



WHITEPAPER

Veranderen verandert

Een meta-analyse van data over de visie
op veranderen

Dorine Wesel, Aniek Janssen
en Babette Richter

Samenvatting

De visie op veranderen verandert. Dat blijkt uit een analyse van de verandervoorkeuren van duizenden professionals in alle functies, in alle sectoren van markt en overheid en van alle leeftijden. Steeds meer veranderaars delen het inzicht dat er niet één beste veranderstijl bestaat. Er wordt steeds meer belang gehecht aan interdisciplinair inzicht. Het enkel kijken vanuit het eigen voorkeursperspectief volstaat niet. Daarvoor zijn de opgaven waarvoor organisaties zich geplaatst zien, te complex geworden. De veranderaar van vandaag kijkt meervoudig.



Inleiding

Organisaties veranderen constant. Er zijn doordachte veranderplannen en aanpassingen nodig om de grote transitie van deze tijd aan te kunnen. Van hiërarchie naar connectie. Van autoritair naar dienend leiderschap. Van cijfers naar waarden. Van organisatie naar organisch organiseren. Van generatie Y naar generatie Z. Van Human Resources naar Humans. Organiseren is veranderen.

Elk verandertraject is uniek, gelet op de veranderopgave, de historie en de context van de organisatie. Maar altijd spelen mensen in het veranderingsproces de hoofdrol. En omdat iedere situatie en fase van het proces andere kwaliteiten vraagt, zijn steeds andere mensen nodig die de kar trekken. Een sterke organisatie zoekt voortdurend naar de mensen die qua veranderstijl in een gegeven fase en situatie het beste passen.

Om veranderstijlen in beeld te brengen, gebruiken we bij TwynstraGudde al meer dan twintig jaar de kleurentheorie. In 2003 hebben we op basis daarvan de kleurentest ontwikkeld. Het is een doordacht en inmiddels ruimschoots beproefd instrument. In tien minuten krijg je inzicht in je persoonlijke verandervoorkeuren. Waar liggen je kwaliteiten en allergieën? Zoek je de kracht van veranderen in macht en logica? Of ben je iemand die de voorkeur geeft aan experimenteren om al doende een passende oplossing te vinden? Word je zenuwachtig van losse eindjes of heb je er vertrouwen in dat alles uiteindelijk op z'n pootjes terechtkomt?

De kleurentest is in de loop van de jaren door vele duizenden veranderaars ingevuld. In alle functies, van alle leeftijden en in alle sectoren. Een meta-analyse van al die data laat zien hoe de verandervoorkeuren van professionals in de loop der tijd verschuiven. En dat levert een aantal interessante inzichten op. In deze whitepaper vergelijken we de uitkomsten van de analyses van data die sinds 2007 zijn verzameld. Wat is er sinds die tijd veranderd en wat kunnen we daarvan leren voor de kracht van organisaties?

In deze whitepaper beschrijven we eerst de achtergronden van de kleurentest. Daarna zetten we op hoofdlijnen de resultaten van de beschikbare analyses naast elkaar. We beschrijven de opvallende verschillen voor zover die significant zijn. Dat leidt uiteindelijk tot vijf aanbevelingen voor de veranderaar van vandaag.

De kleurentest

De kleurentest is in 2003 ontwikkeld door Léon de Caluwé en Hans Vermaak, destijds beiden verbonden aan TwynstraGudde. De test helpt om te ontdekken wat jouw visie op veranderen is. Je vergroot zelfinzicht en hebt een hulpmiddel om met collega's in een organisatie van gedachten te wisselen over veranderstijlen. De kleuren dienen als gemeenschappelijke taal.

Voorkeuren en allergieën

De test bestaat uit een zogenoemde 'forced choice'-test. Als respondent krijg je een serie van tien uitspraken voorgelegd en bij elke uitspraak moet je acht punten verdelen over vijf alternatieven, daarbij je eigen voorkeur volgend. Hoe meer punten, hoe meer het betreffende alternatief in overeenstemming is met je voorkeur. Je kunt de uitkomst vergelijken met normgetallen. Een afwijking naar boven (meer dan vijf punten boven het gemiddelde) wijst op een sterke voorkeur. Een afwijking naar beneden (meer dan vijf punten onder het gemiddelde) wijst op een allergie.

Vijf veranderstijlen

Een belangrijk notie is, dat er geen goede of foute verandervoorkeuren zijn. Net zoals er niet één allesomvattende verandertheorie bestaat. In feite bestaan er minstens vijf groepen van theorieën naast elkaar. Elke theorie beschrijft een andere manier om mensen in beweging te krijgen. Niemand beheerst alle veranderstijlen even sterk. Iedereen heeft bepaalde voorkeuren en vrijwel iedereen heeft ook bepaalde allergieën. De kleurentheorie zet de vijf veranderstijlen naast elkaar met erkenning van het onderlinge contrast. De kleurentaal lost de complexiteit niet op, maar maakt deze wel hanteerbaar. Nog een belangrijke notie: de test meet hoe mensen over verandering denken. Dat is niet altijd gelijk aan de wijze waarop mensen handelen.

Wit

Als witte veranderaar ga je er vanuit dat verandering van nature ontstaat en alles autonoom verandert. Als veranderaar versnel of stimuleer je verandering: je geeft datgene waar de tijd rijp voor is een extra duw in de rug of je neemt blokkades weg die verandering in de weg staan. Je gelooft in ondernemerschap en zelforganiserende vermogens van mensen en organisaties. Betekenisgeving speelt een belangrijke rol in een wit veranderproces. Witte veranderaars proberen te doorzien waar kansen liggen, steunen degenen die ze grijpen en helpen obstakels voor hen uit de weg te ruimen. Zij zetten zichzelf daarbij ook op het spel.

Blauw

Als blauwe veranderaar ben je geneigd veranderingen rationeel te bekijken, te ontwerpen en te realiseren. Je gebruikt onderzoek om de beste uitkomst te vinden, je huurt experts in om de beste oplossingen te bedenken en je plant de implementatie zorgvuldig. Projectmatig werken is een belangrijk instrument. De uitkomst van de verandering stemt in principe overeen met het vooraf gestelde doel. Je meet de voortgang onderweg en stuurt bij waar nodig. Om dit te kunnen heb je als blauwe veranderaar verstand van zaken, denk je analytisch en ben je transparant en navolgbaar.

Rood

Voor de rode veranderaar draait alles om motivatie. Organisaties bestaan uit mensen: hun gedrag, talenten en ambities zijn bepalend. Daar kan je sturing aan geven door hen te motiveren. Je zoekt naar een optimale 'fit' tussen mens en organisatie zodat ze er beiden beter van worden. Het belonen en straffen van mensen speelt een rol, maar meer nog het bieden van een aantrekkelijk perspectief, het zoeken naar verbinding en het geven van aandacht. De rode veranderaar is zorgvuldig, is gevoelig voor sfeer en houdt van mensen.

Groen

Voor een groene veranderaar zijn veranderen en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je gelooft dat organisaties zich ontwikkelen als mensen zich ontwikkelen. Alleen als ze nieuwe dingen zien en aankunnen, verandert gedrag. De groene veranderaar brengt mensen in leersituaties. In een groen proces houdt men elkaar de spiegel voor, wordt er geëxperimenteerd, worden pilots gedaan en ontdekt men, al gaandeweg, wat werkt. Opleiding en coaching spelen een rol, maar ook leren in en op het werk. Als groene veranderaar streef je naar een lerende organisatie. Je faciliteert en ondersteunt mensen én het leerproces.

Geel

De gele veranderaar is geneigd te denken dat verandering ontstaat door het bij elkaar brengen van belangen. Als gele veranderaar denk je in termen van belangen, conflicten en macht. Je verandert door draagvlak te scheppen bij de belangrijkste spelers. Dat doe je door verschillende belangen en visies bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld in een onderhandelingsproces. Als gele veranderaar zoek je naar win-winoplossingen. Je hebt aandacht voor posities en context. Succesvolle gele veranderaars beschikken over politieke vaardigheden en staan stevig genoeg in hun schoenen om de druk aan te kunnen.

Met de kleurentest krijg je in korte tijd een beeld van verandervoorkeuren. Dat is de kracht van de test. Maar de test kent uiteraard ook zijn beperkingen. De 'forced choice' leidt wellicht tot minder genuanceerde antwoorden. Een zwakte van een onlinetest is bovendien dat die wordt ingevuld in ongecontroleerde omstandigheden. Hoe serieus wordt de test genomen? Wat weten respondenten al van de kleurentheorie en leidt dat misschien tot sociaal gewenste antwoorden? Het is belangrijk deze kanttekeningen in gedachten te houden bij de interpretatie van de resultaten.

Drie analyses

De kleurentest is in de loop der jaren door vele duizenden professionals ingevuld. Op de achtergrond geeft dat een boeiende inkijk in de gemiddelde voorkeuren van diverse groepen veranderaars. En vooral in de verschuivingen die zich in de loop der tijd voordoen. We zetten de resultaten van drie analyses naast elkaar.

Brede spreiding

De kleurentests zijn ingevuld door een breed palet van veranderaars. Professionals in alle sectoren, functieniveaus en leeftijdscategorieën. Mannen en vrouwen. Staffunctionarissen en lijnmanagers. Vaak werd de test ingevuld in het kader van een training of een veranderingstraject. De laatste jaren vullen steeds meer respondenten de test online in, soms ter voorbereiding op een workshop, training of masterclass. Bij iedere test wordt de respondenten toestemming gevraagd de geanonimiseerde resultaten voor verder onderzoek te gebruiken. Vrijwel iedereen stemt hierin toe.

Significante verschillen

In 2009 heeft Marnix Tummers een analyse gemaakt van 1.737 tests die in de periode 2007 tot 2009 zijn

ingevuld. Vier jaar later, in 2013, heeft Barry Pietersen een vergelijkbare analyse gemaakt van 2.702 tests uit de periode 2009 tot 2013. Het derde onderzoek is in 2020 gedaan door Babette Richter. Zij heeft de scores van 11.049 tests geanalyseerd die in 2019 en 2020 online zijn ingevuld. De kleurentest is in de loop van de jaren op onderdelen veranderd, daarom is het soms lastig de uitslagen over de jaren te vergelijken. Niettemin laat een meta-analyse een aantal verschuivingen zien die significant zijn. Het is relevant en leerzaam om te zoeken naar een verklaring daarvoor.

Veranderende visie op veranderen

| | Tummers, 2007-2009 | Pietersen, 2009-2013 | Richter, 2019-2020 |
|-------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| | N = 1.737 | N = 2.702 | N = 11.049 |
| Geel | 13 | 13 | 12 |
| Blauw | 18 | 19 | 18 |
| Rood | 19 | 18 | 21 |
| Groen | 20 | 20 | 22 |
| Wit | 25 | 26 | 23 |

Veranderende veranderaars

Een vergelijking tussen de analyses uit 2009, 2013 en 2020 brengt enkele opmerkelijke verschuivingen aan het licht. Iets minder geel en blauw. Vooral een afname van wit, maar in vergelijking tot andere kleuren nog steeds sterk aanwezig. Meer rood en groen. In de tijd van Black Lives Matter lijken veranderaars meer oog te hebben voor sfeer, verscheidenheid en inclusie. Veranderaars kijken meervoudig naar wat er in organisaties speelt.

Witte veranderstijl: aantrekkelijk, maar moeilijker dan je zou denken

Het eerste wat opvalt is dat de witte veranderstijl nog steeds de grootste voorkeur geniet. Ten opzichte van 2009 en 2013 is die voorkeur echter significant afgenomen ten gunste van de andere kleuren. De magie van de witte veranderstijlen lijkt wat te eroderen. Typische 'witte' begrippen als ondernemerschap, passie, uitdaging, zelfsturing, initiatief, innovatie, creativiteit, positief denken en zelfkennis deden het altijd opmerkelijk goed. Maar nu lijken die hun kracht wat te verliezen. De cijfers doen vermoeden dat de 'wittebroodsweken' voorbij zijn. De belofte van de witte veranderstijl is groot, maar de praktijk weerbarstig. Veranderingen op basis van het witte paradigma zijn complexer dan de vrijheid doet vermoeden. En als het niet lukt, zoeken we toch naar de veiligheid van plannings- en machtsverhoudingen. Om de juiste condities voor de witte veranderstijl te creëren is veel durf, kennis en kunde nodig. Alleen dan zijn zelforganisatie en consequent 'sturen in het moment' vol te houden.

Rode veranderstijl: verlangen naar verbinding

Tegelijk zien we dat de rode veranderstijl in populariteit lijkt te groeien. In alle groepen is de score op rood significant gestegen. Het weerspiegelt wellicht de behoefte en het karakter van deze tijd. Misschien is hier ook een effect van corona te zien. Hoe dan ook is er in de maatschappij en in organisaties een roep om het binden en boeien van talenten. We spreken over inclusie en over de wens om ergens bij te horen en opnieuw betekenis te geven aan een collectief. Kwaliteiten als aandacht, zorg en verbinding worden in veranderingsprocessen meer dan voorheen op waarde geschat. En precies dat zijn de sleutelwoorden van het rode veranderparadigma. Er is behoefte om diepgaand met elkaar aan de slag te gaan, tijd te nemen om vastgelopen processen in organisaties los te weken, geduld op te brengen om andersdenkenden in te sluiten en nieuw gemeengoed te ontwikkelen.

Groene veranderstijl: leren door te experimenteren

Ook de voorkeur voor de groene veranderstijl is de afgelopen jaren significant toegenomen. Van het werken met pilots en experimenten wordt tegenwoordig veel verwacht. We hebben een hekel aan 'meer doen van hetzelfde'. Er is een groot verlangen naar innovatie en de wens om taai vraagstukken met leerprocessen 'te lijf' te gaan. Daar schuilt ook een risico in, namelijk dat de toenemende populariteit van lerend veranderen zich vertaalt in de wens om groene processen 'op te schalen' en 'uit te rollen'. De echte betekenis van het groene veranderparadigma gaat dan verloren. Leren is immers een individueel proces, gebaseerd op ervaringen, waarbij denken en doen worden gecombineerd. Iedereen moet dat steeds opnieuw zelf doorgronden. Nu de reikwijdte van een groen veranderparadigma lijkt te zijn ontdekt, hopen wij dat het zich ontwikkelt tot een professionele veranderaanpak waarin het verlangen om te experimenteren inderdaad dicht bij het doen komt.

Geel en blauw: taboe op oorlogskleuren

Geel en blauw zijn de minst populaire veranderstijlen. Dat was zo in 2009 en 2013. In 2020 is die achterstand nog iets groter. Er lijkt een taboe te rusten op het denken over veranderingen in termen van belangen, conflicten en macht (geel) en veranderaars hechten maar beperkte waarde aan rationeel plannen en organiseren op basis van vooraf bepaalde doelen (blauw). De Caluwé en Vermaak spreken in dit verband over de 'oorlogskleuren'. Ze zijn duidelijk minder populair dan de 'vredeskleuren' rood, groen en wit. Toch is de noodzaak om sommige veranderingen zorgvuldig te plannen en slim om te gaan met macht en belangen, naar onze mening onverminderd. Het is belangrijk een veranderproces goed te beheersen én te begrenzen. Het is ook belangrijk korte-termijnsuccessen te boeken en risico's te beperken. Zeker in politiek gestuurde omgevingen. Het blijft overigens belangrijk te beseffen dat de kleurentest laat zien hoe veranderaars over verandering d nken. Niet hoe zij in veranderingsprocessen h ndelen. Dat is zeker hier een relevant verschil.

Rood, groen en wit: meervoudig kijken

Als we kijken naar de vijf veranderkleuren ten opzichte van elkaar, dan zien we ook interessante verschuivingen. De rode veranderstijl is in de afgelopen jaren het meest in populariteit gegroeid en voor het eerst ongeveer op gelijke hoogte gekomen met de groene en de witte veranderstijlen. De voorkeuren voor deze drie stijlen zijn dichter bij elkaar gekomen en de belangrijkste dragers geworden van hoe je meervoudig met de kleurentheorie omgaat. Namelijk in termen van respect en geduld (rood) voor een lerende (groen) of verkennende (wit) manier van werken. Meervoudig kijken past bij deze tijd. Het is immers de tijd van inclusie en diversiteit. We zien dat terug in de voorkeursstijlen van veranderaars van deze tijd. Zij kijken meervoudig naar wat er in organisaties speelt en aan de hand is. Tegelijkertijd past ook hier een oproep. De uitdaging is om 'diepte' aan te brengen in de rode veranderstijl. Weg van oppervlakkigheid, maar rust en geduld vinden om vanuit de essentie van het paradigma aandacht te hebben voor meervoudigheid en daarmee aan de slag te gaan.



Achter de gemiddelden

Onder de oppervlakte van de overall-gemiddelde scores zien we verschillen tussen de verandervoorkeuren van mannen en vrouwen, oudere en jongere veranderaars en professionals in verschillende sectoren en functies. In dit deel van de analyse kunnen we alleen een vergelijking maken tussen de resultaten van Pietersen (2013) en Richter (2020).

Verschuivingen naar gender

Mannen leggen over het algemeen iets meer voorkeur aan de dag voor de gele en de blauwe veranderstijl dan vrouwen. Dat was al zo in 2013. In 2020 is dat verschil zelfs iets groter geworden. Ten opzichte van vrouwen zien we dat mannen vaker denken in termen van belangen, conflicten en macht en vaker denken dat een verandering tot stand kan komen op basis van rationale argumenten, planningen en doelstellingen. Vrouwen laten tegenwoordig een nog sterkere voorkeur zien voor de groene veranderstijl met aandacht voor leren en experimenteren. De witte veranderstijl met aandacht voor zelfsturing, initiatief en creativiteit is bij zowel mannen als vrouwen nog steeds sterk aanwezig, maar minder populair dan in 2013.

Het meest opvallend is, dat de rode veranderstijl, met aandacht voor de beste match tussen talenten en de organisatie, niet afhankelijk is van sekse en over de hele linie duidelijk aan populariteit heeft gewonnen. Het zoeken naar verbinding en het geven van aandacht worden vaak als vrouwelijke eigenschappen aangeduid. De cijfers onderbouwen die aanname niet.

Verschuivingen naar leeftijd

Bij jongeren (tot 30 jaar) doet zich een opmerkelijke verschuiving voor: minder blauw en meer rood en groen. Veranderaars in deze groep lijken dus minder te hechten aan veranderingen op basis van rationele argumentaties, vooraf bepaalde doelstellingen en planningen. Zij hebben daarentegen een grotere voorkeur voor veranderstijlen op basis van leren, verbinden en intrinsieke motivatie. De vraag is natuurlijk, of dit gebonden is aan leeftijd of aan generatie. Als het aan leeftijd is gebonden, zullen deze veranderaars, eenmaal ouder en meer ervaren iets meer voorkeur voor de blauwe veranderstijl laten zien. Is het aan de generatie geboden, dan nemen hun visie op veranderen mee en zal blauw verder eroderen. Bij ouderen (50 jaar en ouder) zien we vooral de witte veranderstijl relatief sterk vertegenwoordigd. Dat was in 2013 zo en dat is nog steeds het geval. Misschien komt dat doordat een oudere veranderaar meer ervaring heeft, patronen herkent en er

daardoor meer op durft te vertrouwen dat een verandering tot een goed einde komt, ook als niet alles voorspelbaar is. Wit is wel over de hele linie duidelijk minder sterk aanwezig, ook bij ouderen. De gele veranderstijl, met denken over veranderingen in termen van belangen, conflicten en macht, is het minst populair bij alle leeftijdscategorieën. Sinds 2013 lijkt deze veranderstijl zelfs iets verder te eroderen en dan vooral bij de oude leeftijdsgroep.

Verschuivingen naar functie

Terwijl over de hele linie de voorkeur voor de rode veranderstijl toeneemt, zien we die toename opvallend genoeg niet bij (lijn)managers. De toename voor deze veranderstijl is het sterkst te zien bij medewerkers. Dat is opvallend, want van managers wordt juist altijd een 'lijmende' rol verwacht door te verleiden, te communiceren, groepsvorming te steunen, etc. Wat is hier aan de hand? Een voorzichtige verklaring is, dat de 'rode verantwoordelijkheden' meer in de organisatie zijn gespreid. Organisaties worden diffuser. Dat is in lijn met de constatering dat de gele veranderstijl erodeert, over de hele linie, maar het sterkst bij medewerkers. De verantwoordelijkheid om zonder machtsvertoon en met empathie de boel bij elkaar houden, ligt minder exclusief bij managers. Tegenwoordig ervaart iedereen zijn of haar rol als het aankomt op communicatie en groepsvorming.

Verschuivingen naar branche

Kijken we naar de verandervoorkeuren bij de verschillende branches, dan zien we een opmerkelijk verschil tussen harde en zachte sectoren. De kleuren geel en blauw zijn het sterkst vertegenwoordigd bij industrie, informatietechnologie en transport en logistiek. Dat was zo in 2013 en dat is in 2020 nog steeds zo. In deze sectoren verwacht men dat veranderprocessen effectief worden gestuurd door rationele processen en zeggenschap op basis hiërarchische structuren. Caluwé en Vermaak (2019) noemen blauw en geel in dit verband ook wel de 'oorlogskleuren'.

Dit in tegenstelling tot de 'vredeskleuren' rood, groen en wit. Deze veranderstijlen zie je het sterkst bij de zachtere sectoren. De rode veranderstijl is favoriet in de gezondheidszorg. Groen zien we vooral bij onderwijsorganisaties. De witte veranderstijl komt het sterkst naar voren bij de overheid, banken en verzekeringen, onderzoeksinstellingen en de zakelijke dienstverlening. In deze sectoren zal een veranderproces dat op basis van machtsverhoudingen en rationele argumenten wordt ingestoken, veel vaker op weerstand stuiten.

Nieuwe kansen voor veranderaars

De verschuivingen van de afgelopen jaren zijn opmerkelijk en biedt waardevolle inzichten. Maar wat kunnen we er nu mee? Hoe kunnen professionals en veranderaars in organisaties inspelen op het actuele perspectief op veranderen? Welke nieuwe kansen zijn er? We doen hieronder vijf aanbevelingen.

Lift mee met de rode trend

Veranderaars laten in toenemende mate zien liefhebber te zijn van het rode perspectief op veranderen veranderstijl, met oog voor zachte elementen: talenten en ambities van medewerkers. Die voorkeur is bovendien meer dan voorheen gespreid in de hele organisatie. Het is effectief om op die trend in te spelen. Om een verandering op gang te brengen lijkt het meer dan voorheen belangrijk om in te zetten op intrinsieke motivatie, gedrag, sfeer, mate van welbevinden, zichtbaarheid van mensen en 'coachend leiderschap'.

Neem de stijging van groen serieus

Ook de ruimte om te leren wordt hoog gewaardeerd. Een lerende omgeving is aantrekkelijk en veranderingen worden daarin bevorderd. Feedback en leermomenten spelen een belangrijke rol. Een aanbeveling is om in te zetten op de ontwikkeling van bewuste (on)bekwaamheid, 'action learning' en een lerende organisatie. De uitdaging is daarbij om de wens van individuele leermogelijkheden en de ruimte om te experimenteren effectief te koppelen aan de uitvoering. Iedere keer opnieuw, zonder in 'kopiëren' te vervallen.

Let op de erosie van geel en blauw

De gele en de blauwe veranderstijlen zijn weinig populair en lijken nog iets verder weg te zakken. Zeker als je dat afzet tegen de toenemende populariteit van de rode en de de groeneveranderstijl. De erosie van geel en blauw maakt organisaties echter zwakker. Vanuit die notie is het belangrijk om de vlakheid van denken en doen te problematiseren. Blijf denken hoe veranderingen effectief kunnen worden gestuurd. Niet alles is mogelijk op basis van experimenten. Onze stelling is: alle veranderstijlen doen ertoe. In een zekere balans.

Maak werk van wit

De witte veranderstijl scoort nog steeds hoog, zij het significant minder hoog dan in eerdere jaren. Het witte veranderparadigma is nog steeds zeer relevant, maar ook witte veranderingen gaan niet vanzelf. Houd er rekening mee dat veranderen op basis van zelforganiserende vermogens van mensen complex is en dat het een hele uitdaging kan zijn om een witte veranderstijl consequent vol te houden. Het vereist durf, kennis en kunde.

Geef meervoudigheid nieuwe waardering

Meervoudigheid betekent een gelijkwaardige diepgang van en waardering voor veranderstijlen. Het past bij de huidige tijdgeest en bij de complexiteit van actuele transitities. Je hebt verschillende competenties nodig. Je komt er niet met één dominante veranderstijl. Dat roept ook de noodzaak op om met de verschillen en spanningen tussen veranderstijlen om te gaan. Respect is goud waard, maar op zichzelf niet genoeg om echt meervoudig samen te werken. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden. Een organisatie is sterk als alle wegen bewandeld kunnen worden.

Verder lezen

Vermaak, H., & Caluwé, L. de (2019). Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk. 3e geheel herziende editie. Deventer: Management Impact.



Kleurentest

De online kleurentest is voor iedereen vrij te gebruiken: <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/kleurentest-snel-en-effectief-veranderen>

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

TwynstraGudde

Samenstelling: Dorine Wesel, Aniek Janssen en
Babette Richter

Redactie: Henk Bouwmeester

© 2021