

# INHOUD

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| <b>Voorwoord</b>                                         | 11 |
| <b>1 Introductie</b>                                     | 13 |
| <b>2 Waarom veranderen zo gecompliceerd is</b>           | 21 |
| 2.1 Over losjes gekoppelde systemen                      | 22 |
| 2.1.1 Ambigüiteiten in organisaties                      | 23 |
| 2.1.2 Losse koppeling tussen opvattingen en gedrag       | 24 |
| 2.1.3 Vuilnisvatbesluitvorming                           | 25 |
| 2.1.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten | 26 |
| 2.2 Over managen en gemanaged worden                     | 28 |
| 2.2.1 Autonome medewerkers en hiërarchische managers     | 28 |
| 2.2.2 Oerconflict                                        | 30 |
| 2.2.3 Pocket veto                                        | 31 |
| 2.2.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten | 33 |
| 2.3 Over chaosdenken                                     | 34 |
| 2.3.1 Dynamisch evenwicht                                | 35 |
| 2.3.2 Autonome ontwikkeling                              | 38 |
| 2.3.3 Structurele spanning en structurele conflicten     | 41 |
| 2.3.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten | 43 |
| 2.4 Sociopolitieke mechanismen                           | 44 |
| 2.4.1 Actietheorie en macht                              | 44 |
| 2.4.2 Informele organisatie                              | 45 |
| 2.4.3 Economische uitwisseling in groepen                | 46 |
| 2.4.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten | 47 |
| 2.5 Over fixaties                                        | 48 |
| 2.5.1 Gemene problemen                                   | 49 |
| 2.5.2 Ontwikkelingspatronen in groepen                   | 51 |
| 2.5.3 Vergiftigende emoties en verwaarlozing             | 53 |
| 2.5.4 Implicaties voor veranderaars en verandertrajecten | 56 |
| 2.6 Vijf groepen mechanismen vol irrationaliteit         | 57 |

|          |                                                           |            |
|----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b> | <b>Denken over veranderen in vijf kleuren</b>             | <b>61</b>  |
| 3.1      | Veranderingsstrategieën en benaderingen                   | 63         |
| 3.2      | Vijf gekleurde betekenissen van het woord veranderen      | 64         |
| 3.3      | Vijf kleurendrukken uitgewerkt                            | 69         |
| 3.3.1    | <i>Geeldrukdenken</i>                                     | 69         |
| 3.3.2    | <i>Blauwdrukdenken</i>                                    | 74         |
| 3.3.3    | <i>Rooddrukdenken</i>                                     | 75         |
| 3.3.4    | <i>Groendrukdenken</i>                                    | 77         |
| 3.3.5    | <i>Witdrukdenken</i>                                      | 80         |
| 3.4      | Een paar voorbeelden                                      | 82         |
| 3.5      | Idealen en valkuilen                                      | 85         |
| 3.6      | Wat is effectief, waar en werkzaam?                       | 87         |
| 3.7      | Andere kleuren en ‘superparadigma’                        | 91         |
| 3.8      | Werken met kleuren: Joseph en Johanna                     | 94         |
| <br>     |                                                           |            |
| <b>4</b> | <b>Hoofdbestanddelen van geplande verandering</b>         | <b>103</b> |
| 4.1      | Bestanddelen van de methode                               | 103        |
| 4.2      | Uitkomsten, effecten en bestemming                        | 108        |
| 4.3      | Context en historie: invloedsfactoren op het veranderidee | 113        |
| 4.4      | Rollen en actoren                                         | 118        |
| 4.5      | Fasen en processen                                        | 121        |
| 4.6      | Communicatie en betekenisgeving                           | 125        |
| 4.7      | Sturing en reflectie                                      | 132        |
| 4.8      | Spelen met de bestanddelen: een uitgebreid voorbeeld      | 136        |
| <br>     |                                                           |            |
| <b>5</b> | <b>Begrijpen wat er aan de hand is</b>                    | <b>143</b> |
| 5.1      | Aanloop naar de diagnose                                  | 144        |
| 5.2      | Diagnose                                                  | 146        |
| 5.2.1    | <i>Meervoudig kijken</i>                                  | 146        |
| 5.2.2    | <i>Gebruiken van modellen</i>                             | 153        |
| 5.2.3    | <i>Diagnose is ook een interventie</i>                    | 158        |
| 5.2.4    | <i>Diagnose als onderzoeksproces</i>                      | 160        |
| 5.3      | Kern van het vraagstuk                                    | 163        |
| 5.3.1    | <i>Betekenis geven: wat is de angel of kiem?</i>          | 164        |
| 5.3.2    | <i>Inzetten van intuïtie of causale diagrammen</i>        | 165        |
| 5.3.3    | <i>Participatie: wel of niet?</i>                         | 169        |
| 5.4      | Casus ‘Organisatie X’ (deel 1)                            | 170        |

|          |                                                                                      |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b> | <b>Verandering tot realiteit maken</b>                                               | <b>175</b> |
| 6.1      | Veranderstrategie                                                                    | 177        |
| 6.1.1    | <i>De eerste vier vragen als indicatoren voor strategiekeuze</i>                     | 181        |
| 6.1.2    | <i>Vraag vijf: Kan het met meer van hetzelfde?</i>                                   | 187        |
| 6.1.3    | <i>Vraag zes: Wat beweegt mensen hier?</i>                                           | 195        |
| 6.1.4    | <i>Wikken en wegen bij de strategievorming</i>                                       | 203        |
| 6.1.5    | <i>Vaststellen van de veranderstrategie</i>                                          | 208        |
| 6.2      | Interventieplan                                                                      | 211        |
| 6.2.1    | <i>Versterken van de aanpak: focussen</i>                                            | 212        |
| 6.2.2    | <i>Samenhang en consistentie zoeken: balanceren</i>                                  | 215        |
| 6.2.3    | <i>Communiceerbaar maken: managen van verwachtingen</i>                              | 220        |
| 6.2.4    | <i>De moeite waard: relevant houden</i>                                              | 222        |
| 6.3      | Interventies                                                                         | 223        |
| 6.4      | Hoe ging het verder met casus 'Organisatie X' (deel 2)                               | 231        |
| <b>7</b> | <b>Voorbeelden van diagnosemodellen</b>                                              | <b>239</b> |
| 7.1      | Eisenhower-principe, curriculum vitae, tijdschrijven                                 | 241        |
| 7.2      | Profijtformule voor professionele organisaties, visgraatdiagram, taakgeledingsschema | 244        |
| 7.3      | Balanced scorecard, portfolioanalyse, 'activity based costing'                       | 247        |
| 7.4      | Concurrentiestructuur, omgevingsanalyse, 'experience curves'                         | 250        |
| 7.5      | Kernkwaliteiten, I/R-professionals, competenties                                     | 253        |
| 7.6      | Rollen in teams, succesfactoren voor teams, rollen van stafeenheden                  | 256        |
| 7.7      | Cultuurtypen, organisatieconfiguraties, 'organizational iceberg'                     | 261        |
| 7.8      | Netwerkorganisatie, publiekprivate samenwerking, industriële ecologie                | 266        |
| 7.9      | Biografische fit, bronnen van macht, niveaus van persoonlijk leren                   | 270        |
| 7.10     | Optimaal conflictniveau, leercurve, proces-/resultaatgerichtheid                     | 273        |
| 7.11     | De klok, verloop van weerstand, twee veranderkrachten                                | 276        |
| 7.12     | Krachtenveldanalyse, megatrends, nationale culturen                                  | 279        |
| 7.13     | Diagnosemodellen naar kleur                                                          | 284        |
| 7.14     | Tot slot van dit hoofdstuk                                                           | 289        |

|          |                                                                                         |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8</b> | <b>Voorbeelden van interventies</b>                                                     | <b>291</b> |
| 8.1      | Personal commitment statement, outplacement, protégéconstructies                        | 293        |
| 8.2      | Management by Objectives (MBO), hygiënisch werken, werken met agenda                    | 295        |
| 8.3      | Loopbaanontwikkeling, werving/selectie, taakverrijking/taakverbreding                   | 298        |
| 8.4      | Coaching, intensieve clinic, feedbackgesprekken/spiegelen                               | 300        |
| 8.5      | T-group, persoonlijke groei/opstellingen, networking                                    | 303        |
| 8.6      | Confrontatievergaderingen, derdepartijstrategie, topstructuur                           | 305        |
| 8.7      | Werken in projecten, archiveren, besluitvorming                                         | 308        |
| 8.8      | Sociale activiteiten, teamrollen, management by speech                                  | 310        |
| 8.9      | Teambuilding, gaming, intervisie                                                        | 313        |
| 8.10     | Zelfsturende teams, open-spacebijeenkomsten, appreciative inquiry                       | 316        |
| 8.11     | Verbeteren kwaliteit van de arbeid, strategische alliantievorming, CAO-onderhandelingen | 319        |
| 8.12     | Strategische analyse, business process redesign (BPR), doorlichting/auditing            | 322        |
| 8.13     | Belonen in organisaties, mobiliteit en diversiteit, triple ladder                       | 324        |
| 8.14     | Open systems planning, parallelle leerstructuren, kwaliteitscirkels                     | 327        |
| 8.15     | Zoekconferenties, rituelen en mystiek, heilige huisjes afbreken                         | 330        |
| 8.16     | Tot slot van dit hoofdstuk                                                              | 333        |
| <b>9</b> | <b>Veranderaars veranderen</b>                                                          | <b>335</b> |
| 9.1      | Rollen en stijlen                                                                       | 336        |
| 9.2      | Competenties                                                                            | 339        |
| 9.3      | De professionele loopbaan                                                               | 346        |
| 9.4      | Werken, reflecteren en leren                                                            | 349        |
| 9.4.1    | <i>Van observeren tot waarnemen</i>                                                     | 352        |
| 9.4.2    | <i>Van conceptualiseren tot betekenis geven</i>                                         | 353        |
| 9.4.3    | <i>Van experimenteren tot committeren</i>                                               | 355        |
| 9.4.4    | <i>Van ervaren tot (niet) handelen</i>                                                  | 358        |
| 9.5      | Trends                                                                                  | 359        |

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10 Kleurendenken voor gevorderden</b>                                    | <b>365</b> |
| 10.1 Het kleurendenken als metatheorie                                      | 368        |
| 10.1.1 <i>Incommensurabiliteit: kleuren in competitie</i>                   | 369        |
| 10.1.2 <i>Tussen situationeel denken en continue dialoog</i>                | 374        |
| 10.2 Vier toepassingen van de kleurentheorie                                | 378        |
| 10.2.1 <i>Kijken naar organisaties</i>                                      | 378        |
| 10.2.2 <i>Aanpakken van verandering</i>                                     | 382        |
| 10.2.3 <i>Opereren als veranderaar</i>                                      | 389        |
| 10.2.4 <i>Veranderen is communiceren</i>                                    | 395        |
| 10.3 Blikverruiming en misverstanden                                        | 403        |
| 10.3.1 <i>Verbindingen met andere disciplines</i>                           | 403        |
| 10.3.2 <i>Misverstanden over de kleuren</i>                                 | 410        |
| <b>11 Epiloog</b>                                                           | <b>417</b> |
| <b>Toegift 1. Vijf woordenboekjes voor vijf veranderkleuren</b>             | <b>421</b> |
| <b>Toegift 2. De Kleurentest voor veranderaars</b>                          | <b>433</b> |
| <b>Toegift 3. Enkele kernachtige verschillen tussen steeds twee kleuren</b> | <b>447</b> |
| <b>Toegift 4. Reacties op dit boek</b>                                      | <b>451</b> |
| <b>Literatuur</b>                                                           | <b>455</b> |
| <b>Lijst met figuren</b>                                                    | <b>477</b> |
| <b>Lijst met tabellen</b>                                                   | <b>479</b> |
| <b>Auteursregister</b>                                                      | <b>481</b> |
| <b>Trefwoordenregister</b>                                                  | <b>485</b> |
| <b>Over de auteurs</b>                                                      | <b>495</b> |