

Hans Vermaak
Léon de Caluwé

Leren veranderen



Kennis voor veranderaars
in opleiding en praktijk

Derde, geheel herziene editie
met kennissite en kleurenapp

Voorwoord 9

1 Introductie 13

- Waarover gaan het boek en de website? 15
- Waarom zouden organisaties gepland veranderd moeten worden? 16
- Voor wie zijn dit boek en de website? 16
- Hoe zit dit boek in elkaar? 16
- Wat kun je ermee? 19
- Wat kun je er niet mee? 20
- Hoe kan je het boek lezen? 20
- Hoe kan je de website gebruiken? 20

2 Waarom veranderen zo gecompliceerd is 23

- 2.1 Over losse koppelingen 26
 - 2.1.1 Ambigüiteiten in organisaties 26
 - 2.1.2 Losse koppeling tussen opvattingen en gedrag 27
 - 2.1.3 Vuilnisvatbesluitvorming 28
 - 2.1.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten 30
- 2.2 Over managed en gemanaged worden 31
 - 2.2.1 Autonome medewerkers en hiërarchische managers 31
 - 2.2.2 Oerconflict 33
 - 2.2.3 Pocket veto 34
 - 2.2.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten 36
- 2.3 Over chaosdenken 37
 - 2.3.1 Dynamisch evenwicht 38
 - 2.3.2 Autonome ontwikkeling 41
 - 2.3.3 Structurele spanning en structurele conflicten 44
 - 2.3.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten 45
- 2.4 Sociopolitieke mechanismen 46
 - 2.4.1 Actietheorie en macht 46
 - 2.4.2 Informele organisatie 47
 - 2.4.3 Economische uitwisseling in groepen 49
 - 2.4.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten 50
- 2.5 Over fixaties 51
 - 2.5.1 Gemene problemen 51
 - 2.5.2 Ontwikkelingspatronen in groepen 53
 - 2.5.3 Vergiftigende emoties en verwaarlozing 55
 - 2.5.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten 57
- 2.6 Vijf groepen mechanismen vol irrationaliteit 59

3	Denken over veranderen in kleuren	63
3.1	Veranderstromingen en -benaderingen	67
3.2	Vijf hoofdbetekenissen van het woord veranderen	68
3.3	Geeldrukverandering	70
3.4	Blauwdrukverandering	73
3.5	Rooddrukverandering	76
3.6	Groendrukverandering	79
3.7	Witdrukverandering	82
3.8	Twee nevenkleuren	87
3.9	Enkele vingeroefeningen	89
3.10	Wat is effectief, waar en werkzaam?	90
3.11	Inkleuren van een case: Joseph en Johanna	93
3.12	Tot slot van dit hoofdstuk	101
4	Hoofdbestanddelen van geplande verandering	105
4.1	Bestanddelen van de methode	107
4.2	Uitkomsten, effecten en bestemming	112
4.3	Context en historie: invloedsfactoren op het veranderidee	118
4.4	Rollen en actoren	123
4.5	Fasen en processen	126
4.6	Communicatie en betekenisgeving	130
4.7	Sturing en reflectie	137
4.8	Spelen met de bestanddelen: een uitgebreid voorbeeld	141
5	Begrijpen wat er aan de hand is	147
5.1	Afbakening	150
5.2	Diagnose	154
5.2.1	Meervoudig kijken	154
5.2.2	Gebruiken van modellen	161
5.2.3	Diagnose is ook een interventie	167
5.2.4	Diagnose als onderzoeksproces	170
5.3	Kern van het vraagstuk	173
5.3.1	Betekenis geven: wat is de angel of kiem?	173
5.3.2	Inzetten van intuïtie of causale diagrammen	175
5.3.3	Participatie: wel of niet?	179
6	Verandering tot realiteit maken	181
6.1	Veranderstrategie	184
6.1.1	De afbakeningsvragen als drie indicatoren voor strategiekeuze	189

- 6.1.2 De kern van het vraagstuk en de benodigde diepgang als vierde indicator 193
- 6.1.3 De inbedding van de verandering als vijfde indicator voor strategiekeuze 201
- 6.1.4 Wikken en wegen bij de strategievorming 211
- 6.1.5 Vaststellen van de veranderstrategie 219
- 6.2 Interventieplan 222
 - 6.2.1 Versterken van de aanpak: focussen 223
 - 6.2.2 Samenhang en consistentie zoeken: balanceren 226
 - 6.2.3 Communiceerbaar maken: managen van verwachtingen 231
 - 6.2.4 De moeite waard: relevant houden 234
- 6.3 Interventies 235

7 Veranderaars veranderen 245

- 7.1 Rollen en stijlen 250
- 7.2 Competenties 253
- 7.3 De professionele loopbaan 259
- 7.4 Kleurprofiel en kleurentest 262
- 7.5 Reflectief je praktijk beoefenen 267
 - 7.5.1 Van observeren tot waarnemen 269
 - 7.5.2 Van conceptualiseren tot betekenis geven 270
 - 7.5.3 Van experimenteren tot committeren 272
 - 7.5.4 Van ervaren tot (niet) handelen 274
- 7.6 Kenniswerk 275

8 Kleurendenken voor gevorderden 279

- 8.1 Het kleurendenken als metatheorie 281
 - 8.1.1 Incommensurabiliteit: kleuren in competitie 284
 - 8.1.2 Tussen situationeel denken en continue dialoog 289
- 8.2 Vier toepassingen van de kleurentheorie 292
 - 8.2.1 Kijken naar organisaties 292
 - 8.2.2 Aanpakken van verandering 296
 - 8.2.3 Opereren als veranderaar 303
 - 8.2.4 Veranderen is communiceren 308
- 8.3 Misverstanden 315
- 8.4 Tot slot 323

Toegift 1 Vijf woordenboekjes voor de vijf hoofdkleuren van veranderen 325

Toegift 2 Spanningen tussen steeds twee kleuren 337


Toegift 3 Reacties op dit boek 339

Literatuur 341

Namenregister 353

Trefwoordenregister 357

Over de auteurs 365

Leren veranderen is het meest gebruikte handboek over veranderkunde in Nederland. Dat hadden wij als auteurs twintig jaar geleden niet durven hopen. Sinds het aansloeg, hebben we ons best gedaan het gedachtegoed aan te scherpen en door te ontwikkelen. Dat leverde over al die jaren een wereld aan materiaal op — mede te danken aan anderen die hard meeontwikkelden. Voor je ligt nu de nieuwe, derde editie van *Leren veranderen*, waarin we recht proberen te doen aan al die extra kennis. Je vindt vier keer zoveel materiaal dan voorheen: een kwart in het fysieke boek en driekwart op een kennissite — exclusief voor lezers van het boek. 

Het fysieke handboek vormt nog steeds de ruggengraat van *Leren veranderen*: het geeft een compact overzicht van de belangrijkste inzichten. De digitale omgeving ontsluit aanvullend materiaal om die inzichten toegankelijker te maken of om verder de diepte in te gaan. Het stelt — zo hopen we — lezers in staat om zowel de breedte als de diepte te zoeken: om hun eigen weg te vinden en nog meer plezier van *Leren veranderen* te hebben. Het stelt daarnaast docenten beter in staat om hun lesprogramma's op maat te ontwikkelen — onder meer met de hulp van aangereikte oefeningen, videolezingen en cases.

Wij hebben al vele jaren een fascinatie met het onderwerp veranderen. In 1997 bedachten we dat het goed zou zijn om het veranderkundig denken in kaart te brengen voor onze collega's binnen het adviesbureau Twynstra Gudde. Want veranderen is toch de kern van het adviesvak? Wij verzamelden veel materialen en literatuur, wisselden van gedachten en overtuigingen met collega's en klanten en expliciteerden onze (eigen) wijsheden vanuit onze ervaring. We zochten naar orde in die veelheid en ruzieden over de verschillen. Zo ontstond er een interne opleiding 'Veranderkunde' met een ferme naslagmap erbij — en in het verlengde daarvan toepassing in uiteenlopende cases. Zowel het lesgeven als de praktijktoepassing deed ons inzien dat we iets robuusts in handen hadden. Getweeën gingen we aan de slag om er een boek van te maken dat een (nieuwe) gemeenschappelijke taal en bagage voor veranderkundigen zou leveren: de 'state of the art' op papier. In 1999 verscheen de eerste editie van *Leren veranderen*.

Na korte tijd werd het boek populair, zowel bij praktijkmensen als in opleidingen. Naarmate wij meer in het Engels publiceerden, vond het ook buiten de landsgrenzen weerklank en kwam er een Engelse editie in 2003. Het belangrijkste wat er gebeurde na publicatie van de eerste editie is dat het gedachtegoed door duizenden mensen aan alle kanten uitgeprobeerd en getest kon worden. Met docenten ontdekten we wat extra toelichting verlangde. Met praktijkmensen merkten we waar extra houvast of scherpte nodig was. En met wetenschappers signaleerden we wat extra onderbouwing verdiende. Wij verzamelden al die feedback en in 2006 kwam de tweede editie uit, die bijna verdubbelde in omvang. Het handboek was een stuk steviger geworden — met dank aan de vele gebruikers.

De tweede editie sloeg pas echt aan. Meer dan honderdduizend boeken vonden hun weg. Het gedachtegoed werd gemeenschappelijke taal in Nederland. In deze periode verbreedde zich ook de doelgroep: veranderen werd steeds minder het domein van adviseurs of managers alleen, en steeds meer van medewerkers op allerlei plekken in organisaties. Veranderen doen die vaker zelf. En verandering werd ook steeds meer een constante. Door de groei in toepassing, groeide ook de hoeveelheid materiaal rond *Leren veranderen*. Vanuit of soms met opleidingen ontstonden oefeningen, video-colleges, testen en dergelijke. Vanuit de praktijk ontstonden cases, toelichtingen, instrumenten. Vanuit onderzoek ontstond verdere onderbouwing, verbinding met de literatuur en verkenning van complexiteit. In 2016 kwam er een werkboek met een selectie van die materialen.

We ontdekten in die tijd ook nog iets anders, namelijk dat de basisinzichten onverkort hetzelfde bleven. Die zijn daar stevig genoeg voor. Het handboek werd populair door twee hoofdpijlers: een overzicht van de belangrijkste veranderbenaderingen (het kleurendenken) en de wijze waarop je van diagnose tot plan en uitvoering komt (het veranderkundig ambacht). Deze pijlers zijn onverminderd actueel. Het is daarom dat we het fysieke handboek hebben geüpdatet maar niet wezenlijk herschreven.

Het boek blijft daarmee vertrouwd voor lezers van eerdere edities: het kan zo gemeenschappelijke taal verschaffen — ook tussen oude en nieuwe lezers. Dat gezegd hebbend, zal je als ‘oude lezer’ aanscherpingen tegenkomen zoals de erkenning dat veranderaars vaak intern zitten en gedecentreerd, dat veranderingen meestal beter incrementeel in stapjes kunnen worden vormgegeven, dat kleuren zich laten combineren als het om ingewikkelde opgaven gaat en dat je als veranderaar kennis moet inzetten om anderen te gidsen.

De lessen en boodschappen in dit boek staan wetenschappelijk nauwelijks meer ter discussie, maar in de praktijk wordt er nog veel tegen gezondigd. Er is dus veel winst te boeken door ze serieus te nemen binnen onze organisaties. Daar hebben we een dubbel gevoel bij: mooi dat er weinig op de lessen valt af te dingen, maar jammer dat we in onze organisaties maar traagjes beter leren veranderen. De inzichten zijn daarvoor inmiddels wel ‘classics’ maar tegelijk toch geen ‘mainstream’.

We kiezen ervoor deze lessen net als voorheen beknopt in dit boek uiteen te zetten, waarbij we de twee hoofdpijlers nog wat scherper beschrijven. Het boek is nu iets compacter omdat we naslagmateriaal (overzichten van mogelijke diagnosemodellen en allerlei interventies) uit het boek hebben gehaald en in de digitale omgeving bij de rest van al het aanvullende materiaal hebben geplaatst. Ben je al vertrouwd met het boek, dan vind je vooral op de kennissite veel nieuws. Om de twee delen (boek en website) van *Leren veranderen* te verbinden, zullen we steeds in het boek verwijzen naar specifieke materialen in de digitale omgeving.

Leren veranderen heeft ons ook veranderd — zowel door het schrijven als door het ermee werken. Het zette ons weer aan het denken, riep nieuwe discussies op, liet ons patronen eronder vermoeden en liet nieuwe gedachten ontstaan. En dat is nog steeds zo. Zowel het kleurendenken als het veranderambacht blijven voor ons zo verhalen met vele laagjes. Je kan er in kort bestek een indruk van krijgen en het simpel toepassen. Maar je kan er ook na jaren nog veel in ontdekken en er complexe vraagstukken met steeds meer finesse mee hanteren. Misschien hoort bij zo'n onderwerp als verandering wel dat je eeuwig blijft bevragen wat veranderen eigenlijk is en hoe je nog meer als veranderaar voor elkaar kan boksen. Dat wensen we je als lezer ook toe.

We hebben veel te danken aan de inspiratie van collega's, klanten, wetenschappers en vrienden en de uitwisseling van ideeën met hen, veelal rond verandertrajecten. Het zijn er veel te veel om hier te vermelden. We willen in ieder geval noemen: Hanneke Elink Schuurman, Wilma Terwel, Jan Bas Loman, Hein Abeln, Petra Haartsen, Mieke Reidinga, Jaap Boonstra, Barry Pietersen, Gertjan de Groot en Hanna Boersema-Vermeer. Daarnaast zijn we erkentelijk voor de jarenlange steun van Twynstra Gudde. En de trouwe inspanningen van Vakmedianet om er steeds een mooi boek (en nu ook een mooie website) van te maken.

Januari 2019

HANS VERMAAK en **LÉON DE CALUWÉ**



Introductie

In dit hoofdstuk vertellen we waar dit boek en de bijbehorende kennissite over gaan. We vertellen voor wie we het vooral geschreven hebben en wat je ermee kan. Maar vooral zeggen we hoe het boek in elkaar zit zodat je meteen al een idee hebt wat je hier kan vinden. We gaan ook in op wat je zoal op de kennissite kan vinden en hoe dat het boek aanvult. En we vertellen hoe je je weg kan vinden in beide media. 🌱🌱



E *nkel de wijzen en de simpelen van geest veranderen nooit*, zo wist Confucius. Er zijn van die vredige momenten waarop wij ons onder de wijzen durven te scharen. Wanneer we liggend in het gras naar de wolken staren en we beseffen dat er niets werkelijk verandert en ook nooit zal veranderen. Wanneer we in het klooster aan het boek schrijven en in de pauzes horen hoe de broeders en paters sinds jaar en dag hun zaken klaren. En inzien dat menige nieuwe managementmode goede oude wijn in nieuwe zakken is. Kapittelen heet tegenwoordig feedback. En de leefregels van Benedictus worden nu verkocht als wijze lessen voor het leidinggeven aan professionals.

Helaas functioneren wij meestal tussen wijsheid en domheid in. En, zoals Confucius voorspelde, zien wij dan overal veranderingen. Om ons en in ons. Wij zijn ervan uitgegaan dat het de meeste mensen zo vergaat. Zoveel veranderingen dat het niet gemakkelijk lijkt om daar grip op te krijgen. En misschien is dat ook niet altijd nodig. Je kunt het toeval ook een deel van het werk laten doen. Als verandering de enige constante in het universum is, dan kun je maar beter niet proberen alles te willen sturen.

WAAROVER GAAN HET BOEK EN DE WEBSITE?

Ze gaan niet over alle soorten verandering. Ze gaan over geplande veranderingen: over die (fractie van) veranderingsprocessen waarop wij invloed zouden willen of kunnen uitoefenen vanuit het geloof dat het eigen leven, de eigen organisatie, de eigen samenleving ook een beetje creëerbaar is. Dat oorzaak-en-gevolgrelaties deels en soms bestaan, en causaliteitsdenken niet overboord hoeft te worden gezet. Daarnaast zien wij ook dat ongeplande verandering optreedt, dat dingen ‘spontaan’ gebeuren en dat je daar iets mee kunt.

In het boek is een aantal spanningsvelden verweven waarover zeker de laatste woorden nog niet zijn gezegd. Het dilemma tussen zelfstandig handelen en gestuurd worden bijvoorbeeld. Het creëren van bedoelde en van onbedoelde effecten van veranderingsaanpakken. Het juist wel of niet samenvallen van de veranderaar en de veranderde. Weerstand zien als tegenkracht of als veranderingsenergie (maar in een andere richting). Het is allemaal erg complex en we kunnen niet meer doen dan proberen veel te zien en het goed te begrijpen en te duiden. Het boek heeft allerlei tekenen van deze spanningsvelden, en dat hebben we uitdrukkelijk zo gewild. Want we willen ze (leren) zien, benoemen en begrijpen.

De achterliggende wens om te begrijpen en te beïnvloeden blijft echter een krachtig motief van de veranderaar en van ons. Dat bedoelen we dan ook met geplande verandering. We bedoelen met *geplande verandering* dus niet dat alles gecontroleerd, uitrolbaar en meetbaar is, maar dat je het zelfbewust en bekwaam mee-veroorzaakt.

WAAROM Zouden ORGANISATIES GEPLAND VERANDERD MOETEN WORDEN?

Voor alle duidelijkheid: dat hoeft niet van ons! Daar gaan wij niet over en dat is niet onze opgave. Wij zien nu eenmaal in de samenleving, in organisaties en individuen noodzaken tot en wensen voor verandering opborrelen. We zien dynamieken en motieven, zoals:

- saneren en schoonvegen;
- terreinen en markten markeren;
- mooie oplossingen realiseren;
- in de klem zitten;
- opgaven tot stand brengen;
- ruimte voor zelfexpressie zoeken;
- je willen aanpassen aan omstandigheden;
- het aangenaam willen maken.

Deze voorbeelden van factoren en motieven leiden tot de wens of de noodzaak tot gepland (en professioneel) veranderen van organisaties. Mensen kunnen het blijkbaar niet laten om verandering te roepen en zich daar hard voor te maken. Die beschouwen wij als een gegeven; onze bijdrage gaat over *hoe* individuen en organisaties (kunnen) veranderen of veranderd worden.

VOOR WIE ZIJN DIT BOEK EN DE WEBSITE?

Dit boek is geschreven voor iedereen die veranderen als zijn of haar vak of werk ziet. Dat kan voor de hand liggen, zoals bij managers, stafleden of adviseurs. Maar het kunnen ook mensen zijn die verandering op hun bord krijgen of naar zich toe trekken: medewerkers, burgers, onderzoekers bijvoorbeeld. Het boek is ook geschreven voor studenten die veranderen als hun voorland zien. Eigenlijk voor iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor het (helpen) sturen van veranderingen. Voor onze collega's tussen wijsheid en domheid. Het is wel zo geschreven dat enige kennis van bedrijfskundig en organisatiekundig jargon nodig is, ofwel door enige opleiding in die richting, ofwel door enige jaren ervaring in een advies- of managementachtige functie. Voorkennis over 'leren' of 'veranderen' is niet noodzakelijk, anders dan algemene ontwikkeling en impliciete waarnemingskennis.

Laat je niet in de war brengen door het consequent gebruik van de 'hij'-vorm in de tekst: het boek is bedoeld voor beide seksen.

HOE ZIT DIT BOEK IN ELKAAR?

Het boek beslaat acht hoofdstukken. Elk hoofdstuk dient een ander doel en heeft een andere stijl. Elk hoofdstuk bevat boodschappen voor veranderkundigen. Tezamen

geven ze een overzicht van de belangrijkste lessen. Die lessen zijn ook de basisstructuur van de kennissite. In dit eerste hoofdstuk willen wij je de weg wijzen in dit boek.

FIGUUR 1.1 *Opbouw van het boek*

Hoofdstuk 1	De introductie	
Hoofdstuk 2	De aanleiding	Waarom veranderen zo gecompliceerd is
Hoofdstuk 3	De concepten	Denken over veranderen in kleuren
Hoofdstuk 4	De methodiek	Hoofbestanddelen van geplande verandering
Hoofdstuk 5	Het ambacht	Begrijpen wat er aan de hand is
Hoofdstuk 6	Het ambacht	Verandering tot realiteit maken
Hoofdstuk 7	De professional	Veranderaars veranderen
Hoofdstuk 8	De dynamiek	Kleurendenken voor gevorderden
		Toegiften

Waarom is veranderen eigenlijk zo moeilijk? Wat maakt het zo nodig kunde te vergaren op dit vlak? In hoofdstuk 2 beschrijven we vijftien theorieën die illustreren waarom veranderen zo complex is. Theorieën over losgekoppelde systemen, managen en gemanaged worden, sociaal-politieke mechanismen, chaosdenken en ‘gemeene problemen’. Niet uitputtend behandeld, maar genoeg om herkenning op te roepen: ‘Ja, dat frustreerde ons laatste veranderingsproces.’ De boodschap in dit hoofdstuk is dat veranderingsprocessen vaak irrationeel zijn. De theorieën helpen te verklaren welke andere motieven en dynamieken dan in het spel zijn. De boodschap is óók dat veranderaars meer in hun bagage moeten hebben dan projectmatige en contingentiebenaderingen. Want hoe irracioneler het veranderingsproces, hoe moeilijker het is daarmee succes te boeken. En de boodschap is dat er snelle winst te boeken is door onhaalbare opgaven van de veranderagenda te schrappen.

Wat bedoelen mensen eigenlijk als ze spreken over ‘veranderen’? Welke benaderingen zijn er? Hoe komt het dat er zoveel verschillende ‘scholen’ zijn van veranderaars? En waarin schuilen die verschillen dan? In hoofdstuk 3 filosoferen we over verschillende manieren van denken over veranderen, elk uitgewerkt in overtuigingen, eigenschappen, idealen en valkuilen. Deze manieren van denken, elk getypeerd met een kleur, vertegenwoordigen de theorieën over veranderen die we kennen. Er zijn vijf hoofdkleuren en twee nevenkleuren. Ze zijn allemaal opnieuw hier beschreven – scherper dan ooit. De boodschap in dit hoofdstuk is dat je pas helder kunt communiceren over veranderen als je je bewust bent van eigen en andermans voorkeuren en dat het ‘denken in kleuren’ daarvoor een geschikt begrippenkader is. De boodschap is óók dat veranderingsprocessen vaker slagen als je een verandersituatie beziet vanuit vele kleuren en een veranderaanpak kiest met een of meer kleuren die goed passen

bij die situatie. Dit hoofdstuk is geactualiseerd om de kleuren nog beter, completer en vergelijkbaarder te typeren.

Uit welke bestanddelen bestaan veranderingsprocessen? Wat komt altijd bij veranderingen kijken ongeacht wat voor verandering het is? Welke elementen zijn onmisbaar? In hoofdstuk 4 presenteren we een generieke landkaart die uit zes elementen bestaat. We geven bij elk element een checklist voor veranderaars en geven aan hoe de checklist kan helpen, ongeacht de ‘kleur’ van waaruit men denkt. De boodschap van dit hoofdstuk is dat er vaste onderdelen zijn die in elk veranderingsproces voorkomen. Aan de hand van de onderdelen kun je veranderingen niet alleen achteraf beschrijven maar ook vooraf ontwerpen. En die onderdelen blijken relevant ongeacht wat voor verandering het is.

Wat zijn de belangrijkste activiteiten voor een veranderaar? Wat zijn ‘verplichte’ onderdelen van zijn werk? In hoofdstuk 5 beschrijven we de eerste drie (van de zes) hoofdfasen in een veranderingstraject: de afbakening, de diagnose en de kern van het vraagstuk. In hoofdstuk 6 beschrijven we de drie fasen die daarop volgen: de veranderstrategie, het interventieplan en de interventies. Hierbij plaatsen we alvast de kanttekening dat al deze ‘fasen’ terugkerend zijn: het is vaak een cyclisch proces dat je tijdens uitvoering ook weer diagnosticeert en bijstelt. De eerste boodschap van deze twee hoofdstukken is dat veel veranderaars aandacht besteden aan interventieplannen en diagnoses, maar dat er winst geboekt kan worden in het reduceren van eigen eenzijdigheid. Het is héél gemakkelijk, maar ook héél ongewenst, om eenzijdig te diagnosticeren en eenzijdig te interveniëren. Een tweede boodschap is dat er relatief weinig aandacht wordt besteed aan de middenfasen ‘kern van het vraagstuk’ en ‘veranderstrategie’. Omdat juist daar wordt afgewogen en beredeneerd hoe je een veranderaanpak effectief kunt maken, pleiten we er sterk voor die aandacht wél te geven. Juist in die fasen bedenk je hoe je met zo weinig mogelijk energie zo veel mogelijk kan bereiken. Dat betaalt zich altijd dubbel en dwars terug. De hoofdstukken 5 en 6 geven allerlei tips en handvatten om eenzijdigheid te bestrijden en de effectiviteit van veranderaanpakken te verhogen. Je vindt dan ook juist daar de meeste links naar de kennissite voor extra materialen.

Wie is nou die veranderaar? Welke soorten veranderaars zijn er? Wat maakt iemand krachtig als topveranderaar? En hoe kan men zich daarheen ontwikkelen? In hoofdstuk 7 bespreken wij stijlen en competenties van veranderaars en carrièrelijnen. We gaan ook in op wat voor kleurprofiel een veranderaar kan hebben en welke consequenties daaraan kleven. De kleurentest komt daarbij aan de orde en hoe je resultaten kan interpreteren. 🧩 We verkennen verder hoe een veranderaar zich kan ontwikkelen — zowel via continue reflectie als het werken met kennis. De boodschap van dit hoofdstuk is onder meer dat een goede veranderaar best eenzijdig mag zijn,



maar altijd kennis moet hebben van zijn eigen onkunde én kunde, anders maakt hij brokken. De boodschap van dit hoofdstuk is óók dat het continu (organiseren van het eigen) leren de belangrijkste garantie is voor professionaliteit en groei. En dat dit tegelijk de mooiste kant is van het veranderaar zijn.

Hoofdstuk 8 hebben we benoemd als ‘Kleurendenken voor gevorderden’. De voorgaande hoofdstukken zetten de twee pijlers van het boek uiteen: het kleurendenken en de fasen van verandering. In dit hoofdstuk maken we het iets complexer door stil te staan bij verschillende manieren waarop je met het kleurendenken kan omgaan, maar vooral ook welke vuistregels er lijken te zijn bij de verschillende toepassingen ervan in de praktijk. We gaan ook kort in op misverstanden, paradoxen en vals spel. Het laat zien dat je complexiteit beter leert begrijpen en hanteren als je, als gevorderde, met het kleurendenken leert spelen. Dan zie je samenhang met andere concepten, je ontdekt diepere lagen, je vindt relativering, je verkent meer mogelijkheden. Het helpt begrijpen dat de een met het gedachtegoed veel meer voor elkaar kan krijgen dan de ander.

■ WAT KUN JE ERMEE?

Het boek is ontstaan te midden van verhitte discussies met allerlei verschillende veranderaars, werkend bij de overheid, in het bedrijfsleven, de zorg, het onderwijs, ngo's. Nationaal en internationaal. De ideeën zijn getest voor benutting bij bouwprojecten, conflictbegeleiding, herstructurering, stelseltransities, fusies, coaching, gaming, interactieve beleidsvorming, opstellen van competentieprofielen, training en opleiding, evaluaties, duurzaamheidsopgaven en nog veel meer. En de ideeën zijn in onderzoek verder uitgewerkt, getoetst en onderbouwd. Het blijkt dat dit boek vele functies vervult. Voor de een slaagt het erin te laten zien wat er allemaal te koop is. Voor de ander bevat het beschouwende delen die hem inspireren. Voor weer anderen geeft het tips, hints en instrumenten die praktische waarde hebben. En weer anderen willen de eigen ervaringen verrijken met die van collega-professionals. Of zich steeds meer in allerlei thema's verdiepen. De rode draad is echter dat je met de lessen van het boek verandering beter kan begrijpen, vormgeven en realiseren.

We willen een breed scala van lezers blijven bedienen, dus het boek hangt tussen wetenschap en praktijk in, en tussen overzicht en diepgang. Het is toegankelijk omdat we beelden en spreektaal gebruiken, maar wij willen ook verantwoord schrijven: met verwijzingen en nuances. Ons doel is lezers te helpen de complexiteit van de werkelijkheid van veranderen wat meer te waarderen: dat zie je terug in literatuur, reflectie, voorbeelden. Maar ook om je daar niet in te laten verdrinken; daarom staan de meeste toelichtingen, uitweidingen en verdiepingen niet in het boek, maar op de kennissite.

WAT KUN JE ER NIET MEE?

Als je op zoek bent naar recepten, dan is dit geen goed boek. Als je vereenvoudiging zoekt, heb je hier ook niet veel aan. Als je een specialistisch onderwerp (bijvoorbeeld organisatiedynamica, positief organiseren, teamontwikkeling, coaching) wilt verkennen ook niet. Boeken die daarop ingaan zijn er overigens volop.

HOE KAN JE HET BOEK LEZEN?

Dat kan op meerdere manieren. Wij bieden je graag drie suggesties.

Lees het van voor naar achter. We vinden dat de meest zinvolle manier, want daarom hebben we het zo geschreven. Je gaat dan eerst naar het beschouwen: Waarom is veranderen zo moeilijk? Wat speelt er in de praktijk? Wat maakt het complex? Wat zijn relevante dynamieken? En vervolgens ga je naar de verschillende benaderingen, naar de verschillende ideeën over veranderen. Na het beschouwen komen dan de methodiek: hoe ga je te werk; het ambacht: hoe ga je ermee om; de instrumenten: wat kun je zoal gebruiken? Ten slotte de veranderaar zelf en het leren spelen (voor gevorderden) met de dynamische aspecten van de kleuren en de methoden.

Lees het vanuit de praktijk. Begin met de hoofdstukken 5 en 6. Loop door het traject van veranderen: Wat komt eerst? Wat komt later? Wat zijn de overwegingen en beslissingen? En ga daarna naar de andere hoofdstukken die de onderdelen uit de hoofdstukken 5 en 6 voeden. Hoofdstuk 4 helpt bij interventieplanning, bijvoorbeeld, en hoofdstuk 2 bij diagnose. Je pakt er zo bij elke fase in je veranderpraktijk bij wat je op dat moment het meest nodig hebt.


Lees en gebruik het als reflectiemiddel. Leg jouw gedachten tegen die van ons. Ontwikkel dan een nieuwe veranderkleur, een zevende bestanddeel van geplande verandering. Ontdek wat verandering in jouw omgeving zo gecompliceerd maakt. Zet je favoriete diagnosemodellen in de kantlijn en reflecteer hoe jij je als veranderaar ontwikkelt. Schrijf in het boek, maak aanvullingen en notities.

HOE KAN JE DE WEBSITE GEBRUIKEN?

Je krijgt blijvend toegang tot de digitale omgeving met de code die je voorin dit boek vindt. Als je die toegang hebt kan je de website zeker op drie manieren gebruiken:



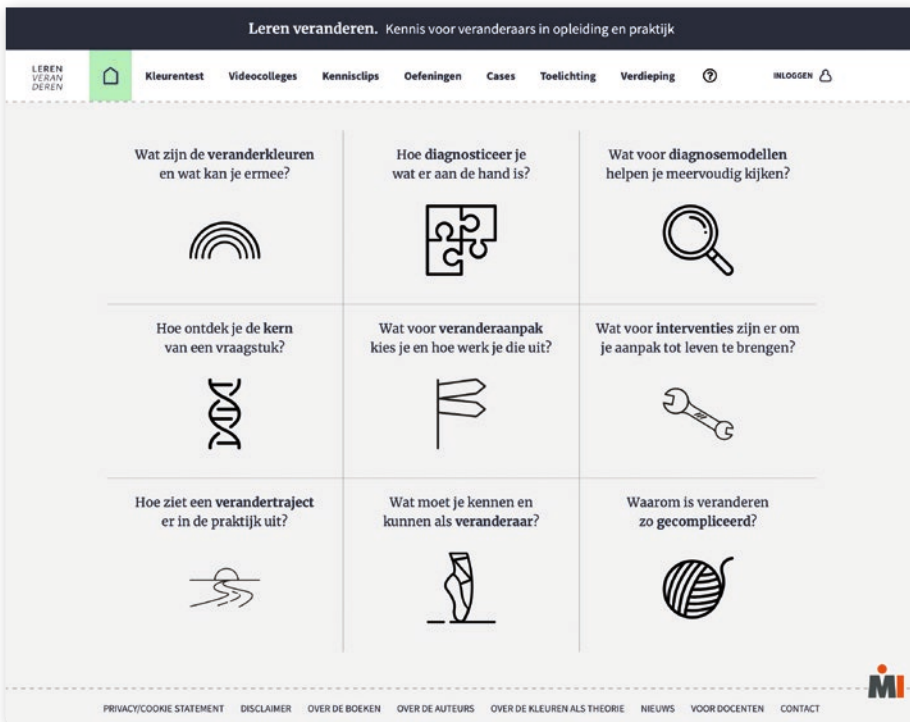
Gekoppeld aan het boek. Als je het boek leest, dan zie je met regelmaat een QR-code in de kantlijn van het boek staan. 📱 Als je die scant met je mobiel of tablet, kom je rechtstreeks bij materiaal uit dat aansluit bij wat je aan het lezen bent. Lees je bijvoorbeeld iets over diagnose, dan brengt de code je bijvoorbeeld naar tips hoe een oude rot in het vak diagnosticeert of naar een werkvorm om samen met anderen een casus te analyseren. Het stelt je dan in staat meteen wat meer in te zoomen op

dat onderwerp door extra oefeningen, voorbeelden, uitleg, theorie en dergelijke. In de tekst staat (gemarkeerd met een klein groen ) meestal wel wat voor extra materiaal het betreft. Ga naar het materiaal als je dat interessant lijkt of als je merkt dat het boek je even te snel gaat. Sla het over als dat niet zo is.

Als kennissite los van het boek. Dat kan minstens op twee manieren. De eerste: je kan surfen en zoeken op een inhoudelijk thema. De vele materialen op de website zijn geordend naar negen onderwerpen. De thema's zie je in figuur 1.2 benoemd met een icoontje erbij. Ze sluiten aan bij de thema's van het handboek, zoals 'hoe diagnosticeer je wat er aan de hand is?' Klik je op zo'n thema dan vind je op de website allerlei materiaal: minstens tien, maar soms wel dertig items. Die worden daar bovendien kort getypeerd en geïntroduceerd zodat je je weg kan vinden. Daarmee heb je een website die onafhankelijk raadpleegbaar is. En dat doe je dan dus rond een onderwerp waar je interesse op dat moment naar uitgaat.

Als kennissite los van het boek maar dan op een tweede manier: surfend en zoekend op een inhoudelijk thema. De vele materialen op de website zijn ook geordend op soort bijdrage, zoals getoond in figuur 1.2 in de balk bovenin de website. Het betreft bijvoorbeeld 'oefeningen' of 'toelichtingen'. Maar ook korte kennisclips en langere videocolleges, beknopte toelichtingsteksten en verdergaande verdiepingen (bijvoor-

FIGUUR 1.2 Kennissite geordend naar inhoud van de bijdrage en soort bijdrage



beeld door onderzoek). Klik je daarop dan krijg je toegang tot hetzelfde materiaal als wanneer je zoekt op inhoud. Dat kan handig zijn als je bijvoorbeeld als opleider specifiek op zoek bent naar oefeningen, testen en voorbeelden. Of bij zelfstudie extra uitleg wil hebben op papier (toelichting) of door korte of lange video's van de schrijvers zelf. Of als je je echt wil verdiepen in achtergronden, onderzoek en literatuur.

Tot slot wensen we je veel plezier en succes met het leren en realiseren van verandering.

Over de auteurs



HANS VERMAAK (1961) is adviseur, docent, onderzoeker en schrijver.

Hans Vermaak studeerde natuurwetenschappen en organisatiepsychologie in Utrecht en Florida. Hij gaf kort les aan de Universiteit van Utrecht en was actief in emancipatiebewegingen. Hij volgde opleidingen op het gebied van persoonlijke begeleiding. Hans is organisatieadviseur sinds 1987. Eerst werkte hij bij IMSA en adviseerde hij bedrijven over duurzame ontwik-

keling. Een tijd had hij een praktijk als coach en was hij interim-manager van een spiritueel centrum. Hij ontving de mastergraad advieskunde bij de Vrije Universiteit en de ere-master veranderkunde bij Sioo. In 1993 ging hij werken bij Twynstra Gudde en werd daar senior partner. Hij specialiseerde er zich in organisatieontwikkeling. Sinds 2011 is hij zelfstandig gevestigd.


Hans adviseert rond uitdagende veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij helpt bij het herijken van veranderagenda's, het vormgeven van vernieuwing en organiseerwijzen die passen bij organisaties vol professionals. Een rode draad is dat het vaak om vraagstukken gaat waar betrokkenen warm voor lopen en waarbij zij leren samenwerken dwars over muren heen. En waarbij de ruimte door hen moet worden afgedwongen om dat met genoeg finesse te doen. Een deel van zijn werk vindt plaats in het buitenland. Hans werkt als associate partner samen met Twynstra Gudde.

Hij promoveerde cum laude op het hanteren van complexe vraagstukken. Hans is actief als actieonderzoeker rond complexe vraagstukken, organisatiehistories en bijzondere veranderpraktijken die zich niet makkelijk in conceptjes laten vangen. Hij is senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Hij is lid van de wetenschappelijke raden van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en van Sioo. Hij zat in de redactie van *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*.

Als docent houdt hij zich bezig met opleidingen, leergemeenschappen en schaduwadvies voor mensen met veranderervaring. Hij is associate partner van Sioo waar hij in enkele opleidingen participeert. Ook gaf hij daar tien jaar lang de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vorm. Hij is gastdocent bij onder meer NSOB, de Vlerick Business School, de Copenhagen Business School en tal van andere opleidingen.

Hij publiceert met regelmaat over veranderkunde, systeendenken, leerprocessen en onderzoek. Hij ontving verschillende publicatieprijzen. Zo werd zijn boek *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* bekroond als beste boek van het jaar door zowel het Netwerk voor Kwaliteitsmanagement als de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs. Hij droeg bij aan boeken zoals *Creative consulting*; *De passie van de professional*; *Dynamics of organizational change and learning*; *Onderzoekende professionaliteit*; *Veranderen van maatschappelijke organisaties* en *Meer dan de som der delen*. Hij is coauteur van onder meer *Veranderen van maatschappelijke organisaties*; *Werelden achter de zorg* en *Leren in organisaties*. Hij schreef in 2017 voor een breed publiek *Iedereen Verandert — Nu wij nog*.



Zie voor meer informatie: www.hansvermaak.com 



LÉON DE CALUWÉ (1950) is sociaal psycholoog. Hij werkte als trainer en adviseur van onderwijsmanagers bij het Katholiek Pedagogisch Centrum. Daarna was hij lid van de Adviesraad Voortgezet Onderwijs, een niet-ambtelijk, onafhankelijk adviesorgaan dat de minister van Onderwijs adviseert over beleidsonderwerpen. Daarnaast werkte hij als expert regelmatig voor de OECD en voor de Raad van Europa.

Sinds 1988 was hij senior partner bij Twynstra Gudde. Hij werkte in verschillende adviesgroepen en aan het management en de professionalisering van het bureau. Hij voerde honderden adviesopdrachten uit in alle denkbare sectoren. Door het tijdschrift *Management Team* werd hij in 2005 genoemd als de op een na machtigste consultant in Nederland. De rode draad in zijn advieswerk is veranderen en de factor mens daarin.

Hij is emeritus hoogleraar Advieskunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij doceerde daar 'Organization Development and Change' aan masterstudenten, deed wetenschappelijk onderzoek op veranderkundig en advieskundig terrein en begeleidde met succes een groot aantal promovendi. Hij leidde jarenlang het Center for Research on Consultancy (CRC). Hij was tevens een actief lid van de Academy of Management en Academic Fellow van de ICMCI en is gepromoveerd op de opzet en effecten van grootschalige cultuurinterventies.

Hij heeft daarnaast veel en lang lesgegeven. Hij was docent bij vooraanstaande managementopleidingen in binnen- en buitenland en was lid van redacties van wetenschappelijke tijdschriften. Dit doet hij nu hij met pensioen is slechts nog bij uitzondering.

Léon heeft ruim tweehonderd publicaties op zijn naam staan in het Nederlands en Engels, waarvan bijna dertig boeken. Hij ontving daar verschillende publicatieprijzen voor. De publicaties gaan vooral over veranderkunde, advieskunde en gaming. Bekende boektitels zijn onder meer: *Veranderen moet je leren*; *Handboek gaming voor organisatieverandering*; *Organisatie-advieswerk*; *Interveniëren en veranderen*; *Essenties van organiseren, managen en veranderen*; *Mensen veranderen*; *Organisatie-adviseurs veranderen* (oratie) en *Spannend veranderen* (afscheidscollege).

Zie voor meer informatie: www.decaluwe.nl 





Leren veranderen

Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk

Leren veranderen is al twintig jaar het handboek voor de veranderkundige. Deze derde, geheel herziene editie bestaat uit zowel het fysieke handboek als de kennissite www.lerenveranderen.nl. Het boek biedt een actueel, compact en samenhangend overzicht van belangrijke veranderlessen. Op de kennissite doen we recht aan alle extra materialen die in twintig jaar tijd zijn ontwikkeld door ons en anderen: oefeningen, cases, videocolleges, toelichting, verdieping, onderzoek, kennisclips.

Handboek en website samen bieden alle benodigde kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk. Ze stellen de lezer in staat om zowel de breedte te overzien als de diepte op te zoeken. Ieder kan zo zijn eigen lees- en leerroute volgen. Aan bod komen:

- Werken met de veranderkleuren: het palet van veranderbenaderingen, de dynamiek ertussen en de toepassingen ervan
- Kijken en begrijpen: hoe je veranderopgaven afbakent en diagnosticeert en hoe je achterliggende oorzaken (vaak al doende) blootlegt
- Strategie en plannen: hoe je een veranderaanpak met de grootste slaagkans vormgeeft en hoe je die concreet maakt en onderweg blijft bijstellen
- Intervenieren en communiceren: wie eigenlijk de veranderaars zijn in organisaties, wat ze in hun mars moeten hebben en hoe ze invloed uitoefenen

Leren veranderen is geschreven voor iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor het (helpen) sturen en realiseren van veranderingen. Het geeft inzichten, methoden en instrumenten om op een professionele manier veranderingstrajecten te ontwerpen en tot leven te brengen. En lardeert dit met constructieve verwarring waar nodig.

HANS VERMAAK is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde en senior research fellow bij NSOB. Ook schreef hij *Plezier beleven aan taaië vraagstukken* en *Iedereen verandert – Nu wij nog*.

LÉON DE CALUWÉ is sociaal psycholoog en emeritus hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en was senior partner bij Twynstra Gudde. Hij schreef ook *Gaming en Mensen veranderen*.