

## De kleurentest voor veranderaars (bron: Caluwe, Vermaak, 2006)

De test helpt u er achter te komen hoe u denkt en handelt in een veranderingsproces. Uw relatieve voorkeur voor een van de basisuitgangspunten inzake verandering komt naar voor. Ook de mate waarin uw denken en handelen in overeenstemming zijn, komt tot uiting.

Omcirkel A of B, waarvan u denkt dat ze het meest bij u passen. Denk er niet te lang bij na.

### Kleurenscaan denken

Dit eerste deel heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Het gaat hierbij om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

1	A	Een verandering kan pas succesvol zijn als de belangrijkste actoren er achter staan.
	B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt.
2	A	Zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt.
	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.
3	A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden.
	B	Organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen.
4	A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief geschetst kan worden voor de betrokkenen.
	B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen.
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven.
	B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.
6	A	Organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen.
	B	Organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken.
7	A	Het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen.
	B	Het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren.
8	A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is.
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt.
9	A	Organisaties veranderen door te investeren in mensen.
	B	Verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing.
10	A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren.
	B	In een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken.
11	A	Om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol tijdsdruk in te bouwen.
	B	Om beweging te krijgen is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten).
12	A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject.
	B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen te veranderen.
13	A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd.
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als er wordt uitgegaan van de energie en de kracht van de mensen binnen de organisatie.
14	A	In een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen.
	B	Voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vaststaan.
15	A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn.

	B	Een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven.
16	A	Een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen.
	B	De empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren.
17	A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven.
	B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.
18	A	Verandering heeft ruimte nodig.
	B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk.
19	A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor de medewerkers bieden.
	B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen.
20	A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert.
	B	Organisaties veranderen als mensen veranderen.
21	A	Een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren.
	B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken.
22	A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt.
	B	Een veranderaar moet de machtsbalans bewaken.
23	A	Dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt.
	B	Dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen.
24	A	Een veranderaar moet allereerst empathisch zijn.
	B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn.
25	A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject.
	B	Een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering.
26	A	Een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken.
	B	Een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen.
27	A	Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
	B	Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel).
28	A	Het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen.
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens.
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden.
	B	Een veranderaar moet mensen motiveren.
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem.
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem instandhouden.

## **Kleurenscaan 'Doen'**

In dit tweede deel van de scan brengt u uw handelen bij veranderingen in kaart. Voor u er aan begint, haalt u eerst drie veranderingen voor de geest waarin u een rol van betekenis heeft gespeeld. De scan geeft de beste resultaten als u uw rollen in deze veranderingen redelijk representatief zijn voor uw gedrag in veranderingstrajecten. Het heeft de voorkeur als de veranderingen plaats hebben gehad in de afgelopen twee jaar. Ga nu eerst na wat in elk van de drie veranderingen de situatie was, wat er nagestreefd werd en wat uw rol was. Richt vervolgens uw aandacht op de vragen. Baseer uw keuze voor een A of B bewering zoveel mogelijk op uw feitelijk gedrag in de door u geselecteerde specifieke situaties. Omcirkel uw antwoord.

1	A	Ik was een rolmodel voor anderen.
	B	Ik zorgde dat nieuwe rolmodellen de ruimte kregen.
2	A	Ik stond achter oplossingen die leven in de brouwerij brachten.
	B	Ik stond voor de beste oplossing.
3	A	Ik voerde oplossingen top-down in.
	B	Ik probeerde de natuurlijke wil en kracht voor verandering te vinden en te mobiliseren.
4	A	Ik stimuleerde mensen om veranderingen tot stand te brengen.
	B	Ik waakte erover dat de vooraf geformuleerde uitkomsten niet werden aangepast door de mensen die voor de implementatie moesten zorgen.
5	A	Ik hield de mensen een spiegel voor.
	B	Ik was in staat mensen te overtuigen.
6	A	Ik probeerde mensen in een veranderingsproces te ondersteunen in het stapsgewijs verder ontwikkelen van hun talenten.
	B	In een veranderingsproces probeerde ik helden te creëren.
7	A	Mensen spraken mij aan op mijn zorgvuldigheid naar anderen.
	B	Mensen spraken mij aan op mijn planmatigheid.
8	A	Ik waakte erover dat geen van de belangrijke partijen gezichtsverlies leed.
	B	Ik zorgde ervoor dat iedereen volgens eenzelfde procedure en op objectieve gronden beloofd of aangemaand werd.
9	A	Ik ging voor de beste oplossing.
	B	Ik ging voor de meest haalbare oplossing.
10	A	In het begeleiden van processen schroomde ik niet gebruik te maken van mijn (machts)positie.
	B	Ik legde de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de groep.
11	A	Ik maakte duidelijke inhoudelijke afspraken met alle betrokkenen en hield mijzelf en anderen daaraan.
	B	Ik liet mensen het met elkaar eens worden over de koers zonder me al te veel met de inhoud te bemoeien.
12	A	Ik zorgde ervoor dat ik manoeuvreerruimte hield.
	B	Ik zorgde ervoor dat mensen wisten waar ze aan toe waren.
13	A	Ik mat de voortgang aan de hand van vastgestelde normen.
	B	Ik hielp mensen gezamenlijk voortgang te bespreken, door mij te richten op het communiceren en het leren tussen mensen.
14	A	In het veranderingstraject richtte ik mij op het ontwikkelen van vooraf vastgestelde competenties voor de bestrooken partijen.
	B	In het veranderingstraject richtte ik mij op het laten waarnemen en bewust worden van

		uiteenlopende aspecten en hun samenhang door de betrokken partijen.
15	A	Ik creëerde situaties waarin mensen aan hun eigen leerdoelen konden werken.
	B	Ik zorgde voor opleidingspakketten waarin specifieke doelgroepen zich vooraf vastgestelde competentie eigen maakten.
16	A	Ik hanteerde conflicten om eensgezindheid te bereiken tussen de belangrijkste spelers.
	B	Ik optimaliseerde conflicten om dynamiek en energie te creëren in de organisatie als geheel.
17	A	Ik streefde naar de beste oplossing binnen de gestelde marges.
	B	Ik ondersteunde mensen om eigen oplossingen te bedenken en te implementeren.
18	A	Ik richtte mij op het neutraliseren van die krachten die oplossingen frustreren of onmogelijk maken.
	B	Ik richtte mij op het helder definiëren van het beoogde resultaat en het faseren van de implementatie.
19	A	Ik stimuleerde het uitwisselen van ervaringen.
	B	Ik zocht naar en deelde onderliggende mechanismen en nieuwe manieren van kijken.
20	A	Ik was empathisch en open in mijn interacties.
	B	Ik stelde mij onafhankelijk en beheerst op.
21	A	Ik probeerde draagvlak te creëren en te behouden voor een oplossing.
	B	Ik bewaakte dat alle activiteiten doelgericht waren.
22	A	Ik legde zorgvuldig vast waar ik voor stond en hield me daar ook aan.
	B	Ik reflecteerde continu op wat er gebeurde en liet mijn handelen daar doorlopend door bepalen.
23	A	Ik gedroeg mij diplomatiek en situatie-afhankelijk.
	B	Ik zette mijzelf op het spel en stond voor waar ik in geloofde.
24	A	Ik motiveerde mensen door hun prestaties te belonen.
	B	Ik hielp mensen leren door hen feedback te geven over hun prestaties.
25	A	Ik hield anderen een spiegel voor.
	B	Ik hield mijzelf en anderen aan gemaakte afspraken.
26	A	In conflictsituaties trad ik op als bemiddelaar.
	B	Ik coachte mensen in het verbeteren van hun onderlinge communicatie.
27	A	Ik maakte het veranderingsproces beheersbaar.
	B	Ik creëerde ruimte voor verandering.
28	A	Ik probeerde mensen ertoe te bewegen hun standpunten aan te passen wanneer dit een stagnatie kon doorbreken.
	B	Ik probeerde een goede sfeer te scheppen en mensen te motiveren.
29	A	Ik richtte mij erop een resultaat te realiseren waarbij niemand in het gedrang zou komen.
	B	Ik richtte mij op het behalen van het beste resultaat.
30	A	Ik richtte mij op het scheppen van een veilige leeromgeving.
	B	Ik richtte mij op het creëren van constructieve conflicten en dialogen.

### Scores kleurenscaan 'Denken'

Nummer	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Totalen					

**Scores kleurenscaan 'doen'**

Nummer	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
1				A	B
2		B			A
3	A				B
4		B	A		
5			B	A	
6			A		B
7		B	A		
8	A		B		
9	B	A			
10	A			B	
11	B	A			
12	A		B		
13		A		B	
14			A		B
15			B	A	
16	A				B
17		A		B	
18		B			A
19				A	B
20	B			A	
21	A	B			
22			A		B
23	A				B
24			A	B	
25		B		A	
26	A			B	
27		A			B
28	A		B		
29		B	A		
30				A	B

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Totalen					

Vul in de verzamelstaat uw scores in: *onder* de lijn uw 'kleurenscores' voor het 'denken': hoe u in specifieke veranderingsprocessen geneigd bent te handelen. *Boven* de lijn zet u uw 'kleurenscores' voor het 'doen': hoe u in algemene zin geneigd bent te oordelen over veranderingsprocessen.

**Verzamelstaat (diagrammen)**

**DOEN**

12						12
11						11
10						10
9						9
8						8
7						7
6						6
5						5
4						4
3						3
2						2
1						1
score	geel	blauw	rood	groen	wit	score
1						1
2						2
3						3
4						4
5						5
6						6
7						7
8						8
9						9
10						10
11						11
12						12

**DENKEN**

*Stemt uw denken en doen overeen of juist niet?*

Hoe groter het verschil tussen uw denk- en doenscores is, hoe groter de mate waarin u moeite heeft uw handelen in overeenstemming te brengen met uw denken. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Een mogelijkheid is dat u nog niet in staat bent om te doen wat u wenselijk acht. U ontbeert bijvoorbeeld benodigde competenties. De verschillen in scores kunnen u dan helpen leerdoelen te stellen. Of u bent nog niet in staat voor uzelf de rol te claimen waarvoor u zowel de ambitie als de competentie in huis heeft. De verschillen in scores kunnen u dan helpen

om loopbaandoelen te stellen. Een andere mogelijkheid is dat uw denken en doen los van elkaar staan: dat kan gebeuren als de reflectie op eigen handelen als veranderaar beperkt is. Het denken is dan bijvoorbeeld meer een droomwereld, terwijl uw handelen indicaties geven van waar u werkelijk in gelooft. Zo is op dit moment witdruk-denken heel erg populair. Het is sociaal wenselijk zo te denken. Maar tegelijk nemen wij waar dat wanneer organisaties zich concreet buigen over veranderen, mensen maar zeer beperkt vertrouwen in deze benadering hebben: het eigenlijke handelen toont dat men bijvoorbeeld meer vertrouwen heeft in geeldruk-denken. Als uw denken en doen enigszins los van elkaar staan, kan feedback van anderen op uw functioneren als veranderaar helpen dit gat te dichten.

## Veranderen

Verandermanagement is een belangrijke activiteit van managers en adviseurs. Hoe pakken ze dat aan? Afhankelijk van de situatie en van de eigen persoonlijke stijl gaat men aan de slag. In deze bijdrage wil ik verschillende soorten 'veranderconcepten' en 'verandermanieren' verduidelijken. Ook wil ik een betere koppeling tussen aanpak en situatie mogelijk maken.

## Vijf planeten

Er zijn vijf clusters of families van theorieën over veranderen. Aanhangers van die clusters wonen op vijf verschillende planeten. Op één planeet verloopt de communicatie over veranderen vrij moeiteloos: mensen begrijpen elkaar, praten vanuit dezelfde veronderstellingen en ideeën en men zit vaak op één lijn. Maar als mensen van verschillende planeten met elkaar praten, dan verloopt de communicatie heel erg stroef: men begrijpt elkaar niet of nauwelijks. Opmerkingen als: 'dat werkt niet' of 'dat loopt niet goed af' vallen om de haverklap. Dat onbegrip komt voort uit het feit dat men fundamenteel verschillende concepten hanteert met betrekking tot veranderen.

## Voorbeelden en kleuren

Aan de hand van een paar zinnen zal duidelijk worden welke vijf te onderscheiden betekenissen het woord veranderen kan hebben. Elke betekenis heeft het label van een kleur gekregen. Dat vergemakkelijkt het benoemen van het concept.

### *Voorbeeld geeldrukdenken*

'Ik verander het beleid'.

'De individuele belangen zijn veranderd in een groepsbelang'.

'Onder druk van Piet is dat doel veranderd'.



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

*Voorbeeld blauwdrukdenken*

‘Men verandert het gebouw’.

‘De productiestraat is veranderd conform de eisen’.

‘Het informatiesysteem is sterk verandert’.

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

*Voorbeeld rooddrukdenken*

‘Ik verander de organisatie’.

‘De stimulansen voor talentontwikkeling zijn veranderd’.

‘De lok- en strafmiddelen worden anders ingezet’.

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

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

*Voorbeeld groendrukdenken*

‘Ik verander Piet’.

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

‘Veranderen is leren’.

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

*Voorbeeld witdrukdenken*

‘Piet verandert’.

‘Deze verandering heeft zingevend gewerkt’.

‘Alles is altijd in verandering’.

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

## De concepten nader beschouwd

In de volgende paragraaf wordt elk van de manieren van denken verder verduidelijkt en wordt verwezen naar de relevante literatuur voor elk concept.

### Geeldrukdenken

Geeldrukdenken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen.

Het gaat ervan uit dat machtsvorming al een veranderingsproces op zich is. Beleid maken of een projectprogramma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen en uitonderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten. Als de macht eenmaal gevormd is, kunnen veranderingen worden afgedwongen, maar het steeds manoeuvreren met de machtsbalans blijft een constante opgave.

Doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door belangen te bundelen, door win-win-situaties te maken en door politiek spel, macht en onderhandelen. De achterliggende gedachten hiervan zijn te vinden in de actietheorie, die stelt dat elk mens eigen belangen, doelen, strevingen en keuzes daarin heeft en dat hij die graag wilt realiseren.

In een dergelijk proces opereren vereist van de veranderaar politieke vaardigheden en de competentie om om te gaan met een complex belangenveld. Onafhankelijkheid is een belangrijke 'eigenschap'. Communiceren, mediation, onderhandelen, werken met derde partijen zijn favoriete interventies.

### Blauwdrukdenken

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan.

In deze denkrichting gaat het erom om de uitkomst of het resultaat zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg ernaartoe (wat er moet gebeuren om er te komen) wordt zoveel mogelijk volgens rationele argumenten beredeneerd en gepland. Het gaat

uit van een maximale voorspelbaarheid van de uitkomst. Onderweg kan worden bijgestuurd, teneinde het resultaat te bereiken. Eerst denken, dan doen is het motto. Denken en doen zijn volgtijdelijk aan elkaar gerelateerd.

Men tracht de menselijke irrationaliteit uit te schakelen, omdat die verstorend kan werken. Favoriete interventies zijn: doelen stellen en vastleggen, activiteiten plannen, rationele analyses maken. De competenties van de veranderaar liggen in het aandragen van expertkennis, die de rationaliteit ondersteunt, in het plannen en in het vasthouden van de doelen.

## Rooddrukdenken

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (zie Mayo, 1933; Roethlisberger, 1941). Via human relations is een beweging ontstaan naar human resource management.

Mensen veranderen onder invloed van lok- en strafmiddelen. Ze kunnen worden verleid en gestimuleerd. Het moet aantrekkelijk en aangenaam worden gemaakt om te veranderen. Het 'wij-gevoel' en het gevoel te behoren tot een sociale groep of familie is sterk ontwikkeld in deze denkrichting. Het inzetten en adequaat gebruiken van HRM-instrumenten, zoals belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement, promotie etc. wordt effectief geacht. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van talenten, van het beste uit mensen halen en een optimale combinatie creëren van mens en organisatie. Mensen doen iets als ze er iets (anders, meestal immaterieel) voor terugkrijgen: het ruilprincipe.

De verandering laat zich matig voorspellen of beheersen, omdat de uitkomst wordt gemaakt en gedefinieerd met de 'slachtoffers'. Om redenen van ethiek, draagvlak of moraal zijn sturingsmogelijkheden beperkt. Favoriete interventies zijn communicatie, samenwerken, overtuigen, teambuilding, motiveren, verlokken en verleiden. Sfeer, teamspirit, je thuis voelen zijn erg belangrijk. De veranderaar moet zorgvuldig zijn, mensgericht en vertrouwenwekkend.

## Groendrukdenken

Groendrukdenken vindt zijn oorsprong in de action-learning theorieën. De grote vlucht kwam eerst in de organisatie-ontwikkeling en later door de lerende organisatie. Veranderen en leren hebben in deze denkrichting conceptueel veel gemeen.

Het achterliggende denken hier is: mensen veranderen of in beweging krijgen vindt plaats door ze te motiveren om te leren, door ze bewust onbekwaam te maken. Je brengt ze in

leersituaties en tracht het lerend vermogen te vergroten. Door leren maken mensen zich andere manieren van doen eigen. En ook door afleren en vallen en opstaan.

De uitkomst van de verandering laat zich moeilijk voorspellen, omdat een en ander afhankelijk is van hoeveel, hoe snel en op welke wijze mensen leren. Dat is op zijn beurt weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke.

Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren, leren in de breedste zin van het woord, reflectie, zijn veel gebruikte interventies. Denken en doen worden bij voorkeur tegelijk en gekoppeld benaderd. De veranderaars zijn coaches en didactici. Zij scheppen ruimte en veiligheid voor leren. Ze coachen en geven feedback. Ze fungeren als voorbeeld én rolmodel.

## Witdrukdenken

Witdrukdenken is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld dat is afgeleid van Newton. De chaostheorie of de theorie van de complexiteit draait om levende, complexe systemen met een zeer beperkte voorspelbaarheid. Een centraal begrip is zelforganisatie. Stacey (1996) definieert het als: het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels, zonder dat er een overall beeld is wat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen. Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer-, vernieuwings- en evolutieprocessen. Het systeem raakt soms uit evenwicht, maar hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht (zie onder andere Bicker Caarten, 1998).

In dit denken vindt verandering veelal autonoom plaats. ‘Panta rhei’ (alles stroomt); ‘de weg is de herberg’; de flux metafoor van Morgan (1986) zijn uitdrukkingen van deze zienswijze. Mensen en organisaties veranderen zelf en voortdurend. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (door een veranderaar of manager) is maar zeer beperkt mogelijk: eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert. De veranderaar kan iedereen zijn. Het is van belang om beweging en verandering (met name patronen) waar te nemen, dingen te laten gaan en te dynamiseren en blokkades te verwijderen. “Crisis is kans” is hier van toepassing.