
| <i>in een ...</i>                   | machtsspel  | rationeel proces  | ruilexercitie  |
| <i>en toewerkt naar ...</i>         | een haalbare oplossing, win-winsituatie   | de beste oplossing, een maakbare wereld   | een motiverende oplossing, de beste 'fit'  |
| <i>Met interventies als ...</i>     | coalities vormen, topstructuren veranderen  | projectmatig werken, strategische analyses  | beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten                                       |
| <i>geleid door een ...</i>          | procesbegeleider die zijn macht gebruikt  | inhoudelijk expert, projectleider   | HRM-expert, coachende manager  |
| <i>en gericht op ...</i>            | posities en context   | kennis en resultaten  | procedures, inspiratie en sfeer  |
| <i>Het resultaat is ...</i>         | onbekend en verschuift  | omschreven en gegarandeerd  | uitgedacht, niet gegarandeerd  |
| <i>en is geborgd via ...</i>        | beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit                                       | benchmarken en monitoren  | personeelssystemen en gezonde relaties   |
| <i>De valkuilen liggen in ...</i>   | dagdromen en verlies-verliesresultaten  | negeren van externe en irrationele aspecten                                       | verstikkende systemen, zachte heelmeeesters  |

niets. Bij geeldruk hoort, net als bij de andere kleuren, een minitheorie hoe je dat voor elkaar kunt krijgen: door rekening te houden met de belangen van die belangrijkste spelers. Je kunt het veranderproces zien als een onderhandelingsproces van geven en nemen tot er consensus ontstaat (bij voorkeur win-winoplossingen) waarin de belangrijkste personen zich kunnen vinden. Geeldruk is daarmee gebaseerd op sociaal-politieke concepten over organiseren (o.a. Greiner & Schein, 1988; Vigoda-Gadot & Drory, 2016).

Uit dit werkingsprincipe zijn veel kenmerken van geeldrukveranderen af te leiden. Zo zijn de interventies allemaal onderhandelingsacties: mediaties, alliantievorming, stemsessies, beleidsvorming en dergelijke. De uitkomsten zijn niet vooraf bekend. Het uitgangspunt van geeldrukdenkers is dat ze wel weten dat er iets uitkomt, alleen niet wat er uitkomt. Dat is ook logisch, want dat hangt van het onderhandelingsspel af. Het proces wordt geborgd door de resulterende deals op papier te zetten; denk hierbij aan een ‘statement of intent’ bij een fusie,

|  | Leren en ontwikkelen  | Dialogo en zelforganisatie  | Dwingende macht   | Voorzienigheid  |
|--|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|  | mensen in leersituaties brengt  | ruimte maakt voor spontane evolutie   | afdwingt dat iets gebeurt   | leeft in het hier en nu (carpe diem)  |
|  | leerproces  | dynamiserend proces   | lastige situatie  | weg die zichzelf aandient   |
|  | een oplossing die mensen samen vinden   | een oplossing die initiatieven opwekt   | een oplossing waarin iedereen zich moet confirmeren                               | een emergente oplossing   |
|  | gaming en coaching, open systems planning   | open space meetings, zelfsturende teams   | bedreigingen, sancties, stimuleren van afhankelijkheid, isolatie                  | aanvoelen, mediteren, goede daden, van dienst zijn                                |
|  | procesbegeleider die mensen steunt  | patroonduider die zichzelf op het spel zet  | dominant persoon met veel macht   | spirituele gewaarwording dat er dingen zijn die groter zijn dan wijzelf           |
|  | setting en communicatie   | patronen en betekenissen  | bevelen en beheersing   | doen wat juist is, deugd  |
|  | geschetst, niet gegarandeerd  | onvoorspelbaar, maar niet doelloos  | opgelegd en concreet  | open en aanvaard  |
|  | lerende organisatie   | zelforganisatie en dialoog  | autoriteit en uitsluiting   | in verwondering leven, vertrouwen   |
|  | niemand uitsluiten, te weinig actie   | oppervlakkig inzicht, laissser-fairehouding                                       | willekeur, escalatie, ‘spijbelen’   | bijgelovigheid, isolationisme   |

of aan een regeerakkoord met handtekeningen eronder. Natuurlijk is het net zo belangrijk om te zorgen dat de poppetjes niet gaan verschuiven. Als bijvoorbeeld bij een fusie de samenstelling van het bestuur van een van de fusiepartners verandert, dan kan dat consequenties hebben voor hoe stevig de ‘deal’ blijft staan. Timing is daarmee cruciaal bij geeldrukdenken: je moet weten wanneer het ijzer heet is, hoe de panelen schuiven en hoe de hazen lopen. Dit zijn dan ook typerende diagnostische vragen bij geeldrukdenken. Krachtenveldanalyses zijn daarin waardevol: je wilt weten wie wie kent, welke belangenverstrengelingen spelen, welke loyaliteiten men met zich meedraagt, enzovoort.

Het streven naar een democratische samenleving waarin veel partijen (inclusief de zwakste) aan hun trekken komen, is een (niet altijd zichtbaar) ideaal van ‘echte’ geeldrukdenkers. Ze streven daartoe naar een zorgvuldige weging van belangen en het horen van alle stemmen, want juist dat maakt draagvlak voor een deal duurzaam. Wie weinig op heeft met het politieke onderhandelen, ziet geeldruk eerder als het recht van de sterkste, als achterkamertjesgedoe of als luchtfietsen. In die karikatuur van gele processen raakt het werkingsprincipe uit zicht: als de sterkste wint, dan heeft die de weerstand van de op één na sterkste al tegen zich georganiseerd. Daarmee is juist het tegendeel van de gele idealen gerealiseerd.

De veranderaar is een soort procesbegeleider die het niet schuwt om zijn macht diplomatiek in te zetten. Als het een complexe situatie is, wordt er vaak gebruikgemaakt van onafhankelijke derden. Vooral die bewaken hun machtsbasis zorgvuldig, zodat ze de partijen kunnen dwingen om eerlijk te spelen. Hun machtsbasis is gebaseerd op hun ervaring, reputatie en connecties. Het telt vaak minder wát ze kennen, dan wíe ze kennen. Zelfbeheersing en flexibiliteit zijn belangrijke attributen van deze veranderaars. Je kan ze herkennen aan hun taalgebruik. Woorden als (verborgen) agenda’s, achterban, coalities, commissies, mandaten, pettenprobleem en status zijn begrippen die nodig zijn om het spel te spelen.

### 9.1.2 BLAUWDRIKVERANDERING

Een kernbegrip bij blauwdruk is ratio. De aanname is dat er pas iets verandert als je eerst denkt en dan doet. Dit is overigens bij een strategie als groendruk (die staat voor leren) meteen dé reden waarom veranderen niet werkt: groendrukdenkers geloven dat je denken en doen continu moet koppelen en dus niet na elkaar moet doen. Bij blauw wil je objectief en rationeel uitvogelen wat de beste oplossing is, dan wat de beste aanpak is, om die vervolgens ook nauwgezet uit te voeren. Daarin zie je al dat blauwdrukdenken past in een traditie van rationeel onderzoek, ontwerp en implementatie, geworteld in onder meer ‘scientific management’ (Taylor, 1913) en projectmatig werken (Wijnen & Kor, 2005).

Het blauwdrukrepertoire is rijk aan analytische methoden en kaders. Denk aan een SWOT- of portfolioanalyse als beginpunt voor het bepalen van strategi-

sche doelen, of audits om het functioneren van een organisatie in kaart te brengen. Organisaties en hun prestaties worden 'gemeten'. Er worden vaak benchmarks gebruikt om zulke metingen te waarderen: doen we het goed vergeleken met anderen? Er kunnen scenario's worden ingezet om routes te schetsen en criteria die objectief helpen beslissen welke weg de beste is. Projectmatig faseren, beheersen en beslissen biedt daarbij controle. Beslismomenten zijn er tussen elke fase (meten = weten) en er is een heldere verdeling van rollen en mandaten. Men belooft de resultaten te boeken die vooraf bedacht zijn. De blauwdrukverandering is van alle kleurenbenaderingen de enige waarbij vooraf gedefinieerde resultaten worden gegarandeerd en oplevering binnen het beoogde tijdsbestek, budget, enzovoort wordt beloofd. Bij geen van de andere kleuren is dat namelijk erg wenselijk: zo koers je in een groen (lerend) traject op voortschrijdend inzicht en weet je in een geel traject pas aan het einde wat eruit komt.

Het aantrekkelijke van blauwdrukdenken is de aanname dat je organisaties kan doorgronden en controleren. Het ideaal is om een betere wereld te bouwen, ontwerpen en implementeren. Waarden als orde, efficiëntie en voorspelbaarheid staan hoog in het vaandel. Alles is 'goed geregeld'. Dat heeft ook een schaduwkant. Ik heb een projectmanager eens horen zeggen: 'Ik heb zo'n mooi project, jammer dat er mensen in zitten.' Het impliceert dat blauwdrukdenkers informele, emotionele of contextuele aspecten uit het oog kunnen verliezen en daardoor per ongeluk met expertmatige oplossingen over mensen heen walsen. Of nog erger: dat ze proberen pakbaar en meetbaar te maken wat zich daar niet toe leent: culturen worden dan in codes verpakt en klantvriendelijkheid wordt geprotocolleerd.

Veranderaars zijn de experts die weten waarover ze het hebben, zowel wat betreft de inhoud van de veranderinspanning als de methode van analyseren, ontwerpen of implementeren. Resultaatgerichtheid, daadkracht en nauwkeurigheid zijn noodzakelijke eigenschappen. Je hoort deze veranderders veel ingenieurstaal gebruiken, denk aan termen als checklists, scorecards, marges, mijlpalen, tests en deadlines. Organisaties ziet men als opgebouwd uit 'lagen', veranderingen kun je 'uitrollen', informatie stroomt via 'kanalen' en voortgang meet je via 'dashboards'.

### 9.1.3 ROODDRUKVERANDERING

Het kernbegrip bij roodddruk is motivatie. De aanname is dat er pas echt iets verandert als gedrag verandert, en dat mensen hun gedrag veranderen als ze daartoe worden gestimuleerd. In de eenvoudigste vorm komt dit neer op ruilhandel: de organisatie reikt beloningen uit en biedt ondersteuning aan medewerkers. In ruil daarvoor nemen zij dan taken en verantwoordelijkheden op zich en doen hun best. Het kan gelukkig ook verder gaan dan dat, als een organisatie zich interesseert voor het welzijn van haar mensen en een inspirerende werkomgeving creëert. Roodddrukdenken heeft zijn wortels in de Hawthorne-experimenten (zie

Mayo, 1933; Roethlisberger, 1941), waaruit bleek dat veel verschillende (zelfs tegengestelde) interventies in een fabrieksomgeving de productiviteit konden verhogen. Alleen waar men geen interventie deed, werd niets beter. Een plausibele verklaring was dat het meer uitmaakt *dát* je wat doet, dan *wát* je doet: het besteden van aandacht aan werknemers en het focussen van hun aandacht. Rooddruk is daarmee verwant aan humanresourcesmanagement (o.a. Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2015), maar ook aan dienende of horizontelere vormen van leiderschap (o.a. Greenleaf & Spears, 2002).

Het doel is een goede 'fit' te bereiken tussen wat mensen willen en wat de organisatie nodig heeft. En daartoe richt rode verandering zich op de 'zachte aspecten' van organisaties. Op het meer instrumentele niveau zie je personeelsystemen waarbij mensen worden beloond voor gewenst gedrag (door middel van het salaris of een promotie). Denk verder aan HR-instrumentarium als loopbaantrajecten, taakverrijking of welzijnsprogramma's. Een meer relationele insteek is dat het management op de zeepkist gaat staan, speeches afsteekt en door een verlokkelijk perspectief mensen meekrijgt in de verandering. Ook 'management by walking around', waarbij leiders rondlopen om te weten wat er speelt en steun en uitdaging te bieden waar nodig, past bij rooddrukdenken. Veel nadruk ligt verder op verandercommunicatie om verwachtingen te managen en weerstand te verminderen. Rooddrukdenken verloopt vaak top-down, maar dat hoeft niet. Motivatie kan ook worden geput uit sociale cohesie of uit gemeenschapszin: dit is waar sociale activiteiten of teambuilding op inspelen. Het resultaat van rode verandering kan vooraf worden bedacht, maar hoe het uitpakt hangt ook af van de reacties van de betrokkenen.

Rode idealen gaan over gemeenschap en zorg. Het is daarmee de warmste kleur van het hele spectrum. Maar rooddrukdenken kan ook ontsporen, vooral waar mensen juist buiten beeld raken. Dat zie je in personeelssystemen waar competentieprofielen, beoordelingsformulieren en carrièrepaden te ver zijn uitgewerkt. Mensen moeten zich dan naar die systemen voegen in plaats van andersom. Op zich zijn uitgebreide systematieken niet onlogisch, omdat zorgvuldigheid telt. Maar te veel procedures en systematieken gaan verstikkend werken en bevorderen eerder het klonen dan het zien van de uniciteit van elk mens. Ook kan het streven naar harmonie conflicten met de mantel der liefde bedekken. Het spreekwoord 'zachte heelmeeesters maken stinkende wonden' past bij de verwaarlozing die platvloers rood gedrag kan veroorzaken.

Veranderaars moeten in de eerste plaats mensen-mensen zijn. Om voor mensen te zorgen, moet je namelijk ook om mensen geven. Dat kun je niet goed afdwingen en je kunt niet doen alsof. Mensen hebben het in de gaten als het niet echt is. Het gaat om niet-geforceerde interesse in de eigenaardigheden en irrationaliteit van mensen. Doorgaans worden rode veranderaars gevonden bij hrm- en communicatie-experts en op alle managementniveaus. Betrouwbaarheid en loyaliteit zijn relevante kenmerken van de veranderaar. Het taalgebruik kan procedureel zijn,



met termen als incentive, functieprofiel en ethische richtlijnen. Maar het kan ook positief zijn, met woorden als menselijk potentieel, veiligheid en respect.

#### 9.1.4 GROENDRUKVERANDERING

Bij groendrukveranderen draait alles om leren. Veranderen en leren worden als onlosmakelijk verbonden gezien. Net als bij rooddrukdenken is de overtuiging dat verandering alles te maken heeft met gedragsverandering. Maar vanuit groen oogpunt werken (rode) verleidingsstrategieën slechts als mensen allang snappen hoe iets anders kan en dat nog kunnen ook. Als dat niet zo is, heeft verleiding weinig zin en schiet rooddrukdenken tekort. De enige weg vooruit, is om dan vanuit een groen oogpunt dieper te graven: we ontdekken onze grenzen en verbreden en verdiepen onszelf en elkaar in allerlei leersituaties. Daarmee heeft groendruk zijn wortels in actieleren (o.a. Revans, 1998), werkleren (o.a. Marsick & Watkins, 1990) en organisatieontwikkeling (o.a. French & Bell, 1984).

Bij groendrukverandering is er zowel aandacht voor wat mensen denken, als voor wat mensen doen: bewustwording zowel als bekwaming. In het begin gaan leerprocessen vaak over blinde vlekken die mensen hebben en het leren moet hen daarin een beetje worden 'aangedaan'. Er wordt dan veel gewerkt met spiegels en vensters. Spiegelen is een interventie waarbij je iemand voorhoudt wat de consequenties van zijn gedrag zijn: de essentie van feedback. Dat is vooral relevant als die persoon géén of een fout idee van die consequenties heeft. Bij vensters gaat het om het introduceren van andere manieren van kijken. Denk hierbij aan een werkbezoek, aan tijdelijke rolomkering in samenwerkingsrelaties of aan een introductie in het kleurendenken. Het leren middels spiegels en vensters is aanbodgestuurd. Zodra mensen echter 'bewust onbekwaam' zijn, kan het leren meer vraaggestuurd verlopen. Betrokkenen weten tenslotte beter wat ze al dan niet kunnen en waar ze hulp behoeven. Men bekwaamt zich in leersituaties zoals coaching, spelsimulaties of clinics. Het leren kun je echter ook meer tijdens het werk organiseren, bijvoorbeeld reflectie in actie, experimenteren, de kunst afkijken, kwaliteitcirkels. Je kunt ook zeggen dat zowel aanbodgestuurd als vraaggestuurd leren wat eenzijdig zijn: een speelse combinatie van beide pakt al snel krachtiger uit.

Het ideaal van groendrukverandering is de 'lerende organisatie' (o.a. Senge, 1990), waar verandering wordt gecocreëerd met iedereen, op elk gebied en altijd. Hierbij wordt verandering als intrinsiek gemotiveerd gezien. Er is echter een keerzijde: je kunt namelijk niet voorschrijven waarvoor mensen intrinsiek gemotiveerd zijn. Daar komt bij dat niet iedereen altijd in staat is om alles te leren, zelfs als hij of zij dat wil. Groendrukverandering stuit hier dus op grenzen. Wie weinig met groendruk op heeft, ziet het vaak als klassiek onderwijs: schoolachtige settings (zoals cursussen of MD-trajecten) waarbij studenten consumenten van de vastgelegde curricula zijn. Dit is nogal 'platgroen' en vrijwel het tegen-

overgestelde van wat groendrukdenkers beogen: in hun ogen krijgt leren namelijk diepgang door actieve participatie. Hoe meer mensen erin stoppen, des te meer halen ze eruit. In consumeersettings is echter vooral de docent het actiefst en daardoor blijft leren oppervlakkig. Het is bovendien vaak weg van de werkplek georganiseerd en zonder directe collega's. Het gevolg is dat leren dan moeizaam wordt omgezet naar de praktijk: het transferprobleem. Dit verklaart waardoor organisaties veel kunnen investeren in opleidingen, maar toch weinig kunnen oogsten in termen van praktijkinnovatie.

Groene veranderaars spelen meer een faciliterende dan een sturende rol. Ze ontwerpen leersituaties, geven feedback, ondersteunen experimenten, zorgen dat mensen goed met elkaar communiceren en leren ook zelf al doende. Bij voorkeur wordt de verandering met of zelfs door de deelnemers zelf vormgegeven. Er wordt belang aan gehecht dat mensen zelf eigenaar worden van hun leerproces en ze daarbij te steunen. Hoe meer dit gebeurt, des te meer worden deelnemers ook zelf coaches, rolmodellen en voorvechters. Niet alleen leren ze dan meer, maar ze kunnen het leren ook meer in hun dagelijkse werk vervlechten en dat met lange adem. Ze leren te leren en zo ontstaat 'education permanente'. Naast deze term vind je in de groene vocabulaire woorden als groei, vaardigheden, nieuwsgierigheid, didactisch, pilots en reflectie.

### 9.1.5 WITDRUKVERANDERING

Witdrukveranderen kan worden beschouwd als een kritische respons op de vorige kleuren, in die zin dat daar de neiging bestaat om verandering te zien als een geplande aangelegenheid, zij het niet in elke kleur even sterk. Witdrukdenkers zien verandering daarentegen als een constante en als iets wat spontaan kan ontstaan. *Panta rhei*: alles stroomt. De aanname is dat er pas echt iets verandert als de tijd daar rijp voor is. Zeker vanuit een blauwe of rode optiek klinkt dat alsof je met je armen over elkaar kunt zitten wachten tot er iets gebeurt en — als dat positief is — het kunt claimen als jouw prestatie. Vanuit de witte optiek impliceert de aanname echter allesbehalve passief gedrag. De gedachte is dat je pas weet of de tijd ergens rijp voor is als je weet wat mensen en organisaties drijft. En dat je pas dan de spontane evolutie een handje kunt helpen door ruimte te geven waar ondernemerschap en energie zit en door blokkades te slechten die dat in de weg zitten. Witdrukveranderen wordt gevoed door netwerktheorie en complexiteitstheorie (o.a. Stacey, 2010), en procestheorie (o.a. Tsoukas & Chia, 2002) waarin organisatieleven wordt gezien als weinig voorspelbaar maar vol potentialiteit en emergentie.

Weten waar de tijd rijp voor is, verlangt van veranderaars dat ze patronen kunnen duiden, dat ze kunnen ontrafelen waar beweging vandaan komt en waar

blokkades zitten. Dat impliceert dat ze altijd geïnteresseerd zijn in de veranderhistorie en ze graag ‘onder het maaiveld’ kijken naar wat zich afspeelt. De formele organisatie van structuren en systemen wordt gezien als een levenloos topje van de ijsberg; de interacties, passies, contradicties en dergelijke die gedrag veel meer sturen, vind je vaker in de informele organisatie en geschiedschrijving. Zodra men een idee heeft waar energie zit en waar blokkades schuilen, leidt dat tot twee soorten interventies. Dat gaat enerzijds om ruimte geven daar waar ondernemerschap is te zien, ideeën leven, vitaliteit leeft. Hier horen interventies bij als zelfsturende teams, ‘open space meetings’, Gideons-bendes, ‘appreciative inquiry’. Deze interventies brengen vernieuwing. Anderzijds gaat het om blokkades slechten die zo’n vernieuwing bemoeilijken. Denk bijvoorbeeld aan het destabiliseren van disfunctionele organiserideeën, zoals dat taken eenduidig bij individuen belegd moeten zijn. Zo’n opvatting staat juist in de weg bij het oppakken van complexe zaken waar je coproductie van vele mensen behoeft. Het kan ook een verplattingsoperatie betreffen waarbij de middenlaag in een organisatie wordt verwijderd als deze als kleilaag tussen een ondernemende werkvloer en een goedwillend topmanagement opereert. Het slechten van blokkades oogt in dit laatste geval misschien ook als een blauwdrukingsgreep, maar in dit voorbeeld gaat het er niet om dat de nieuwe structuur ‘de beste’ is, maar dat de wurggreep van de oude structuur verleden tijd wordt. Je moet dus achter het label van de interventie kijken om te weten welke kleur het heeft.

De schoonheid van de witdrukverandering schuilt in het feit dat de wereld gezien wordt als een wonderlijk universum met vele realiteiten en initiatieven. Witdrukveranderaars denken in die zin in termen van ‘overvloed’ en niet in termen van schaarste. Dat werkt echter alleen voor zover ze daadwerkelijk onderstromen begrijpen, geloofwaardige zingevers worden en anderen krachtig katalyseren. Als mensen onvoldoende inzicht hebben in de onderliggende dynamiek, zullen hun woorden en daden weinig katalyseren. Dat leidt er dan toe dat critici witdrukverandering afdoen als *laissez faire*: een soort ‘duizend bloemen laten bloeien’ en er maar het beste van hopen. Ik heb ook instrumenteel gebruik van witdrukinterventies gezien, wat deze interventies al hun kracht ontnemt. Waarderend onderzoek bijvoorbeeld verwordt dan tot positieve dingen zeggen en al het andere verhullen, en daarmee tot een vorm van anti-onderzoek.

Veranderaars moeten dus wijs kunnen worden uit complexiteit, als een soort organisatiefilosofen, en er bezielde over kunnen spreken. Hun interventies — of ze nu anderen empoweren, nieuwe initiatieven opstarten of de status quo op de proef stellen — kunnen niet alleen methodisch of vraaggericht zijn. Authenticiteit en zelfvertrouwen zijn belangrijke eigenschappen. Je vindt in hun vocabulaire termen als aanpassingsvermogen, de rand van chaos, energie, paradox, serendipiteit, systemisch en transformatie.

### 9.1.6 DE NEVENKLEUREN: STAALDRUK EN ZILVERDRUK

Naast de vijf hoofdkleuren hebben we twee nevenbenaderingen onderscheiden (in tabel 9.1 opgenomen in het grijs). We zagen dat ze aanwezig waren in allerlei organisaties, maar beschouwden ze toch als minder belangrijk voor veranderaars. Staaldruk schrijf je namelijk zelden zomaar voor en zilverdruk is maar beperkt onderzocht als veranderingsteek. Staaldruk staat voor een macht/dwangbenadering. Net als bij geel spelen machtsposities dus een hoofdrol, maar hierbij gaat het niet om coalitievorming, maar om 'de sterkste wint'. Beïnvloeding geschiedt middels sancties en dreiging; tegenspraak wordt geminimaliseerd. Een angstcultuur kan makkelijk het gevolg zijn. De aanpak is het werkbaarst als de top weet waar ze het over heeft, stevig in het zadel zit en doelen controleerbaar zijn. Maar staaldruk is zelden duurzaam, want deze roept tegenkrachten op die de invoering frustreren. Zodra de machtspositie afneemt, komt alle opgekropte weerstand weer omhoog.

Bijna tegenovergesteld is zilverdruk: een benadering die uitgaat van voorzienigheid. Het is een insteek die zich, net als witdruk, verzet tegen maakbaarheid en planningsdenken. De aanname is dat er wel een plan of logica achter de wereld zit, maar dat die niet door ons geschreven is. We zullen die daarom nooit echt doorzien. Elke dag goed leven en 'luisteren' naar wat ons te doen staat, is een passende strategie. Zilverdruk richt de aandacht op het huidige moment en op overgave aan een groter geheel, soms ingegeven door een spirituele inslag.

## 9.2 Werken met het kleurendenken

De afgelopen decennia zijn er vier toepassingen voor praktijksituaties ontwikkeld in samenwerking met praktijkbeoefenaars en wetenschappers:

- *diagnose* ofwel hoe je vraagstukken en organisaties beter begrijpt;
- *strategie* ofwel hoe je verandering in specifieke situaties het krachtigst tot stand brengt;
- *veranderaar* ofwel hoe je je eigen (on)bekwaamheid kent en jezelf ontwikkelt;
- *communicatie* ofwel hoe je collectieve vermogens om te veranderen verstevigt.

Voor alle vier de toepassingen zijn er zowel eenvoudige als meer complexe manieren om het model te gebruiken, zoals samengevat in tabel 9.1. Je kunt ze daarom zien als doceerbare basiscompetenties, maar ook als ambachtelijkheid die ontstaat door je er meer in te verdiepen of geavanceerde vermogens die je pas na jaren onder de knie krijgt. We hebben in de loop der tijd vuistregels gedestilleerd voor elk van die twaalf manieren om met het model om te gaan. Hoe meer van die manieren je in je vingers hebt, hoe meer je met het kleurendenken kan. Ik doe mijn best ze alle twaalf in het vervolg samen te vatten.

TABEL 9.1 *Verschillende niveaus van complexiteit voor elk van de vier toepassingen*

|                                    |                            | Soort toepassing   |   |   |  |
|------------------------------------|----------------------------|--|---|---|--|
|                                    |                            | <b>Diagnose</b><br><i>Hoe je vraagstukken en organisaties beter begrijpt</i> | <b>Strategie</b><br><i>Hoe je verandering het krachtigst tot stand brengt</i> | <b>Veranderaar</b><br><i>Hoe je je eigen (on) bekwaamheid kent en jezelf ontwikkelt</i> | <b>Communicatie</b><br><i>Hoe je de collectieve vermogens om te veranderen versterkt</i> |
| <b>Complexiteit van toepassing</b> | <b>Basisniveau</b>         | Meervoudig kijken naar vraagstukken  | Situationele keuze voor een veranderstrategie                                 | Besef van eigen kwaliteiten, beperkingen en ontwikkeling                                | Gemeenschappelijke taal voor verandering   |
|                                    | <b>Ambachtelijk niveau</b> | Kern van een verandering ontdekken en duiden                                 | Een strategie tot leven brengen, ook in omgevingen die daar niet goed in zijn | Dissonantie onderkennen en adresseren   | Samen in de praktijk de kleuren ontdekken en verkennen                                   |
|                                    | <b>Geavanceerd niveau</b>  | Bepalen hoe 'gezond' een organisatie is                                      | Kleuren combineren in verschillende intensiteiten                             | Leren waarderen en leven in meerdere werkelijkheden                                     | Vermogen versterken om samen spanningen tussen de kleuren te hanteren                    |

### 9.2.1 DIAGNOSE

#### **Basisniveau: Meervoudig kijken om vraagstukken beter te begrijpen**

Om een situatie beter te begrijpen, helpt het om er vanuit verschillende gezichtspunten naar te kijken. Stel dat een mislukte samenwerking wordt geweten aan onduidelijke taken en verantwoordelijkheden (blauw). Als daar dan helderheid in wordt gebracht, maar dat weinig verschil blijkt uit te maken, is er iets anders aan de hand. Meervoudig kijken is een manier om ontbrekende stukjes van de puzzel te vinden, om een completer beeld te krijgen (o.a. Denzin, 1978). De kleuren kan je dan inzetten om je licht ook te laten schijnen op de politieke kant (geel), het sociale weefsel (rood), het leervermogen (groen) of de onderstromen (wit). Dit blijkt nuttig als de vertrouwde perspectieven van betrokkenen ervoor zorgen dat ze sleutelfactoren over het hoofd zien.

Natuurlijk is het lastig om vragen te stellen vanuit een niet-vertrouwd perspectief. Waar een geelgedrukenker bijvoorbeeld overal politiek in ziet en het machtsspel direct opmerkt, komt dit anderen niet zomaar aanwaaien. De uitwerking van het kleurenmodel kan worden gebruikt als bron voor diagnosevragen en -modellen voor elk van de kleuren; als een analytische 'toolkit'. Iemand die de politieke dimensie over het hoofd ziet of wil verdiepen, krijgt dan suggesties om een krachtenveldanalyse te doen, belangen in kaart te brengen, uit te zoeken wie wie kent en te ontdekken hoe beslissingen worden genomen. Het maakt al een

wereld van verschil als veranderaars een keer hun favoriete diagnosevragen en -modellen in kaart brengen en met kleuren labelen, zien waar ze eenzijdig zijn en hun repertoire aanvullen met contrasterende lenzen, met behulp van collega's of aan de hand van literatuur.

Een andere manier om meerkleurig begrip van verandering te scheppen is door het vergroten van de sociale diversiteit van het team waarmee je een vraagstuk onderzoekt. Dit lijkt wellicht vanzelfsprekend, maar mensen zijn meestal geneigd om samen te werken met gelijkgestemde collegae. In de advieswereld zie je dan bijvoorbeeld hr-mensen meer optrekken met andere hr-mensen, dan met ICT-experts of boardroomconsultants. Hoe meer een verandering vele aspecten raakt of weerbarstig is, des te slechter die reflex uitpakt. Ik pleit er in zulke gevallen voor om samen te werken met mensen met een contrasterende achtergrond: als mensen niet meteen aan een half woord genoeg hebben, kunnen ze juist bijdragen aan elkaars inzicht.

#### **Ambachtelijk niveau: Kern van een verandering ontdekken en duiden**

Een goede diagnose levert een schat aan inzichten op, al kan dat ook worden ervaren als overweldigend. Ze ziet allerlei factoren die een rol spelen, maar die factoren zijn niet allemaal even relevant. Sommige verklaren een verschijnsel veel beter dan andere. Nog belangrijker, juist de onderlinge samenhang van die factoren verklaart de onderliggende dynamiek pas echt goed. Stel, je hebt een afdeling die al tijden kampt met een hoog ziekteverzuim. Uit de diagnose kan een lange lijst factoren naar voren komen die er iets mee te maken kunnen hebben, zoals een warrige bedrijfsstrategie, inefficiënte vergaderingen, gebrek aan leiderschap, uitgehold professionalisme, oud zeer in de samenwerking en vergrijzing van het personeel. Dit roept de vraag op welke systemische mechanismen het probleem in stand houden, zodat je onderscheid kan maken tussen de vele symptomen en enkele achterliggende oorzaken (Vermaak, 2019). Het kan bijvoorbeeld zijn dat de kern van het vraagstuk uit een onverwerkt fusieverleden bestaat, waar betrokkenen de les uit hebben getrokken conflicten te mijden door elkaar uit de weg te gaan. Dit frustriert echte samenwerking, wat op zijn beurt professionele ontwikkeling belemmert. In zo'n 'koud conflict' kunnen oude rotten de boel domineren, anderen zich ziekmelden en de leiding laissez-fairegedrag vertonen om de lieve vrede te bewaren.

Een goede diagnose toont veel van die aspecten, maar inzicht in de onderlinge dynamiek legt pas bloot welke kleur de kern ervan vormt. In dit voorbeeld is die noch rationeel (blauw), noch politiek (geel). Een onverwerkt fusieverleden impliceert eerder dat het tijd is dat mensen alsnog gehoord worden, dat fouten en oude wonden erkend worden en dat er lessen worden getrokken, zodat men het eindelijk achter zich kan laten: de kern van het vraagstuk is dan eerder rood (focus op erkenning) of groen (focus op leren). Het is lang niet altijd eenvoudig om zulke patronen bloot te leggen: oorzaken kunnen subtiel zijn of hun invloed indirect of traag. Er zijn drie indicatoren die helpen testen hoe robuust je conclusie is:

- a de mate waarin de diagnose de hardnekkigheid goed verklaart;
- b de impact van interventies die zich richten op de verkozen kern van het vraagstuk; en
- c de weerklank die je verhaal vindt bij uiteenlopende facties.

### **Geavanceerd niveau: Bepalen hoe gezond een organisatie is**

In organisatieculturen lijken vaak sommige kleuren te overheersen, terwijl andere op de achtergrond blijven. Onze diagnostische focus verschuift hiermee van het analyseren van een specifiek vraagstuk naar de bredere context van een organisatie of netwerk. Kleurdominantie is zelden een kwestie van toeval. Het staat voor een patroon van gedeelde aannames en gedragingen, dat eerder goed genoeg heeft uitgepakt om niet meer ter discussie te staan. Het helpt al om dat in te zien: je weet dan beter te manoeuvreren binnen de ongeschreven regels van zo'n omgeving en ook te begrijpen waarom sommige problemen zo aanhouden.

Ik ben ervan overtuigd dat organisaties het gezondst zijn wanneer ze het gehele kleurenspectrum benutten: je hanteert belangentegenstellingen met politieke onderhandelingen (geel), zorgt dat de organisatiestructuur en systemen goed op orde zijn (blauw), kweekt gemeenschapszin en zorgt voor elkaar (rood), leert van ervaring en van elkaar (groen) en doorgrondt lopende ontwikkelingen en katalyseert nieuwe initiatieven (wit). Als organisaties deze verschillende benaderingen vaak en diep genoeg gebruiken, passend bij de issues die spelen, dan blijft er maar weinig buiten hun bereik. Als je vanuit dit perspectief kijkt, dan is het het meest transformatief voor organisaties om juist de minst gebruikte kleuren meer te gaan begrijpen, waarderen en inzetten. In het eerdere voorbeeld van de afdeling met hoog ziekteverzuim, kan je bijvoorbeeld ervoor kiezen om je niet op dat ene probleem op die ene afdeling te focussen, maar op de organisatiecontext die wellicht zo uit balans is (in termen van kleuren) dat die ziekmakend is. Je rekt dan de veranderambitie op: je probeert de organisatie 'gezonder' te maken door mensen te bekwamen in groene en rode processen. Dit zal echter ook lastiger te verkopen zijn, omdat juist die kleuren minder gelegitimeerd zijn. En je hebt een stevig risico op knullige uitvoering omdat men er nog niet goed in is, wat teleurstellende resultaten in de hand werkt en de weerstand tegen rood en groen nadien juist kan verhogen.

Het idee van een gezonde organisatie klinkt vredig, maar schijn bedriegt. De verschillende kleuren staan tenslotte voor contrasterende waarden, wat allerlei contradicties creëert. Een blauwe, gestandaardiseerde procedure kan bijvoorbeeld efficiëntie versterken, maar gaat slecht samen met de kwaliteit die en het leren dat mogelijk wordt door groene improvisatie. Weick en Westley (1996) kwalificeren daarom 'lerende organisaties' als een oxymoron, omdat organiseren staat voor het (geel/blauw) inregelen en stabiliseren van zaken, terwijl leren staat voor het (groen/wit) bediscussiëren en destabiliseren van wat zeker lijkt. In hun ogen maakt juist dat huwelijk van twee tegengestelde polen een lerende organisatie

aantrekkelijk. Het schept dynamische stabiliteit (zoals die van een fietser) in contrast met statische stabiliteit (zoals die van een rots). Juist dat maakt een organisatie innovatief. Echter, dat lukt dus alleen als je dat paradoxale samenspel als wenselijk leert beschouwen, inclusief de spanning die daarbij hoort. Onze focus verschuift zo van het diagnosticeren van kleurevenwicht naar het diagnosticeren van de bereidheid om met tegenstellingen te leven of er zelfs mee te spelen.

### 9.2.2 STRATEGIE

#### **Basisniveau: Situationele keuze voor een veranderstrategie**

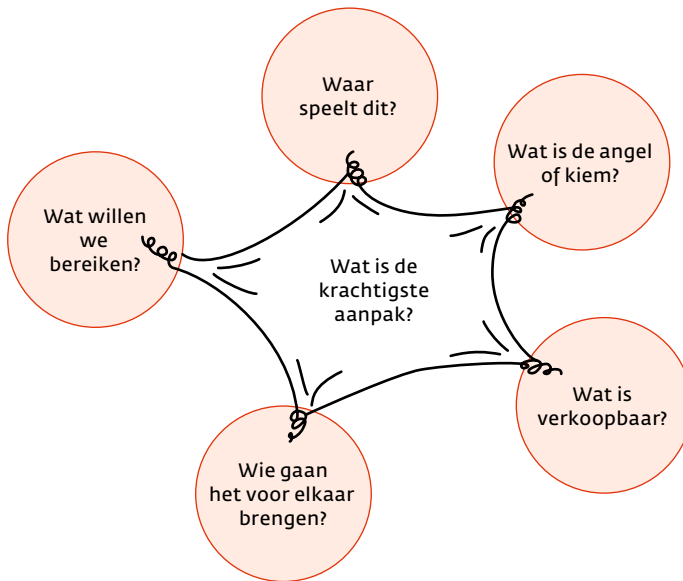
Om verandering zo krachtig mogelijk te realiseren, helpt het om te denken in termen van hefboomwerking. Hoe bereik je zoveel mogelijk met zo min mogelijk energie? Specifieke vernieuwingen zijn zonder zulke hefboomwerking gedoemd te mislukken, omdat de stabiliserende werking van dominante routines ze makkelijk neutraliseert. Integrale veranderaanpakken vergaat het vaak niet beter, omdat die hun aandacht over een te breed scala van aspecten spreiden, waardoor je nergens de diepte in gaat. De vele interventies kunnen bovendien met elkaar concurreren om tijd en geld of met elkaar botsen door hun kleurverschil. Ik beschouw een veranderstrategie daarom als een beredeneerde afweging hoe je niet te veel tegelijk, maar wel diep genoeg intervineert: welk werkingsprincipe geeft de grootste slaagkans? Het kleurenmodel wordt vaak gebruikt om de voor- en nadelen van een aanpak af te wegen: ‘denken we dat een politieke strategie hier het best werkt (geel) of eerder een motiverende insteek (rood)?’

Natuurlijk weegt de kern van het vraagstuk (uit de diagnose) zwaar mee: het lijkt verstandig om inspanningen te richten op onderliggende oorzaken. Toch constateerden we dat bij praktijkmensen nog vier andere criteria meetellen (zie figuur 9.2):

- **Uitkomst.** Wat willen we bereiken? Hoe ambitieus willen we zijn? (Bijvoorbeeld: een intermenselijk vraagstuk verlangt zelden een ingenieursinsteek.)
- **Omgeving.** Waar speelt dit? Hoe groot is de groep die erbij betrokken is? Wat kunnen die aan? (Stel dat velen onhandig zijn met een bedachte aanpak, dan kan dat niet zomaar iets worden.)
- **Veranderaars.** Wie gaan het voor elkaar brengen? Wie doen het huiswerk om verandering te begrijpen, ontwerpen en realiseren? Wat is hun kunde en krediet? (Een aanpak pakt beter uit als de kernspelers er gevoel voor hebben en er geloofwaardig in zijn.)
- **Kern.** Wat is de angel of kiem? Wat lijkt de achterliggende oorzaak? En welke diepgang verlangt dat om aan te pakken? (Iets wat persistent is, zal bijvoorbeeld zelden aangepakt kunnen worden met ‘meer van hetzelfde’.)
- **Inbedding.** Wat is verkoopbaar? Welke aanpakken zijn in deze context controversieel? Waar zijn mensen ge(de)motiveerd voor? (Een verandering waar de top niet op zit te wachten of waarmee medewerkers slechte ervaringen hebben, valt lastig in te bedden.)



FIGUUR 9.2 Veranderstrategie beredeneren met behulp van vijf vragen



Elk criterium suggereert welke kleur zou kunnen passen. Neem een ingenieursbureau dat de kwaliteit van zijn diensten wil verbeteren, omdat het normen ziet eroderen en klanten ziet afhaken. Kwaliteitsverbetering is een 'uitkomst' die vaak blauw (bijvoorbeeld standaardiseren van processen en normen in handboeken en systemen) of groen (bijvoorbeeld actieleren of Lean volgen) wordt gerealiseerd. Beide kunnen, in principe, werken. Nu is in zo'n ingenieursomgeving de dominante werkwijze waarschijnlijk blauw. Het past in de cultuur en bij het beroep. Een blauwe aanpak past echter niet vanzelf bij de kern van het vraagstuk. Als de onderneming een lange geschiedenis heeft vol dikke handboeken die steeds minder kwaliteitswinst opleveren, dan is meer van datzelfde een flauw idee. Zo'n blauwe insteek kan in het verleden gewerkt hebben, toen het opstellen en navolgen ervan geen routine was.

Om die professionele debatten nu weer tot leven te wekken, zou je aan die blauwe routine moeten ontsnappen. In dit voorbeeld heb ik drie van de vijf criteria aangestipt: de uitkomst (die blauw en groen toestaat), de omgeving (waar blauw de overhand heeft) en de kern van het vraagstuk (die impliceert dat blauw geen geweldige keuze is). De drie criteria wijzen dus niet in dezelfde richting, iets wat nog erger kan worden als je de resterende twee criteria (veranderaars en verankering) ook in aanmerking neemt.

Dit is vaak het geval: beslissen over een levensvatbare aanpak wordt dan een kwestie van wikken en wegen. Welk criterium telt het zwaarst? Welke afbreukrisico's kun je compenseren? In dit voorbeeld scoren twee mogelijkheden het best.

Enerzijds is dat een blauwe benadering die goed in de omgeving past, maar die wel extra diep moet gaan om meer te bereiken dan wat er al aan blauwe zaken gedaan wordt. Anderzijds is dat een groene insteek die nauw aansluit bij de uitkomst, maar vooral de kern. Die laatste heeft als extra voordeel dat je meteen ook de leervermogens van het bureau opkrikt die matig ontwikkeld zijn.

### **Ambachtelijk niveau: Strategie tot leven wekken, ook in een omgeving die daar niet goed in is**

Een goedgekozen veranderstrategie is één ding, het is heel iets anders om die tot leven te wekken. Congruentie is daartoe essentieel. Dat begint met interventieplanning: vaak is het een continu proces om een strategie te vertalen in activiteiten. Interventies horen bij de toolkit van veranderaars voor interventieplanning. Hoe meer interventies je kent, des te beter zal je in staat zijn om een gekleurde strategie rijk te concretiseren. Neem bijvoorbeeld een groene strategie om samenwerking in teams te creëren. De meeste veranderaars kunnen dan wel bedenken dat je kennis kunt overdragen (bijvoorbeeld in een opleiding) of dat je teamleiders kunt coachen. Dit is een groen begin, maar de verandering gaat pas de diepte in, als je meer interventies weet te stapelen die dezelfde kant op duwen, zodat een sneeuwbaaleffect ontstaat. Je kunt bijvoorbeeld spelsimulaties organiseren om versneld teamwerk te laten ervaren, periodieke evaluaties instellen om lessen te 'oogsten', intervisie tussen teamleiders organiseren of andere organisaties bezoeken die verder zijn in teamwerk. Het kleurenmodel wordt gebruikt om mogelijke interventies in het vizier te krijgen vanuit literatuur en praktijk.

Kleurcongruentie telt ook in andere ontwerpkeuzes, zoals welke rollen je onderscheidt, hoe je de voortgang bewaakt of hoe je communiceert, want ook dat verschilt per kleur (zie de indicaties in tabel 9.1). Op zichzelf doet een veranderontwerp weinig. De impact ontstaat pas als het van het papier afkomt. In de concrete praktijk is congruentie een uitdaging, vooral als er een strategiekleur is gekozen waar de organisatie niet erg mee vertrouwd is. De keuze voor zo'n afwijkende strategie kan toch verstandig zijn als vraagstukken maar doorsudderden en de organisatie uit balans blijft, juist omdat die andere veranderkleur nooit de ruimte krijgt. Een strategie die niet 'meer van het hetzelfde' is, staat voor een hogere orde van verandering, waarbij niet alleen energie wordt geïnvesteerd in het aanpakken van een probleem, maar ook in het verbreden van repertoire.

Een voorbeeld hiervan betreft een financiële pioniersorganisatie die exponentieel was gegroeid. Naarmate de organisatie volwassener en het werk complexer werd, werd de buitenwereld kritischer. Om goed werk te leveren werd het nodig dat de professionals beter gingen samenwerken en feedback serieus gingen nemen. Maar doordat het lang mee had gezeten, had men weinig incasseringsvermogen ontwikkeld. Superioriteitsgevoel werd een defensiemechanisme tegen een kritische omgeving en eilandjescultuur werd een defensiemechanisme tegen andersdenkende collegae. De leiding vertelde mij hoe zichzelf frequent feedback

gaf aan de mensen, maar dat het effect tegenviel. Een van de managers gaf als voorbeeld dat iemand onlangs ondermaats werk had geleverd. Ze had deze persoon berispt, de opdracht teruggenomen en het werk zelf in het weekend overgedaan. Dat is echter drie keer het tegenovergestelde van wat feedback hoort te zijn! Het gaat namelijk niet om schuld en straf, maar om leren wat werkt. Ook is feedback bij voorkeur relationeel: ondermaats werk ligt dan niet alleen aan gebrekkige medewerkers, maar ook aan falende supervisie. En tot slot gaat feedback erover dat mensen de kans krijgen ergens beter in te worden, niet dat je het werk bij ze weghaalt. Deze werkwijze was zo een blauwe karikatuur van een groene interventie die weinig goeds brengt, gezien vanuit welke kleur dan ook. Het management zelf was zich van geen kwaad bewust. Er was gewoon weinig benul van en nog minder ervaring met feedback: de subtiliteit ervan, de aannames erachter en de vereiste competenties ervoor waren blinde vlekken.

March (1988) spreekt hier over een ‘technology of foolishness’. Daarmee bedoelt hij niet alleen dat vernieuwing vaak voortkomt uit een repertoire dat dwaas lijkt vanuit het heersende paradigma, maar ook dat betrokkenen vaak een blinde vlek hebben voor de ambachtelijkheid (‘technologie’) van dat repertoire. Bij niet-vertrouwde strategieën moet je daarom altijd moeilijk doen over die ambachtelijkheid en veranderdiepte laten prevaleren boven veranderomvang, want anders komt er niet veel meer uit dan een selffulfilling prophecy. Juist het werken met ‘small wins’ (wel diep, niet groot) stelt betrokkenen in staat om zich, al experimenterend, de complexiteit van zowel het vraagstuk als de kunde eigen te maken (Reay et al., 2006).







### **Geavanceerd niveau: Kleuren combineren in verschillende intensiteiten**

Tot nu toe keken we naar de situationele keuze van een veranderaanpak voor een specifiek vraagstuk. Het is echter niet zinnig om voor onbepaalde tijd vast te houden aan een eenkleurige aanpak, ongeacht welke kleur. Evenmin is het zinnig om lukraak verschillende gekleurde aanpakken te combineren, want die kunnen elkaar makkelijk ondermijnen.

Stel dat je een politiek proces (gericht op draagvlak) mengt met een leerproces (gericht op ontwikkeling). In een leerproces doen deelnemers het beter als ze bereid zijn hulp te vragen en te experimenteren met iets waar ze nog niet goed in zijn. Het is dus wenselijk dat ze hun kaarten op tafel leggen. In een politiek proces is zulk gedrag daarentegen meestal disfunctioneel en gevaarlijk. Het ondermijnt de onderhandelingspositie en maakt mensen kwetsbaar voor aanvallen. In zo’n context is het juist verstandiger om je kaarten tegen de borst te houden.

Zulke tegenstellingen zijn er in overvloed. Hoe meer je die kleurverschillen respecteert, des te beter kan je ze combineren. Dit brengt ons bij de noodzaak om collectief en bewust tussen de gekleurde processen te switchen. De eenvoudigste manier om gekleurde processen te combineren, is door ze van elkaar te scheiden in tijd en ruimte. Zo kun je sequentieel werken: eerst ontwerp je bijvoorbeeld nieuwe

FIGUUR 9.3 Transitieproces gezien als drie contrasterende veranderingen naast elkaar

|                        |  GEELDruk |  BLAUWDruk |  BLAUWDruk |  ROODDruk |  GROENDruk |  WITDruk |
|------------------------|--|---|---|--|---|---|
|                        | <b>Tertiair proces (besturing)</b>   | <b>Secundair proces (ondersteuning)</b>   |   | <b>Primair proces (uitvoering)</b>   |   |   |
| <i>Actoren</i>         | Bestuurders  | Staffuncties en middenmanagement  |   | Professionals en gezinnen  |   |   |
| <i>Proces</i>          | Onderhandelingsfuiik   | Uitlegbaar ontwerp  |   | Lerende cocreatie  |   |   |
| <i>Succescriterium</i> | Consensus en kaders  | Efficiëntie van organisatie   |   | Reflectief handelen  |   |   |
| <i>Looptijd</i>        | Snel (halfjaar)  | Daadkracht (een jaar)   |   | Doorgaand en cyclisch  |   |   |
| <i>Complexiteit</i>    | Politieke begrenzing   | Versimpelen regels  |   | Complexiteit waarderen   |   |   |
| <i>Energie</i>         | Spannend   | Hygiëne   |   | Vitaal   |   |   |
| <i>Communicatie</i>    | Gesloten en legitimerend   | Informatie en geruststelling  |   | Involverend en rijk  |   |   |

protocollen (blauw) en daarna help je mensen ermee te werken (groen). Je kunt ook tussen plekken van kleur wisselen: je doet dan bijvoorbeeld een rood teambuildingproces op afdeling X en tegelijkertijd een herstructurering op afdeling Y.

Een voorbeeld hiervan was hoe de regio Amsterdam de decentralisatie van de jeugdzorg aanpakte. Er was veel aan gelegen om die transitie meer te laten zijn dan alleen een politiek of technocratisch gebeuren. Ik raadde aan om een eenvoudige vorm van kleuren combineren toe te passen, want als je het te ingewikkeld maakt met zo'n groot netwerk van actoren, onder tijdsdruk, dan mislukt het makkelijk (Vermaak, 2017). Dat deden we door een klassiek onderscheid te maken tussen:

- a** primaire processen (waar jeugdwerkers waarde toevoegen voor en met de buitenwereld);
- b** secundaire processen (waar ondersteuning wordt opgezet voor dat werk zoals huisvesting, financiën, ICT); en
- c** tertiaire processen (waar bestuurders een koers creëren om aan te sluiten bij de externe ontwikkelingen).

We gebruikten de kleuren om inzicht te geven dat elk van die gelijktijdige processen een andere gekleurde logica nodig had (zie figuur 9.3).

Minstens even belangrijk als zo'n gecombineerd ontwerp is de handigheid om de verhoudingen ertussen goed te houden. Onvermijdelijk zie je drie uitglijders ontstaan, die persoonsonafhankelijk lijken te zijn, want je ziet ze altijd en overal. De uitdaging is ze tijdig te spotten en te redresseren.

- Tertiaire en secundaire processen hebben de neiging om primaire processen te verdringen: politieke onderhandelingen of nieuwe structuren krijgen al gauw prioriteit boven het versterken van professioneel handelen rondom ouder en kind. De uitdaging is dus om de drie processen gelijkwaardig te houden.
- Een andere uitglijder is dat de drie processen door elkaar gehusseld worden of verwateren. Ik zag bijvoorbeeld dat actieleren soms werd voorgesteld voor bestuurders of herstructurering werd geopperd voor zorginnovatie (beide een mismatch). Ik hoorde mensen dingen roepen als ‘eigen kracht uitrollen’ en ‘goed ouderschap verplichten’ als disfunctionele kleurhybriden. De uitdaging is derhalve om de drie processen goed te onderscheiden en de gekleurde aanpak van elk congruent te verdiepen.
- Ten slotte is er de uitglijder van losgezongen arena’s. Dominantie vanuit de bestuursarena kan er zomaar toe leiden dat professionals zich terugtrekken in de eigen wereld. Die maken hun werk dan onzichtbaarder opdat ze kunnen blijven doen wat in hun ogen vakmatig het beste is. Dat terugtrekken roept vervolgens weer nieuwe manieren op waarop de bestuursarena toch grip probeert te houden. Zo ontstaat een vicieuze cirkel waarin dominantie van de een en isolement van de ander elkaar versterken. De uitdaging hierbij is de tussenweg om ‘losjes te koppelen’. Het gaat erom dat de drie veranderarena’s elkaar genoeg ruimte gunnen om een eigen spel te spelen en elkaar tegelijk blijven bevragen en voeden.

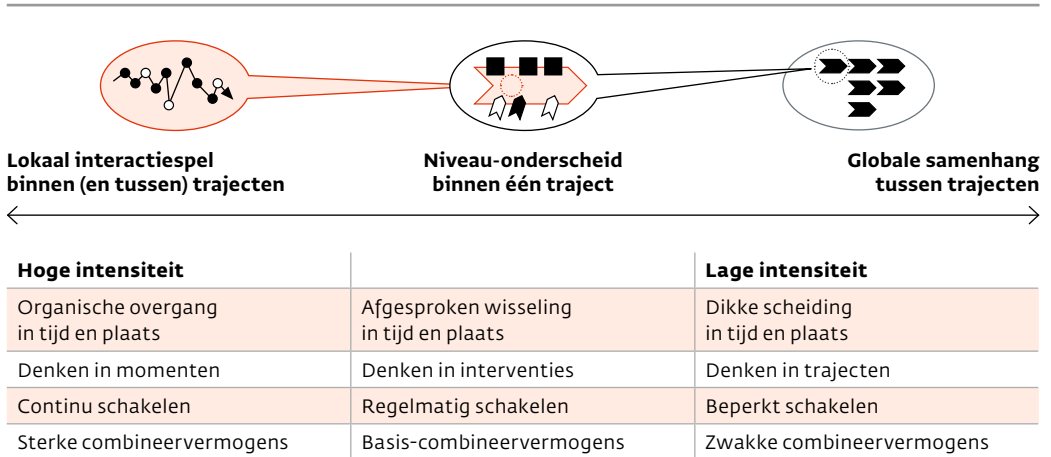
Het combineren van gekleurde benaderingen kan ook intensiever dan hiervoor worden geschetst. Zo kun je ook binnen een enkel verandertraject de leidende veranderkleur versterken met andersoortige steuninterventies. Bijvoorbeeld: groene spelsimulaties met de hulp van blauwdruk ontwerpen en technisch laten ondersteunen. Dat is behulpzaam zolang spelsimulaties daarmee maar niet blauw doorslaan en hun speelsheid verliezen, want dan wordt er niet meer geleerd. Bij ‘high performing teams’ zie je een nog intensievere manier van combineren: die maken de diversiteit van zo’n team productief door organisch en collectief te schakelen tussen kleurbenaderingen. Ze stappen snel over van planmatig handelen naar sociale zorg en confronterende reflectie. Het is een ‘lerende organisatie’ in het klein. Hier zie je dat ‘size matters’: ragfijn samenspel lukt het best op menselijke maat. De intensiviteit waarmee je combineert is vaak een compromis tussen wat het vraagstuk verlangt en wat betrokkenen aankunnen (zie figuur 9.4). Je verlegt deze grens naar boven, naarmate je er al doende beter in wordt.

### 9.2.3 VERANDERAARS

#### **Basisniveau: Besef van eigen kwaliteiten, beperkingen en ontwikkelingen**

Zicht op het eigen veranderprofiel helpt bij het onderkennen van onze mogelijkheden en beperkingen. Het brengt onze kunde, aannames, voorkeuren en ge-

FIGUUR 9.4 Gekleurde aanpakken combineren in verschillende intensiteiten



loofwaardigheid in beeld. Je kunt het beschouwen als een basisvoorwaarde om te voorkomen dat je met veranderingen aan de slag gaat die te hoog voor je gegrepen zijn, maar ook om te vermijden dat je te veel op veilig speelt. Het kleurenmodel helpt mensen hierbij stil te staan en zo zichzelf uit te dagen in een passend tempo. Voor velen is de kleurentest een fijn 'blauw' instrument om hun profiel te bepalen en te vergelijken met andere populaties.

Natuurlijk hangt de betrouwbaarheid van zo'n zelf ingevulde test af van hoe goed mensen zichzelf kennen en in hoeverre ze zich laten verleiden tot sociaal-wenselijke antwoorden. Ter illustratie: mensen scoren gemiddeld twee keer zo hoog op witdruk dan op geeldruk, terwijl de andere kleuren er tussenin hangen. Dit kan worden verklaard doordat idealen van zelfsturing, innovatie en ondernemerschap (wit) meer in de mode zijn dan de geminachte arena van machtsspelletjes en politiek (geel). Zoiets lijkt mede te wijten aan 'persuasive language' (Aarts & Van Woerkom, 2008) waarin de mooie kanten van wit worden uitvergroot, terwijl schaduwkanten, zoals confrontaties en onvoorspelbaarheid, minder aandacht krijgen. (Iets wat bij geel dan andersom is.) Gebrek aan ervaring met witte verandering houdt dit in stand, waardoor het populairder kan blijven in onze dromen dan in onze daden. Ik beschouw de kleurentest liever als steun bij groene reflectie dan als blauwe meting. Het waarnemen van het gedrag van mensen, de soort rollen die ze oppakken, de interventies die ze kennen, de manier waarop ze de wereld duiden, de waarden die ze naleven, het soort taal dat ze gebruiken: het zijn stuk voor stuk krachtige signalen over iemands kleurprofiel. Van andere mensen daarop feedback ontvangen, blijft daarom de betrouwbaarste manier om jezelf te leren kennen.

Ten aanzien van het kleurprofiel is een terugkerende discussie hoe wenselijk het is om een breed profiel (met veel kleuren vertegenwoordigd) dan wel een smal

profiel (een of twee kleuren overheersend) te hebben. Een breed profiel bied je de flexibiliteit van een generalist die tussen uiteenlopende zienswijzen en aanpakken schakelt, waar en wanneer dat nodig is. Een smal profiel maakt de diepte van een specialist mogelijk, die in de rijkdom graaft van een beperkt deel van het spectrum. Toch is de discussie daar niet mee af, al was het maar omdat, als nieuwe vraagstukken op je afkomen, het niet altijd duidelijk is welke kleur daarbij aansluit. Daarom pleitte ik hiervoor al voor meerkleurig kijken, ten einde 'pigeonholing' te voorkomen (Perrow, 1970), waarbij het vraagstuk in vertrouwde hokjes wordt gepropt. Dat impliceert dat veranderaars maar beter generalisten kunnen zijn als het gaat om diagnose. Ze kunnen dan bovendien inschatten of een opgave wel bij ze past of dat ze er beter iemand anders bij kunnen halen. Het kleurenmodel wordt zo gebruikt om een goede fit te zoeken tussen opgaven en veranderaars. Nu is kijken vanuit meerdere gekleurde brillen een stuk makkelijker aan te leren dan zelfverzekerd handelen binnen alle gekleurde aanpakken. Dit contrast heeft consequenties in termen van loopbaanontwikkeling. Als mensen hun werklevens beginnen, kan een smal profiel (ingegeven door iemands opleiding) een risico vormen: het scheidt blinde vlekken. In dit stadium is het zaak het hele spectrum te leren waarderen en in elke kleur een basisvaardigheid te kweken. Eenmaal halverwege iemands carrière hoeft specialisatie minder een risico te zijn, als het juist ingegeven is door een besef van het hele kleurenspectrum. Iemands werk of positie kan hierbij een rol spelen: zo is generalisatie fijn voor mensen in middenmanagementposities die lastig nee kunnen zeggen tegen de diversiteit van issues die ze voor hun kiezen krijgen. Externe adviseurs daarentegen kunnen makkelijker kiezen met welke vragen of klanten ze aan de slag gaan. Ze specialiseren zich dan en daarbij helpt een smaller profiel.

#### **Ambachtelijk niveau: Dissonantie onderkennen en adresseren**

Het kleurenmodel wordt ook ingezet om veranderaars bewuster te maken van dissonantie tussen gedachten, attitudes, meningen en gedrag (Festinger, 1962). Een gebrek aan congruentie daartussen is niet alleen ongemakkelijk, maar maakt je meestal minder effectief. Als mensen zich bewust worden van dissonantie, zijn ze daarom geneigd manieren te zoeken om dat te reduceren. Zo'n contrast tussen hoe mensen denken over verandering en hoe ze handelen is overigens niet ongebruikelijk, maar ontstaat om uiteenlopende redenen. Zo is het voor sommige mensen lastig om hun overtuigingen in daden om te zetten, omdat ze daar de capaciteiten niet voor hebben. In dat geval werpt het contrast licht op leerdoelen voor de eigen ontwikkeling. Het kan ook zijn dat mensen het moeilijk vinden om naar hun overtuigingen te handelen, omdat het soort werk dat ze doen niet (meer) past bij hun voorkeursaanpak. Dat kan dan licht werpen op carrière doelen (werk zoeken dat bij je past). Zowel in het eerste als het tweede geval kan de dissonantie ongemakkelijk zijn, maar die is daarmee nog niet disfunctioneel zolang je je grenzen maar respecteert. Er is echter een derde situatie waar dat anders is.

Als de *espoused theory* van mensen (wat iemand met de mond belijdt) niet strookt met hun *theory-in-use* (wat iemand in zijn gedrag laat zien), kunnen zij in een fantasie leven over wat zij doen en hoe goed dat werkt (Argyris & Schön, 1974).

Een voorbeeld is het (nog steeds) populaire idee van coachend leiderschap. In onderzoek waarin aan middenmanagers wordt gevraagd of ze dat soort leiderschap vertonen, zie je steevast hoge scores. Velen zien zichzelf blijkbaar zo. Maar als in die onderzoeken ook aan medewerkers wordt gevraagd hoe dat wordt ervaren, zijn de scores aanzienlijk lager. Wie heeft gelijk? Het korte antwoord: de medewerkers. Wat zij aan den lijve ervaren, is betrouwbaarder dan wat managers over zichzelf denken. Het eerste laat een *theory-in-use* zien, het tweede een dissonerende *espoused theory*. Dat contrast wordt pas minder zodra de managers erkennen dat hun gedrag waarschijnlijk verraadt wat hun echte opvattingen zijn. Door de feedback van andere mensen ter harte te nemen, kan bij hen de sluier worden opgelicht en kunnen ze hun denken bijstellen. Pas dan zijn ze niet blind meer en wordt verdere ontwikkeling weer mogelijk. Het onderstreept nog eens dat die spiegel van collega's waardevoller is dan welke test ook.

Er kan ook dissonantie zijn tussen iemands competentie en iemands geloofwaardigheid. Als een adviseur bijvoorbeeld in een escalerend conflict gaat bemiddelen, en de eigen gezagspositie gebruikt om een doorbraak te forceren. Dit kan op een gele manier helpen, maar het kan ook zijn geloofwaardigheid ondergraven voor een groene ontwikkelperiode, die later op de agenda staat. Ongeacht zijn enthousiasme of zijn talent om daar een rol in te spelen, kan het zijn dat betrokkenen hem dan niet meer als zo'n leermens kunnen zien en het krediet niet gunnen. Besef van zulke incongruenties helpt om ermee om te gaan.

Hoe meer de dissonantie tussen doen en denken, tussen geloofwaardigheid en competentie, tussen uitdagingen en ervaring afneemt, des te diepgaander breng je een kleur tot leven. Het is erg krachtig als iemand een veranderkleur weet te belichamen op een manier die natuurlijk oogt en voelt. Het is niet zo moeilijk om coaching te bedenken als een groene interventie. Echter, de kunst van het luisteren, je geloof in het menselijk vermogen om te helen en te leren, de zorgvuldigheid van het proces, de diepte van je empathie, de originaliteit van je reframing, enzovoort, dat alles maakt pas dat je met coaching wonderen kunt verrichten. Deze elementen bepalen de impact die een verkozen kleur heeft en ons voorstellingsvermogen ervan. Het kan een mensenleven duren voordat je de fitnesses van een bepaalde kleur zo in de vingers hebt. Dat is goed nieuws, want de complexiteit binnen onze professie is vaak wat ons motiveert. Het maakt ons werk ook krachtiger. Het laat ons ervaren dat we deel van een traditie en een gemeenschap zijn en voedt onze professionele identiteit. De kleuren staan daarmee niet alleen voor een aanpak die je kiest, maar ook voor wie je meent of verkiest te zijn.

### **Geavanceerd niveau: Leren waarderen en leven in meerdere werkelijkheden**

Dit brengt ons bij de onmogelijkheid om echt boven de kleuren te staan. Bijna iedereen voelt een grotere verwantschap met de ene dan de andere kleur. Vervol-



FIGUUR 9.5 Zelfbeeld en gekleurd beeld van anderen

|   | Zelfbeeld  | Beeld dat mensen (met andere kleurpreferenties) van je hebben   |
|---|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibel</li> <li>• Sensitief voor omgeving</li> <li>• Dynamisch</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onbetrouwbaar</li> <li>• Draaikonten</li> <li>• Met alle winden mee</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recht door zee</li> <li>• Een man, een man ...</li> <li>• Afspraak is afspraak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechthoekig</li> <li>• Star</li> <li>• Inflexibel</li> </ul>                   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathisch/invoelend</li> <li>• Groepsgericht</li> <li>• Sociaal</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socio</li> <li>• Watjes</li> <li>• Geitenwollen sokken</li> </ul>              |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Open</li> <li>• Reflectief</li> <li>• Ontwikkelingsgericht</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belerend</li> <li>• Betweter</li> <li>• Ouwehoeren</li> </ul>                  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfbewust</li> <li>• Spiritueel</li> <li>• Holistisch</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenwijs</li> <li>• Onaangepast</li> <li>• Wereldvreemd</li> </ul>            |

gens zijn we geneigd om dat deel van het spectrum ook hoger te waarderen en er meer warm voor te lopen. Dit wordt geïllustreerd in figuur 9.5. Daar geef ik weer hoe kleurkwaliteiten die we bij onszelf waarderen, door mensen met andere kleurvoorkeuren juist kritisch worden verwoord. Ofman (1992) schetste in zijn kwadrantenmethode al hoe de kernkwaliteit die we in onszelf waarderen, onvermijdelijk gepaard gaat met valkuilen (als we het overdrijven), allergieën (te veel van een contrasterende waarde) en uitdagingen om die allebei te omzeilen.

Ik herken hoe kleuroverdrijving heftige allergische reacties kan oproepen bij andersdenkenden. Zo kan de hang naar zorgvuldigheid van een rooddrukdenker witdrukdenkers ergeren, omdat dit tegen hun aard om te prikkelen en uit te dagen ingaat. Ze achten al die voorzichtigheid maar saai en ten koste gaan van zowel filosofische scherpte als speelse spontaniteit. Het kleurenmodel kan helpen om zulke gevoeligheden te begrijpen en te hanteren. Zo ontwikkel je je voorbij de valkuilen van de eigen voorkeur en kun je waardering opbrengen voor andermans eigenaardigheid. De gevoeligheden elimineer je er niet mee, maar je speelt ermee in plaats van dat ze met jou spelen.

Naast gevoeligheden tussen de kleuren, spelen er ook machtsverhoudingen. De kleuren mogen dan gelijkwaardig zijn, zodra hun voorstanders dat niet echt erkennen, zullen ze geneigd zijn om voor het eigen gelijk te strijden. De uitkomst van zulke gevechten is voorspelbaar: als de kleuren strijden, hebben geel of blauw

meestal de overhand, ongeacht het vraagstuk. Dit komt doordat geel de macht achter zich heeft en blauw het beste (meest rationele) verhaal heeft. Rood, groen en wit kunnen daar niet tegenop: ze zullen altijd zwakker overkomen. Zelfs als mensen zich bewust zijn van deze dynamiek, kan het nog steeds gebeuren dat gele en blauwe veranderaars aanvoeren dat groene en witte veranderaars maar eens pragmatischer moeten worden. Groene en rode veranderaars kunnen op hun beurt roepen dat gele en blauwe veranderaars zorg en leren in hun organisaties belemmeren.

Wat dit soort uitspraken gemeen hebben, is dat ze de verantwoordelijkheid plompverloren op de schouders van de andere kleur leggen. Ik denk daarentegen dat het juist een metavaardigheid impliceert voor elk van de twee groepen. Gele en blauwe veranderaars doen er verstandig aan te erkennen dat als de kleuren vechten, geen kleur tegen hen op kan. Dat betekent dat het aan hen is om aan zelfbegrenzing te doen. Groene of rode veranderaars doen er daarentegen verstandig aan te erkennen dat zij zelfbescherming als metavaardigheid nodig hebben, in plaats van te verwachten dat anderen dat voor ze doen. Dit kan voor hen betekenen dat ze selectiever zijn in de gevechten die ze aangaan, dat ze veranderingen niet meteen zichtbaar maken, steuntroepen arrangeren, dominantie problematiseren, enzovoort.

Het voorgaande wijst erop dat veranderaars hun individuele emotionele en politieke huiswerk te doen hebben, maar dat er ook wat gezamenlijk cognitief huiswerk wenselijk is. De onmogelijkheid om neutraal tussen of boven de kleuren te staan, impliceert dat je andere tradities altijd interpreteert vanuit een eigen (gekleurde) bril. Je ziet dit regelmatig in verhitte debatten tussen mensen gebeuren als het erop aankomt samen voor een aanpak te kiezen.

De uitdaging is om alle hoop op één geïntegreerde kijk op het spectrum op te geven en in plaats daarvan steeds weer heersende perspectieven te deconstrueren en contrasterende perspectieven te construeren. Pas dan wisselen we echt tussen verschillende realiteiten, om ons vervolgens af te vragen wat in elk daarvan zinnig is. Dit gaat dan minder over de zoektocht naar het juiste antwoord en meer over een bereidheid om te spelen. Speelsheid en humor zijn precies het soort repertoire dat helpt om met spanningen en tegenstellingen te leven, in plaats van ze te willen elimineren. Lewis en Smith (2014) spreken wat dit betreft over de charme van ‘consequent inconsequent’ zijn. In het stilstaan bij onszelf als veranderaars verschuift zo de focus van het bepalen van je profiel en ontwikkeling, via besef en reductie van dissonantie, naar (ten slotte) ons vermogen om paradoxaal te werken.

#### 9.2.4 COMMUNICATIE

##### **Basisniveau: Gezamenlijke taal voor verandering**

Verandering in organisaties is een collectieve inspanning. Dit leidt er onvermijdelijk toe dat er mensen bij betrokken zijn die andere zienswijzen hebben over

waardoor iets verandert. Ook loop je er tegenaan dat sommige zienswijzen in de cultuur van de organisatie geworteld zijn en andere juist niet. Zowel diversiteit als onbalans van veranderperspectieven kan onopgemerkt blijven bij veranderinspanningen. Als dat gebeurt frustreert het echter alle besproken toepassingen: het diagnosticeren om vraagstukken beter te begrijpen, strategievorming om een zo krachtig mogelijke aanpak te realiseren en reflecteren op onze (on)bekwaamheid en ontwikkeling als veranderaars.

Als problemen eenvoudig zijn, kan een eenkleurig gezichtspunt toereikend zijn; bijvoorbeeld een blauw paradigma gebruiken om een schuurtje te bouwen. Maar bij complexe vraagstukken krijg je pas genoeg inzicht en interventiemogelijkheden door de perspectieven en bijdragen van veel mensen te betrekken en de spanningen te hanteren die daarbij ontstaan. Dit vereist een meta taal die mensen bewust maakt dat andere waarheden dan die van henzelf bestaan, en dat mensen die genoeg leren te waarderen om waar nodig over hun voorkeursdenken heen te stappen. Pas dan kan het lukken om samen in een bepaald gekleurd spel op te trekken.

Het kleurenmodel wordt om dit soort redenen door zowel opleiders als veranderaars geïntroduceerd. Omdat elk veranderperspectief een eigen vocabulaire heeft, kan dat anderen die er niet mee vertrouwd zijn afstoten of verwarren. Het helpt dan om waarde vrije labels te hebben (zoals de kleuren), zonder al te veel hiërarchie of jargon. In sommige organisaties worden de kleuren echter al geassocieerd met andere modellen (bijvoorbeeld met relatie tot persoonlijkheidskenmerken) wat verwarrend uitpakt. Aangezien de theorie over verandering gaat en niet over kleuren, schakel ik in zo'n geval over op inhoudslabels: 'geeldruk' wordt dan 'politiek spel', 'machtsspel' of 'verandering door onderhandeling' (zie ook figuur 9.1).

Wij kunnen drie lessen trekken uit het delen en doceren van het kleurendenken. Ten eerste is er geen standaard manier om de theorie effectief te onderwijzen, aangezien het 'publiek' sterk uiteenloopt wat betreft ervaring, vertrouwdheid met het model, complexiteit van hun werk en waardering van pluralisme. Een tweede les is dat geen enkel conceptueel overzicht de theorie zo tot leven kan brengen, als het werken met verhalen en beelden. Mensen kunnen zich daarmee veel beter voorstellen hoe het er in de praktijk uitziet, welke dynamiek er achter een kleur schuilgaat en hoe kleuren interacteren. Hebben ze eenmaal dat besef, dan zijn ze vaak zelf wel in staat veel kleurkenmerken te bedenken, ook al zijn die niet eens aan de orde geweest. Een derde inzicht is dat de kleurentheorie makkelijk een defensieve houding kan oproepen, omdat elke kleur gebaseerd is op waarden. Die defensiviteit laat zich reduceren door de theorie vanuit een waarnemerspositie te vertellen; je praat dan over de kleuren alsof het vijf planeten zijn, met uiteenlopende bewoners en culturen, die je samen verkent en waarover je je samen verbaast. Daarnaast helpt ook het gebruik van humor: mensen verkennen een meervoudig universum makkelijker als het niet meteen serieuze gevolgen heeft voor het 'echte leven'. Het is dan een veilige plek om foute ideeën te beproe-

ven, als ware het verboden vruchten. Tot slot helpt humor op een speelse manier te reageren op vragen of kritiek, vooral als je terloops laat ervaren dat die gebaseerd is op iemands gekleurde kijk op de wereld.

### **Ambachtelijk niveau: Samen in de praktijk de kleuren ontdekken en verkennen**

Het idee dat het kleurenmodel taal verschaft, kan vrij letterlijk worden genomen. Elke kleur heeft een eigen jargon dat mensen in staat stelt te onderscheiden wat in die gekleurde omgeving van belang is. Als je niet over het juiste kleurvocabulaire beschikt, is het lastig om in zo'n omgeving te opereren of serieus te worden genomen. In de loop der jaren ontstonden woordenboekjes voor elk van de kleuren. Als iemand bijvoorbeeld termen als achterban, consensus, conclaaf, pettenprobleem, gezichtsverlies, commissie of zondebok laat vallen, dan weet je meteen welk spel wordt gespeeld. Ongeacht over welk onderwerp of welke organisatie het gaat: we zijn in een gele wereld beland.

Woorden creëren werkelijkheden. Als je merkt dat mensen de taal van het spel dat gespeeld wordt niet machtig zijn, dan vallen ze uit de toon. Taalgevoel helpt je sneller op te merken in wat voor omgeving je bent beland en welke waarden en spelregels gelden. Een simpele maar krachtige oefening is om veranderaars hun praktijkcasus op een enkele pagina te laten samenvatten: waar speelt het, wat wil je bereiken, wie brengen het voor elkaar, wat voor aanpak is geprobeerd, wat maakt het lastig en hoe ziet dat eruit? Laat ze vervolgens een tekstverklaring op elkaars pagina's uitvoeren, door woorden en ideeën te markeren met de kleuren waarmee ze overeenkomen. Het laat in één oogopslag zien hoe mensen hun vraagstuk framen, bijvoorbeeld ingegeven door hun beroep of organisatiecultuur. Vaak gebeurt dit zonder dat ze dat zelf al in de gaten hebben. Het is meer dan eens juist die eenzijdige duiding die hindert bij het begrijpen en hanteren van hun vraagstuk.

Het kleurenmodel kan ook ingezet worden om samen meer vertrouwd te raken met een veranderwijze die (nog) geen tweede natuur is. Als organisaties een nieuwe verandering aangaan, wordt het kleurendenken vaak ingebracht om de verwachtingen te managen van hoe het spel dit keer (anders) gespeeld gaat worden. Stel dat een organisatie in een heikele gele verandering stapt, waarbij het nodig is dat kernspelers achter gesloten deuren onderhandelen om een consensus uit het vuur te slepen. Vaak willen allerlei anderen in die organisatie dan toch graag weten wat achter die deuren gebeurt. De uitkomst heeft tenslotte ook impact op hen en ze willen zien of hun vertegenwoordigers het wel goed doen. Dat sentiment snijdt hout, maar de wens om vertegenwoordigers aan een leiband te leggen juist niet. Besef van de gele logica van zo'n onderhandeling helpt de betrokkenen dan te verdragen dat het even anders moet, te snappen hoe zij op een zinnige manier de vinger aan de pols houden en hun steentje bijdragen. Het kleurenmodel kan relatief makkelijk worden overgedragen, maar appreciatie van de vele lagen binnen elke wereld moet worden verdiend.

### **Geavanceerd niveau: Vermogen versterken om samen spanningen tussen de kleuren te hanteren**

Waardering van verschillende paradigma's is een stap voorwaarts, omgaan met de spanningen daartussen is nog een stap verder. Zulke spanningen zijn frequent en voorspelbaar. Neem een politieke arena: om je positie aan de onderhandelingstafel te versterken, kun je onderzoekers je claims laten onderbouwen. Vaak wordt de onafhankelijkheid van de blauwe onderzoeksinspanning hierbij benadrukt, omdat dit de legitimiteit en impact ervan in de gele arena vergroot. Meer dan eens komen opdrachtgevers echter in de verleiding om de onderzoekers onder druk te zetten het conceptrapport zo te (her)schrijven dat het hun belangen goed dient of het anders maar in de la te laten belanden. Zodra de blauwe consultants hieraan toegeven, raken ze hun toegevoegde waarde kwijt. Het bestaansrecht van blauwdruk is namelijk dat het datagestuurd, transparant en onafhankelijk is. Als de consultants dat laten varen, blijft er niets blauws van waarde over. In plaats van dat de gele en blauwe inspanningen elkaar versterken, verwordt het tot een machtsstrijd met gemanipuleerde rapporten. Daarmee eroderen vervolgens ook de gele waarden en kan je een duurzaam onderhandelingsresultaat wel vergeten. Om dit te voorkomen, dienen blauwe onderzoekers onder deze druk hun rug toch recht te houden, terwijl de gele onderhandelaars fair play moeten nastreven. Juist als beide partijen de spanning tussen hun inspanningen als zinvol zien, kunnen ze er zo mee leren omgaan dat ze er beide beter van worden.

Een ander voorbeeld is een (geel-blauw) management dat de (rode) pr- of hr-afdeling opdraagt om de verandercommunicatie te verzorgen. Een valkuil is dan dat die afdeling de verandering gaat opsmukken en schaduwkanten gaat verzwijgen. Fusies worden gepresenteerd als ' $1 + 1 = 3$ ' en een herstructurering als 'verbeterde samenwerking'. Steevast pakt dat anders uit: een fusie blijkt dan ' $1 + 1 = 1$ ', waarbij de dominante cultuur de andere opslokt en de herstructurering geen betere samenwerking brengt, want dat hangt meer af van competenties dan van structuren. Medewerkers hebben vaak in de gaten dat de communicatie oneerlijk is. Dat vergroot dan juist hun weerstand. Zo'n valkuil stemt overeen met rode doodzonden: juist in die kleur moet je het hebben van geloofwaardigheid en zorg. De pr- en hr-mensen doen er dan beter aan om zaken niet te mooi voor te stellen en ook aandacht te hebben voor verlies en conflict. Het (geel-blauwe) management doet er op zijn beurt goed aan dit te accepteren en de communicatie minder uit te besteden en zelf moeilijke gesprekken aan te gaan.

Ervaren veranderaars kunnen anderen helpen het kleurendenken te hantieren, nieuwe benaderingen te verkennen en de hier geschetste tegenstellingen te overbruggen. Dit heeft echter ook grenzen, want verandering is verstrengeld met dagelijkse en alledaagse werkzaamheden, waarbij ervaren mensen niet altijd in de buurt zijn. Ik zie het als onvermijdelijk dat mensen op allerlei plekken in organisaties het daarom zelf op zich leren nemen. Het omgaan met tegenstellingen verlangt wel drie soorten huiswerk: het verdragen van ongemak (emotioneel

huiswerk), het omgaan met verwarring (cognitief huiswerk) en het omgaan met conflicten (relationeel huiswerk). Het goede nieuws is dat het je in staat stelt om rijker te voelen, scherper te denken en je dieper met anderen te verbinden. Reken maar dat dat van pas komt bij complexe opgaven die je na aan het hart liggen.

### 9.3 Nabeschouwing

Als ik terugkijk op de afgelopen twintig jaar, dan zie ik dat sommige veranderkleuren gaandeweg meer in de mode raakten. Dit sluit aan bij de volgorde waarin ik ze presenteerde (zie ook tabel 9.1). De laatstgenoemde kleuren (groendruk en witdruk) namen het meest toe in populariteit, in ieder geval in het denken van mensen. Hoewel deze verschuiving gerechtvaardigd lijkt om met een VUCA-wereld om te gaan, gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (Pearse, 2017), zie ik er ook een valkuil in. Een pleidooi voor een transformatief type ‘Verandermanagement 2.0’ kan fout uitpakken, als het begrepen wordt als de keuze voor een nieuw dominant (groen-wit) paradigma. Ik meen dat transformatie juist te vinden is in het samenspel van kleuren. De vraag is vervolgens wel wat voor theoretisch kader je inzet om met die meervoudigheid om te gaan. Als je naar de twaalf manieren kijkt die hiervoor aanbod kwamen (zie tabel 9.1), dan kan je je afvragen wat voor soort theorie het kleurendenken nu eigenlijk is. Daar is meer dan een antwoord op. In de afgelopen twintig jaar waren er zo’n vier incarnaties van het kleurendenken.

Eerste incarnatie: het kleurendenken geeft een overzicht van stromingen. Dat is eigenlijk het startpunt geweest. We beseften dat de grote diversiteit aan veranderopgaven nooit goed kan worden begrepen noch aangepakt, uitgaande van één generieke veranderbenadering. Dus zochten we naar een landkaart van mogelijke benaderingen waartussen je kan kiezen. Je kan het zien als deel van een bredere respons van de laatste twee decennia om de dominantie van lineaire en rationele verandermodellen te slechten. Zo’n landkaart-theorie staat daarnaast haaks op literatuur waarin onverkort gezocht wordt naar één integraal theoretisch raamwerk voor verandering (o.a. Rajagoplan & Spreitzer, 1996) of waarin verondersteld wordt dat één specifieke veranderbenadering geschikt is voor alles (o.a. Kotter, 1995). Het kleurenmodel vertoont echter wel overeenkomsten met andere landkaarten over verandering die rond dezelfde tijd of erna ontstonden (zie Van Grinsven, hoofdstuk 1).

Tweede incarnatie: het kleurendenken helpt achterliggende paradigma’s onderkennen. Zodra we erachter kwamen dat pleitbezorgers van verschillende benaderingen maar moeizaam hun denkwijze (laat staan hun handelswijze) konden inwisselen voor een andere, vermoedden we dat elke benadering diepgeworteld was in impliciete aannamen en waarden. Het kleurendenken werd daar-

mee meer een theorie over hoe we denken en zo onze werkelijkheid scheppen. Het gaat over hoe we onze aannames kunnen deconstrueren en andersoortige perspectieven kunnen verkennen, waardoor nieuwe werelden zich openbaren. Daarmee sluit het aan bij literatuur over paradigma's (Kuhn, 1962), metaforen (Lakoff & Johnson, 1980) en mentale modellen (Senge, 1990).

Deze beide soorten theorieën stellen je in staat om 'multiparadigmatisch' te werken, aldus Lewis & Grimes (1999). In een multiparadigmatische kijk worden verschillende benaderingen tussen haakjes gezet ('bracketed') om ze naast elkaar te beschrijven en onderling te contrasteren. Deze werkwijze helpt om partijdig denken te bekritisieren en stimuleert om oogkleppen van elke benadering bloot te leggen. Elk paradigma wordt als even waardevol beschouwd, grensgebieden krijgen aandacht en als handelingsperspectief geldt dat benaderingen elkaar complementeren door ze, parallel of sequentieel, te combineren. Dit komt overeen met de vuistregels die als eerste bij elk van de toepassingen langskomen: meervoudig kijken bij diagnose, een situationele keuze bij strategievorming, besef van het eigen profiel als veranderaar en een gemeenschappelijke verandertaal voor communicatie (zie tabel 9.1). Dit is hoe de kleurentheorie in de eerste jaren zelfs door intensieve gebruikers werd begrepen. En hoe er nog steeds tegen aangekeken wordt door mensen die er niet al te vertrouwd mee zijn.

Later in de tijd leek het kleurendenken nog andere gedaanten aan te nemen. Daarmee komen we op een derde incarnatie: het kleurendenken is een theorie over sociale constructie en dialoog. Net zoals de 'keuze' voor een andere veranderbenadering wordt begrensd door onze geloofssystemen, wordt het 'schakelen' tussen geloofssystemen begrensd door de contexten waarin we opereren. Daar ontstaan door wederzijdse aanpassing, sociale loyaliteiten en professionele identiteiten, die onze ervaringen inkleuren (en vice versa) en die vaak ook institutioneel verankerd raken. Zodra dezelfde actoren ('wie'), dezelfde ideeën ('wat') blijven delen via hetzelfde type (inter)acties ('hoe'), raken betekenissen gefixeerd en ontwikkeling belemmerd. Betekenis kan weer heronderhandeld worden door participatie te verschuiven, andere raamwerken te introduceren of andersoortige interacties te faciliteren. Dit plaatst het kleurendenken binnen het sociaal constructionisme (o.a. Gergen & Gergen, 2003; Philips et al., 2004).

Tot slot de vierde incarnatie: het kleurendenken gaat om het omgaan met paradoxen. Zodra het hele kleurenspectrum in een bepaalde omgeving collectief opgepakt en aangegrepen wordt, kan je rekenen op tientallen terugkerende spanningsvelden tussen de paradigma's. Juist omdat de kleuren zo verschillen (De Caluwé, 2015). Sommige mensen beschouwen die tegenstellingen als een destructieve kracht, anderen waarderen ze juist omdat ze organisaties innovatiever kunnen maken (o.a. Jay, 2013). Ik onderken beide mogelijkheden. Welke kant het opgaat, hangt af van de bereidheid om spanningen als bron van vernieuwing te zien en de handigheid om defensieve tactieken te onthullen en met verbindende tactieken te

experimenteren. De kleurentheorie belandt daarmee in de wereld van paradoxen, spanningen en dialectiek (o.a. Lewis & Smith, 2014; Putnam e.a., 2016).

Deze derde en vierde soort theorieën passen niet zo bij het ‘multiparadigmatisch’ werken, maar des te meer bij het ‘metaparadigmatisch’ werken (Lewis & Grimes, 1999). In een metaparadigmatische kijk ligt de focus niet op het naast elkaar zetten van paradigma’s in een netjes geordend model, maar om ze te zien als verstrengelde facetten van complexe fenomenen. De nadruk ligt dan evenzeer op overeenkomsten als op verschillen en vooral op hoe paradigma’s onderling relateren. Het handelingsperspectief is om tegenstellingen te zien als ‘essentie van het organisatieleven’ en creatieve spanning als ‘motor’ om iets nieuws te ontdekken en te scheppen. Dit sluit aan bij de vuistregels die juist later bij elk van de toepassingen langskwamen. Zoals het bepalen hoe gezond een organisatie is, hoe je kleuren in een aanpak combineert, hoe je als veranderaar leert leven in meer realiteiten en hoe we het collectieve vermogen versterken om spanningen te hanteren (zie tabel 9.1). Zo wordt de kleurentheorie het afgelopen decennium vooral begrepen door intensieve gebruikers rond complexe opgaven, maar is deze onbekend terrein voor de meerderheid van de gebruikers.

In discussies over de kleurentheorie merk ik dat zeker ‘gevorderden’ geneigd zijn een metaparadigmatische kijk ‘beter’ te vinden dan een multiparadigmatische. Ik snap dat best, maar zie het toch als valkuil en beschouw de twee liever als even bruikbaar. In situaties waarin mensen slecht in staat zijn om contrasterende realiteiten te begrijpen of waar de verandering zo grootschalig is dat het lastig is samen met meervoudigheid te spelen, heeft een multiparadigmatische zienswijze in mijn ogen onverkort de voorkeur. Een metaparadigmatische kijk is namelijk ingewikkelder en zal vaak een brug te ver zijn. Maar om ten volle te profiteren van het kleurenmodel raad ik ook aan om niet alleen te kijken naar dat soort grootschaligheid, maar juist ook naar de lokale settings en kantelmomenten. Die zijn altijd ruimschoots in allerlei soorten veranderingen te vinden. Daar vind je vaker kansen om met mensen contrasterende realiteiten te hanteren. Juist omdat veranderomvang en veranderdiepte op gespannen voet staan (Vermaak, 2015) is het de moeite waard om klein en alledaags verandergedrag serieus te nemen als manier om veel binnen de eigen invloedssfeer te bereiken. Bovendien laten de successen en lessen zich van daaruit ‘opschalen’ door de oogst met mensen in vergelijkbare posities te delen en de context op te schudden waar die dat tegenwerkt (Schultz e.a., 2020).

Ik heb getracht te schetsen hoe het kleurendenken vele dingen kan zijn voor vele mensen, maar vooral ook dat je er grenzeloos veel mee kan naarmate je het gedachtegoed je meer eigen maakt. Ik ben zelf verrast dat dat na twintig jaar nog steeds niet ophoudt.



**Wil je verder lezen over de kleurentheorie?**

Er is veel over het kleurendenken geschreven, van video's en uitleg tot oefeningen, cases en onderbouwing, vooral in het Nederlands maar ook in het Engels. Veel is samengebracht in het handboek en de kennisbank *Leren Veranderen: Vermaak & De Caluwé* (2019). Daarnaast is ook een verhaal over de ontwikkeling van de theorie verschenen in *Management & Organisatie: Vermaak & De Caluwé* (2015). Het creëren van een kleurrijk verandermodel: casestudie naar theorieontwikkeling.



## Literatuur

- Aarts, N., & Woerkom, C. van (2008). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caluwé, L. de (2015). *Spannend veranderen: afscheidrede en reflecties van twintig vakgenoten*. Deventer: Vakmedianet.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1984). *Organizational Development, behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall,
- Gergen, M., & Gergen, K. J. (2003). *Social construction*. Londen: Sage.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2015). *Managing human resources* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. (2002) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Greiner, L., & Schein, V. (1988). *Power and organization development: Mobilizing power to implement change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 137-159.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, may-june, 59-67.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 24 (4), 672-690.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (2), 1-23.
- March, J. G. (1988). Technology of foolishness. In J.G. March (Ed.), *Decision and organizations* (pp. 253-265). Oxford, UK: Blackwell.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan.
- Ofman, D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen: Servire.
- Pearse, N. J. (2017). Change management in a VUCA world. In R. Elkington, M. V. D. Steege, J. Glick-Smith, & J. M. Breen (Eds.), *Visionary leadership in a turbulent world: thriving in the new VUCA context* (81-105). Bingley, UK: Emerald.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: a sociological review*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29 (4), 635-652.
- Putnam, L. P., Fairhorst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10 (1), 65-171.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). Toward a theory of strategic change: A multilens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22 (1), 48-79.
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49, 977-998.
- Revans, R. (1998). *ABC of action learning: empowering managers to act and to learn from action*. Londen: Lemos & Crane.
- Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., Scherpenisse, J., Steen, M. van der, & Twist, M. van (2020). *Experimenteren en opschalen: Hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Stacey, R. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Londen: Routledge.
- Taylor, F. W. (1913). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper and Row.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken: Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. (2e dr). Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog: een gids voor veranderaars*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2019) Vijf stappen om een causaal diagram te maken. In L. van Oss & B. Kessener (red.) (pp. 135-155). *Meer dan de som der delen. Stysteemdenkers over organiseren en veranderen*. Deventer: Management Impact.
- Vermaak, H. (2021). Paradoxen. De ideeën van Marianne Lewis en Wendy Smith. In M. Ruijters, R.J. Simons & R. Schut (red.), *Canon van het leren* (2e druk). Deventer: Vakmedianet (in druk).
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) (2016). *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Elgar.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 440-458). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wijnen, G., & Kor, R. (2005). *Essenties van project- en programmamanagement*. Deventer: Vakmedianet.