



Antonie van Nistelrooy, Nanja Schouten
en Léon de Caluwé

Dr. A.T.M. van Nistelrooy is Universitair Docent 'Verandermanagement en Organisatieadvies' aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Drs. N. Schouten ***. Prof. dr. L.I.A. de Caluwé is deeltijd hoogleraar 'Advieskunde' aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en tevens senior organisatieadviseur bij Twynstra Gudde te Amersfoort.

De organisatieadviseur in kleur

EEN EXPLORATIEVE STEEKPROEF ONDER NEDERLANDSE ORGANISATIE-ADVISEURS NAAR VISIE, STIJL EN INTERVENTIEVOORKEUREN

In de literatuur worden verschillende aannames gedaan als het gaat over in hoeverre de eigen veranderkundige voorkeur van een organisatieadviseur bepalend is voor zijn of haar werkwijze. Sommigen beweren dat de persoonlijke voorkeur bepalend is voor de interventiemethoden die ze toepassen. Anderen beweren juist dat de persoonlijke voorkeur van een organisatieadviseur niets uitmaakt en dat de werkwijze wordt bepaald door bijvoorbeeld de aard van de veranderkundige problematiek dan wel door de voorkeur van de opdrachtgever. Om dit nader te onderzoeken is aansluiting gezocht bij het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak (1999). In dit model worden vijf verschillende clusters met veranderkundige assumpties uitgewerkt over hoe mensen veranderen waarbij elk cluster via een kleur wordt voorzien van een bepaalde betekenis. De veranderkundige assumpties zijn voor dit onderzoek verder geoperationaliseerd door elk cluster op te splitsen naar de denkwijze van een organisatieadviseur (de persoonlijke veranderkundige voorkeur of visie) en de werkwijze van een organisatieadviseur (de gehanteerde adviesstijl en de meest toegepaste interventiemethode). Door 71 Nederlandse organisatieadviseurs te vragen naar hun interventievoorkeur is beoogd inzicht te verkrijgen in de vraag in hoeverre de persoonlijke veranderkundige voorkeur van een organisatieadviseur een rol speelt bij zijn of haar werkwijze.

Inleiding

Als het gaat om denk- en werkwijzen van organisatieadviseurs lijkt er een opvallend gebrek te zijn aan wetenschappelijk inzicht en gevalideerde ervaringskennis (Tichy, 1974, p. 164; Werr, Stjernberg en Docherty, 1997, p. 288; Czerniawska, 1999, p. 5). Afgaande op de publicaties over dit onderwerp in de vakliteratuur lijkt de discussie zich te concentreren op de vraag in hoeverre een organisatieadviseur zijn werkwijze laat beïnvloeden door de eigen persoonlijke voorkeur of door eisen die er vanuit de situatie aan worden gesteld. Zo beweren Block (2000, p. 5) en Ten Have en Ten Have (2004, p. 77), net zoals Armenakis et al. (2000, p.

631) dat een organisatieadviseur handelt vanuit een persoonlijke voorkeur of een voorkeur die dicht bij de eigen achtergrond ligt. Werr et al. (1997, p. 296) stellen op basis van hun onderzoek onder enkele grote internationale organisatieadviesbureaus dat de persoonlijke voorkeur van organisatieadviseurs bepalend is voor de interventiemethoden die ze toepassen. De Caluwé en Vermaak (1999, p. 123) gaan een stapje verder en suggereren dat een organisatieadviseur streeft naar consistentie tussen zijn persoonlijke veranderkundige voorkeur en de te volgen werkwijze. Dit lijkt in tegenspraak met wat Boonstra en Van der Vlist (1996, p. 90-91) hierover beweren. In navolging van Beer en Walton (1987, p. 363) suggereren zij dat de te volgen werkwijze van organisatieadviseurs afhangt van allerlei situationele factoren zoals de aard van het veranderkundige probleem en de veranderingsmogelijkheden waarover de organisatie beschikt. Op basis van een steekproef onder 91 organisatieadviseurs stelt Tichy (1974, p. 180) vast dat er allerlei inconsistenties zijn tussen persoonlijke voorkeuren in het veranderkundig denken en handelen van organisatieadviseurs. Een van de verklaringen die Tichy (1974, p. 180) hiervoor aandraagt, is dat organisatieadviseurs zich niet echt bewust zijn van hun persoonlijke voorkeur.

Dit artikel gaat in op de vraag welke veranderkundige voorkeur organisatieadviseurs hebben en in hoeverre deze consistent is met de werkwijzen die ze hanteren. Het artikel behandelt eerst de denk- en werkwijzen van organisatieadviseurs zoals deze worden uitgewerkt in het model van De Caluwé en Vermaak (1999). Daarna worden enkele theoretische veronderstellingen uit dit model toegelicht zoals deze aan de basis hebben gelegen van de afgenomen steekproef. Vervolgens wordt ingegaan op de toegepaste methode en operationalisering van deze veronderstellingen. Het artikel sluit af met een beschrijving van de meest opvallende onderzoeksresultaten en enkele mogelijke verklaringen hiervoor.

1. Gekleurde veranderkundige betekenissen

ORGANISATIEADVISEUR IN GEEL

De Caluwé en Vermaak (1999) verbinden de kleur geel met de symboliek van macht ('de zon', 'het vuur') en kennen het toe aan organisatieveranderingsprocessen waarin belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen.

Gele denkwijze

In deze denkwijze wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt overhalen of dwingen (Pettigrew, 1975, p. 205). Een dergelijke denkwijze veronderstelt dat een organisatieadviseur vindt dat vooral macht van de betrokken partijen, status, invloed en/of vorming van coalities bepalend is voor het veranderen van organisaties. Een organisatieadviseur met een overwegend gele denkwijze is volgens De Caluwé en Vermaak (1999) iemand die redeneert in termen van draagvlak, het bundelen van belangen en het creëren van win-win-situaties.



Gele werkwijze

De gele werkwijze wordt door De Caluwé en Vermaak verbonden met socio-politieke vaardigheden en het kunnen omgaan met een complex belangenveld. De gele veranderkundige werkwijze is daarmee te vergelijken met wat Chin en Benne (1976, p. 39) de machtsdwangstrategie noemen. Veranderen is vanuit deze invalshoek een kwestie van het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken gericht op het ontwikkelen van 'haalbare' oplossingen. Deze invalshoek sluit aan bij veranderingstrajecten waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken en waar complexe doelen moeten worden gerealiseerd. De organisatieadviseur met een voorkeur voor deze adviesstijl werkt met typische interventies als onderhandelen, mediëren, begeleiden en werken met derdepartijstrategieën (Kubr, 2002, p. 101). Enkele voorbeelden van interventiemethoden uit Cummings en Worley (2005) zijn: confrontatievergaderingen, strategische allianties en intergroepconflictoplossing.

ORGANISATIEADVISEUR IN BLAUW

De Caluwé en Vermaak (1999) ontleen de kleur blauw aan de zogeheten blauw-drukaanpak waarin wordt gewerkt met een vooraf vastgelegd en veelomvattend masterplan. De auteurs kennen de kleur toe aan organisatieveranderingsprocessen welke zijn gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen.

Blauwe denkwijze

In deze denkwijze wordt verondersteld dat mensen zullen veranderen als vooraf een duidelijk en concreet resultaat is vastgelegd, waarin de eisen nader zijn gespecificeerd en alle stappen zijn geprogrammeerd (De Caluwé en Vermaak, 1999). De aanname die achter deze invalshoek zit, is dat mensen rationeel denkende wezens zijn die het vooropgestelde plan uitvoeren indien het op een overtuigende en inhoudelijk beargumenteerde wijze is gerechtvaardigd. Deze wijze van kijken is gericht op de implementatie van 'de beste' oplossing, uitgedrukt in materie en vorm waardoor het proces geacht wordt voorspelbaar en beheerst te verlopen. Een organisatieadviseur met een overwegend blauwe denkwijze is volgens De Caluwé en Vermaak iemand die vindt dat vooral een duidelijk stappenplan, een voorafgesteld doel en complexiteitsreductie bepalend zijn voor het veranderen van organisaties.

Blauwe werkwijze

De Caluwé en Vermaak omschrijven de blauwe werkwijze als het beheerst managen, plannen en bewaken van de voortgang waarbij de uitkomst het leidende principe is. Het resultaat wordt door inhoudelijke sturing min of meer onafhankelijk van mensen tot stand gebracht. Daarmee vertoont de blauwe werkwijze overeenkomsten met wat Chin en Benne (1976, p. 24) de empirisch-rationele strategie noemen. Het oriënteren en ontwerpen van het plan van aanpak (de blauwdruk) worden veelal door de hogere echelons gedaan en het implementeren wordt veelal overgelaten aan de daaronder gelegen echelons (Kubr, 2002, p.



103). Een organisatieadviseur met een voorkeur voor een blauwe adviesstijl is gericht op het realiseren van de 'beste' oplossing. Voorbeelden van interventiemethoden die hierbij aansluiten uit Cummings en Worley (2005), zijn business process redesign, total quality management, project management en doorlichting/auditing.

ORGANISATIEADVISEUR IN ROOD

De Caluwé en Vermaak associëren de kleur rood met de symboliek van het menselijk bloed en kennen deze kleur toe aan veranderingsprocessen waarbij de mens wordt beïnvloed, verleid en uitgelokt. De grondslag voor deze invalshoek ligt in de klassieke Hawthorne-experimenten en betreft het vakgebied van Human Resources Management (HRM).

Rode denkwijze

In deze denkwijze wordt verondersteld dat mensen veranderen door ze op de juiste manier te prikkelen en het zo aantrekkelijk mogelijk te maken om zich in te zetten (De Caluwé en Vermaak, 1999). Het gaat met andere woorden om de ontwikkeling van de 'zachte' organisatieaspecten zoals talenten, competenties en managementstijl. De uitkomst van het veranderingsproces kan in deze manier van denken wel van tevoren worden bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd, omdat het resultaat volgens De Caluwé en Vermaak afhankelijk is van de combinatie van de te bereiken veranderingen en de mensen die het moeten doen. Een organisatieadviseur met een overwegend rode denkwijze is volgens De Caluwé en Vermaak (1999) iemand die vindt dat vooral het ontwikkelen van onderling vertrouwen en het creëren van een prettige en aangename sfeer bepalend is voor het veranderen van organisaties.

Rode werkwijze

De organisatieadviseur met een voorkeur voor deze werkwijze dwingt de verandering om redenen van ethiek of morele gronden niet af en zal gedurende het proces eerder de gewenste uitkomst bijstellen. Het betreft eerder een ruilexercitie waarbij het principe 'voor wat, hoort wat' de overhand heeft. Deze wijze van werken sluit aan bij wat Zaltman en Duncan (1977) omschrijven als de ruil-belonningsstrategie. Een organisatieadviseur met een voorkeur voor een rode werkwijze is gericht op het realiseren van de meest aangename oplossing (Kubr, 2002, p. 381). Enkele voorbeelden van interventiemethoden uit Cummings en Worley (2005) die aansluiten bij deze werkwijze zijn: onderhandelingsmodellen, competentie management, gedragstraining, cultuurverandering en implementeren van HRM-instrumenten.

ORGANISATIEADVISEUR IN GROEN

De Caluwé en Vermaak (1999) associëren de kleur groen met het natuurlijk groeien en kennen deze kleur toe aan veranderingsprocessen waarbij de ontwikkeling van mensen, hun motivatie en leervermogen centraal staan.

Groene denkwijze

De groene denkwijze bestaat eruit dat mensen veranderen of in beweging komen wanneer ze leren. De uitkomst van de verandering laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, omdat deze als sterk afhankelijk wordt beschouwd van het leer- vermogen van mensen en de effectiviteit waarop leerprocessen worden ingericht (De Caluwé en Vermaak, 1999, p. 51). Een organisatieadviseur met een overwe- gend groene denkwijze is volgens De Caluwé en Vermaak (1999) iemand die vindt dat individuele en collectieve bewustwording bepalend is voor het verande- ren van organisaties.

Groene werkwijze

De Caluwé en Vermaak omschrijven de groene adviesstijl als het motiveren, feed- back geven, faciliteren en het creëren van een veilige omgeving waarin mensen de mogelijkheid krijgen om te experimenteren met nieuw gedrag. Het ultieme doel volgens De Caluwé en Vermaak (1999, p. 56) is daarbij mensen te motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen. Een werkwijze die aansluit bij wat Chin en Benne (1976, p. 31) omschrijven als de normatief-reëducatieve strategie welke gericht is op het afle- ren van oude en niet-gewenste gewoonten, het experimenteren met en uiteinde- lijk het aanleren van nieuwe gewenste gedragingen. Een organisatieadviseur met een voorkeur voor een groene adviesstijl is gericht op het realiseren van een oplossing waarin mensen iets leren (Kubr, 2002, p. 110). Voorbeelden uit Cum- mings en Worley (2005) zijn: gaming, intervisie en teambuilding.

DE ORGANISATIEADVISEUR IN WIT

De Caluwé en Vermaak brengen de kleur wit in verband met de open ruimte waaraan mensen een eigen invulling kunnen geven en processen van zelforgani- satie.

Witte denkwijze

Veranderen wordt binnen deze invalshoek als synoniem beschouwd met een per- petuum mobile, als een autonoom zichzelf voorzienend proces dat te vergelijken is met de 'flux-metafoor' van Morgan (1986, p. 268). Een organisatieadviseur met een overwegend witte denkwijze is volgens De Caluwé en Vermaak iemand die vindt dat zelforganiserende processen, de eigen betekenisgeving en de intrin- sieke dynamiek en momentum van het proces bepalend zijn voor het veranderen van organisaties.

Witte werkwijze

De Caluwé en Vermaak (1999, p. 56) omschrijven de witte adviesstijl als het werken aan zingeving, duiden wat zich afspeelt en het aanspreken van innerlijke zekerheid. De organisatieadviseur met een voorkeur voor deze werkwijze heeft daarbij volgens De Caluwé en Vermaak (1999, p. 56) als uitdaging patronen te herkennen door elementen te combineren en door te zoeken naar mogelijke samenhang. Vanuit deze invalshoek wordt het afdwingen van verandering veron-

dersteld contraproductief te zijn, omdat het niet voorkomt uit eigen zingeving (Van Nistelrooy, 2000, p. 14). Een witte stijl is gericht op het realiseren van een passende oplossing die aansluit bij de betekenisgeving van mensen (Van Nistelrooy, 2004, p. 244). Voorbeelden van interventiemethoden uit Cummings en Worley (2005) die bij deze werkwijze aansluiten, zijn: het ontwikkelen van zelfsturende processen, het begeleiden van zoekconferenties en het begeleiden van positieve processen als Appreciative Inquiry.

2. Theoretische veronderstellingen uit het kleurenmodel

In de opzet van het onderzoek is uitgegaan van enkele veronderstellingen uit het oorspronkelijke kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak (Schouten, 2002).

Veronderstelling 1: kleurdominantie

Omdat de uitgangspunten van de kleuren zo uiteenliggen, veronderstellen De Caluwé en Vermaak dat bij organisatieadviseurs 'een combinatie van kleuren vaak voor zal komen, maar dat één kleur dominant is' (De Caluwé en Vermaak, 1999, p. 60).

Veronderstelling 2: Kleurconsistentie

Omdat een organisatieadviseur aan geloofwaardigheid lijkt te winnen indien zijn denkwijze overeenstemt met zijn werkwijze, veronderstellen De Caluwé en Vermaak (1999, p. 123) dat 'werkbaar strategieën gebaseerd moeten zijn op de dominantie, het leidend zijn van één kleurdruk: de basiskleur.' Hoewel ze aangeven dat er verschil kan zijn tussen de denkwijze en de werkwijze van een organisatieadviseur, veronderstellen ze dat dit niet wenselijk is en dat het verschil zo klein mogelijk moet zijn.

Veronderstelling 3: Meerkleurige combinaties

De Caluwé en Vermaak (1999, p. 272) veronderstellen dat kleurcombinaties mogelijk zijn waarbij organisatieadviseurs een of twee dominante kleuren hebben, maar 'een willekeurige mix (van alles een beetje) een zeker recept is voor falen' (De Caluwé en Vermaak, 1999, p. 60). In het verlengde hiervan is in dit onderzoek als veronderstelling gesteld dat vanwege beter verenigbare uitgangspunten sommige kleurcombinaties vaker voorkomen dan andere.

3. Methode

De denk- en werkwijze van de organisatieadviseur is geoperationaliseerd door middel van drie variabelen: visie, adviesstijl en interventie, waarbij visie de denkwijze vertegenwoordigt en adviesstijl (gedrag) en interventies (methode) samen de werkwijze.



RESPONDENTEN

De deelnemers aan dit onderzoek werkten allen voor een organisatieadviesbureau met cliënten in zowel de profit- als in de non-profitsector. De vragenlijst is uitgezet onder 135 organisatieadviseurs in de periode september 2001 – maart 2002. De meerderheid hiervan is benaderd via de post waarbij via internet willekeurig organisatieadviseurs van zeven bureaus zijn geselecteerd met variërende bekendheid en omvang. Daarnaast is de vragenlijst uitgedeeld onder twee groepen organisatieadviseurs die deelnamen aan de postdoctorale opleiding Management Consultancy (PDO MC) aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. In totaal hebben 71 deelnemers de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd (69 procent man en 31 procent vrouw) met een gemiddelde leeftijd van 38 jaar en een gemiddelde advieservaring van 9 jaar. 69 Procent werkte voor een organisatieadviesbureau met meer dan twintig organisatieadviseurs, 22.5 procent voor een bureau met tussen de vijf en de twintig organisatieadviseurs en 8.5 procent voor een organisatieadviesbureau met minder dan vijf organisatieadviseurs. De verdeling van leeftijd, geslacht, ervaring en kantoor grootte komt in grote lijnen overeen met de branchegegevens en onderzoeksbevindingen van bijvoorbeeld Karsten (2001) en Visscher (2001). Met een responspercentage van 53 procent kan, ondanks de representatieve verdeling, niet gesproken worden van een representatieve steekproef. Dit heeft tot gevolg dat de generalisatie van de resultaten enigszins beperkt is.

Antonie van Nistelrooy, Nanja Schouten
en Léon de Caluwe

OPERATIONALISERING VAN VERONDERSTELLINGEN

De veronderstellingen in het oorspronkelijke kleurenmodel zijn speciaal voor dit onderzoek geoperationaliseerd. Kleurdominantie is bijvoorbeeld geoperationaliseerd als overheersende voorkeur waarvan sprake is wanneer een organisatieadviseur per variabele (visie, stijl of interventies) ten minste 25 procent van de totale score aan een kleur heeft toegekend. In het geval van vijf kleuren is deze 25 procent-regel toegepast, in het geval van vier kleuren is een 30 procent-regel gehanteerd. Een dergelijke operationalisering sluit dus niet uit dat er meerdere overheersende kleurvoorkeuren naast elkaar kunnen bestaan en door organisatieadviseurs worden gecombineerd. Van kleurconsistentie is uitgegaan wanneer een organisatieadviseur voor de drie variabelen (visie, adviesstijl en interventie) op dezelfde kleur het hoogste scoort.

VRAGENLIJST

Als eerste werd een aantal vragen gesteld met betrekking tot relevante achtergrondgegevens, zoals de sekse, leeftijd, jaren ervaring als organisatieadviseur en kantoor grootte in aantallen adviseurs. Vervolgens werden 35 interventiemethoden opgesomd waarbij de respondenten werd gevraagd aan te geven van welke interventie zij doorgaans gebruikmaakten (zie tabel 1). Hierna zijn 34 stellingen genoemd waarbij ze moesten aangeven in hoeverre deze overeenkwamen met hun eigen manier van denken over en kijken naar veranderen. Met behulp van

Tabel 1. Analyse voor- en nadelen business-modellen aan de hand van motieven voor outsourcing

Kostenreductie, efficiency en schaalvoordelen	
Shared Service Center	Enige directe kostenvoordelen door schaalvoordelen, geen direct verbeterde efficiency
Spin-off	Geen directe kostenvoordelen, spin-off heeft juist middelen nodig om op te starten
Outsourcing aan externe partij	Outsourcing-provider kan relatief gezien snel kostenvoordelen realiseren en efficiency verbeteren vanwege ervaring
Focus op kernactiviteiten	
Shared Service Center	Geen complete focus op kern mogelijk, aangezien shared service center zich nog steeds onder de paraplu van het moederbedrijf bevindt
Spin-off	Gelegenheid tot focus, maar de spin-off onttrekt nog wel middelen van het moederbedrijf waardoor de moeder zich nog steeds niet volledig op de kernactiviteiten kan richten
Outsourcing aan externe partij	In vergelijking met shared service center en spin-off, is outsourcing aan externe partij de meest effectieve methode om meer focus te bewerkstelligen
Toegang tot additionele middelen en vaardigheden	
Shared Service Center	Maakt internationale expansie en het gebruik van nieuwe technologie eenvoudiger en geeft een onderneming de gelegenheid om de vruchten te plukken van fusies en acquisities, maar biedt een onderneming geen directe toegang tot additionele middelen en vaardigheden
Spin-off	Geen instrument om een onderneming toegang te verschaffen tot additionele middelen en vaardigheden
Outsourcing aan externe partij	Een goed instrument om internationale expansie en het gebruik van nieuwe technologie te faciliteren en geeft een onderneming ook de gelegenheid de vruchten te plukken van fusies en acquisities. Daarnaast biedt outsourcing aan externe partij een onderneming toegang tot additionele middelen en vaardigheden. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat een relatie dient te worden opgebouwd tussen twee verschillende partijen
Het creëren van incentives en stimuleren van entrepreneurship	
Shared Service Center	In vergelijking met een spin-off en outsourcing aan externe partij, is het shared service center niet het meest ideale instrument om incentives te creëren en entrepreneurship te stimuleren, aangezien de activiteiten van het shared service center niet-kernactiviteiten blijven
Spin-off	Een spin-off is een belangrijk instrument om incentives te creëren en entrepreneurship te stimuleren, aangezien een onafhankelijke venture wordt gecreëerd
Outsourcing aan externe partij	In vergelijking met een spin-off, is outsourcing aan een externe partij een minder sterk instrument om incentives te creëren en entrepreneurship te stimuleren, maar desalniettemin vormt het een goed alternatief

deze stellingen is de visie van de adviseur gemeten. Voor elk van deze stellingen werd de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre zij het met de stelling eens waren (1=helemaal niet mee eens; 4=helemaal mee eens). Ten slotte werden de respondenten twintig stellingen voorgelegd, waarin gedragsmatige en attitudinale aspecten van de organisatieadviseur aan de orde werden gesteld. Met behulp van deze twintig stellingen is de adviesstijl gemeten. De respondenten dienden bij elke stelling aan te geven in hoeverre zij het met de stelling eens waren (1=helemaal niet mee eens; 4=helemaal mee eens).

4. Resultaten

KLEURDOMINANTIE

Het onderzoek is exploratief van aard waarbij het tevens van belang is om de gegevens ook te gebruiken voor verdere aanpassing van de vragenlijst. Allereerst is de betrouwbaarheid gemeten van de verschillende items van de variabelen en is een aantal items verwijderd. Voor visie is de gemiddelde score voor groen ($M=2.92$) hoger dan voor de overige kleuren (niet hoger dan $M=2.48$). Voor adviesstijl scoren geel ($M= 3.05$) en groen ($M= 3.07$) het hoogst. Voor visie lijkt er binnen de steekproef dus een voorkeur te bestaan voor groendenken gebaseerd op de veronderstelling dat het leren van mensen de toegang is tot verandering. Qua adviesstijl bleek een voorkeur te bestaan voor de gele adviesstijl: het bijeenbrengen van standpunten en het vormen van coalities gericht op het ontwikkelen van haalbare oplossingen. Voor interventie blijkt dat de gemiddelde score voor blauw ($M= .41$) gevolgd door rood ($M= .39$) het hoogst scoort en dat de scores voor de overige kleuren dicht tegen elkaar liggen ($M= .29-.30$). Dat wil zeggen dat de respondenten een voorkeur hebben voor het beheerst managen, plannen en bewaken van de voortgang waarbij de uitkomst het leidende principe is (wat betreft de interventies). De gemiddelden geven geen aanleiding om te veronderstellen dat binnen de steekproef een voorkeur bestaat voor één bepaalde kleur. Daarom is ook gekeken naar de individuele scores. De toepassing van de 25 of 30 procent-regel levert de uitkomsten op zoals weergegeven in tabel 1.

Tabel 2. Aantal respondenten per variabele met kleurdominantie

	Geen kleurdominantie	Eén kleurdominantie	Meerkleurendominantie
Visie*	41 (62.1%)	25 (37.9%)	1 (1.5%)
Adviesstijl**	42 (64.6%)	23 (35.4%)	1 (1.5%)
Interventie***	1 (1.5%)	13 (19.1%)	54 (79.4%)

- 5 records (7.0%); ** 6 records (8.5%); *** 3 records (4.2%) zijn incompleet en uitgesloten

Zoals tabel 1 laat zien, heeft 39.4 procent ($n=26$) van de respondenten een één of meerkleurige dominantie in zijn veranderkundige visie (denkwijze). Van deze 26 hebben negentien organisatieadviseurs een dominante groene visie. Voor advies-

stijl is dit 36.9 procent ($n=24$) waarbij overwegend veel organisatieadviseurs een gele dominantie hebben in hun adviesstijl ($n=10$). Voor interventie werd juist wel een één- of meerkleurendominantie gevonden bij 67 respondenten (98.5 procent) en slechts bij één organisatieadviseur niet. Van deze 67 hebben 29 organisatieadviseurs een blauwe kleurdominantie in hun voorkeur voor een bepaalde interventiemethode. Indien het een meerkleurige dominantie geldt, wordt deze het meest gecombineerd met een gele visie of gele adviesstijl (door twaalf organisatieadviseurs). Blauw en geel combineren goed, zoals we hieronder zullen zien.

KLEURCONSISTENTIE

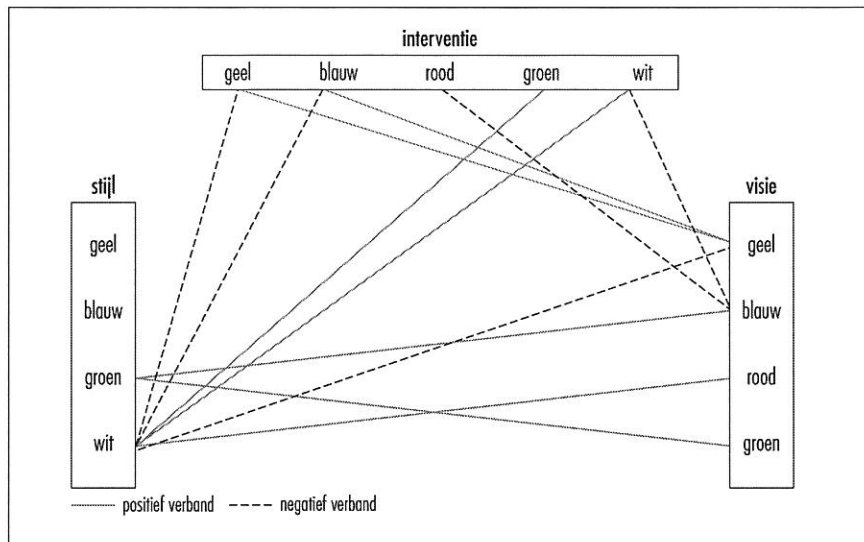
Met een eenzijdige correlatieanalyse is gekeken naar de consistentie tussen de denk- en werkwijze van organisatieadviseurs. Daarbij is er een redelijk zwak significant positief verband gevonden tussen de gele visie en gele interventies ($r=.22$, $p=.00$). Daarnaast zijn er significant positieve correlaties gevonden voor de groene visie en groene adviesstijl ($r=.43$, $p=.00$) en voor witte adviesstijl en witte interventies ($r=.36$, $p=.00$). Voor de overige kleuren is een dergelijke samenhang niet gevonden. Daarmee kan worden opgemerkt dat indien de denk- of werkwijze van een organisatieadviseur te karakteriseren is met geel, groen of wit, er eerder kans is op kleurconsistentie dan bij de andere kleuren. Net zoals bij de veronderstelling over kleurdominantie is ook voor kleurconsistentie gekeken naar de individuele scores. Slechts bij één van de 71 geënquêteerde organisatieadviseurs is sprake van kleurconsistentie tussen visie, adviesstijl en toegepaste interventiemethode. De respondenten blijken verschillende benaderingen te combineren en voor elke variabele een andere voorkeur te hebben. Daarmee kan niet aannemelijk worden gemaakt dat de veranderkundige denkwijze van een organisatieadviseur consistent is met de werkwijze.

MEERKLEURIGE COMBINATIES

Om de meerkleurigheid in beeld te brengen is met een tweezijdige correlatieanalyse per variabele gekeken naar de onderlinge samenhang tussen kleuren: welke kleuren worden veel gecombineerd als het respectievelijk gaat om visie, adviesstijl en interventie? Uit de analyses blijkt dat per variabele sommige kleuren meer worden gecombineerd dan andere kleuren. Zo blijken onder meer geel en blauw positief significant te correleren met betrekking tot visie ($r=.31$, $p<.01$) en blauw en groen voor adviesstijl ($r=.28$, $p<.02$). Voor interventie correleren zowel geel en blauw ($r=.48$, $p<.00$), rood en wit ($r=.44$, $p<.00$), rood en groen ($r=.42$, $p<.00$), groen en wit ($r=.40$, $p<.00$). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de respondenten in hun interventies vaker meerkleurige benaderingen hanteren dan in hun veranderkundige visie of in hun adviesstijl.

Met een tweezijdige correlatieanalyse werd vervolgens vastgesteld dat er twaalf significante verbanden ($p<.05$) zijn tussen meerkleurige combinaties over de verschillende variabelen heen. Deze zijn schematisch weergegeven in figuur 1.

Figuur 1.
Schematisch overzicht
gevonden significante
verbanden tussen
variabelen



In figuur 1 staan dus alleen de significante verbanden weergegeven tussen de drie variabelen. Bij nadere analyse blijkt dat er een tweedeling gemaakt kan worden in deze verbanden. Twee verbanden betreffen een positieve samenhang tussen geel en blauw en vier verbanden een positieve samenhang tussen rood, groen en wit. Klaarblijkelijk is het zo dat de respondenten eerder combinaties aangaan met de rode, groene en witte manier van denken en werken dan combinaties met de gele en blauwe manier van denken en werken. Slechts één positief significante correlatie tussen blauwe visie en groene adviesstijl spreekt dit tegen. Daarentegen wordt dit onderscheid ook bevestigd door de vijf negatief significante verbanden. Er bestaat onder de respondenten kennelijk geen voorkeur om bijvoorbeeld de witte adviesstijl te combineren met gele en blauwe interventies en met een gele veranderkundige denkwijze. En ook blijkt er geen voorkeur te bestaan om een blauwe veranderkundige visie te combineren met een witte en rode interventie (zie figuur 1). Uit de resultaten kan worden afgeleid dat er grofweg een scheiding gemaakt kan worden tussen enerzijds blauwe en gele manieren van denken en werken en anderzijds rode, groene en witte manieren van denken en werken.

5. Discussie

Uit de resultaten blijkt dat de bij deze steekproef betrokken organisatieadviseurs een voorkeur hebben voor veranderkundige benaderingen waarin de nadruk ligt op leer- en zelforganiserende processen. Uitgedrukt in termen van het kleurenmodel (De Caluwé en Vermaak, 1999) betekent dit dat zij overwegend een groene respectievelijk witte veranderkundige voorkeur (denkwijze) hebben. Een onderzoeksuitkomst die lijkt te worden bevestigd door de resultaten uit het recent via internet uitgevoerde Nationaal Onderzoek Verandermanagement (Lagerwerf, 2005). Ook daarin bleek een sterke voorkeur voor groene en witte zienswijzen. Tegelijkertijd

blijkt uit de resultaten van het onderhavige onderzoek dat dezelfde organisatieadviseurs doorgaans interventiemethoden hanteren die gericht zijn op het beheersmatig en doelgericht laten verlopen van veranderingsprocessen, dus een voorkeur hebben voor een blauwe werkwijze. Uit het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (Lagerwerf, 2005) bleek dat respondenten met een sterke groene en witte voorkeur in de praktijk te veel blokkades ervaren om deze ook daadwerkelijk via groene en witte interventies uit te voeren. Dergelijke bevindingen lijken aan te sluiten bij de resultaten uit het onderzoek van Tichy (1974). Ook daarin kwam een zekere inconsistentie naar voren tussen de denk- en werkwijzen van de bij dit onderzoek betrokken organisatieadviseurs. De vraag is nu wat dit wil zeggen.

De resultaten uit de uitgezette steekproef geven de indruk dat een organisatieadviseur niet altijd handelt naar zijn persoonlijke voorkeur, in tegenstelling tot wat bijvoorbeeld Block (2001) en Ten Have en Ten Have (2004) beweren, maar dat er kennelijk een of meerdere situationele factoren een rol spelen bij de keuze van de te hanteren stijl en interventiemethode. Een voor de hand liggend voorbeeld van een situationele factor is de voorkeur van de opdrachtgever. Uit recent onderzoek onder ruim tweehonderd managers (Boonstra, 2000, p. 158) blijkt dat onder deze beroepsgroep een voorkeur bestaat voor rationeel-inhoudelijke, ontwerpgerichte en dus blauwe interventiemethoden. Gezien het feit dat organisatieadviseurs zeggen dat ze deze interventiemethoden het meest toepassen, kan dat erop wijzen dat ze hun voorkeur inruilen voor dan wel aanpassen aan die van de opdrachtgever.

Overigens moeten de resultaten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Ten eerste sluit de vraag naar de toegepaste interventiemethode niet uit dat de organisatieadviseur inconsistent zou zijn. Zoals ook Werr et al. (1997, p. 302) suggereren, is een interventiemethode een framework waarbinnen de uitvoering sterk afhankelijk is, niet alleen van de voorkeur van de opdrachtgever of organisatieadviseur, maar ook van de aard van het veranderkundige probleem en de bestaande veranderingsmogelijkheden van de organisatie (Beer en Walton, 1987, p. 363). Daar dient tevens aan te worden toegevoegd dat de resultaten gebaseerd zijn op wat organisatieadviseurs zelf rapporteren en niet op wat ze, objectief waargenomen, denken en doen. Bovendien is het nog maar de vraag, zoals ook Tichy (1974, p. 180) opmerkt, of de respondenten überhaupt op de hoogte zijn van de eigen voorkeur en de mogelijke inconsistentie tussen hun denk- en werkwijze.

Literatuur

- Armenakis, A.A., S.G. Harris en H.S. Feild (2000), 'Paradigms in organizational change+ change agents and change target perspectives'. – In: R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, 2th rev. edition. – New York: Marcel Dekker
- Beer, M. en A.E. Walton (1987), 'Organization change and development'. – In: *Annual Review of Psychology*, 38, 339-367

- Block, P. (2000), *Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used*. – San Francisco: Jossey-Bass/Pfeifer Publishers
- Boonstra, J.J. (2000), 'Geplande verandering voorbij. Lerend vernieuwen'. – In: *Gedrag en Organisatie*, 13, 3, p. 150-167
- Boonstra, J.J. en R. van der Vlist (1996), 'Begeleiden van veranderingsprocessen'. – In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma en M.I. Demenint (Red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties, theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. – Utrecht: De Tijdstroom, p. 55-98
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (1999), *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. – In: Alphen a/d Rijn: Samsom
- Chin, R. en K. Benne (1976), 'General strategies for effecting changes in human systems'. – In: W. Bennis en K. Benne en R. Chin en K. Corey (Eds.), *The planning of change*. – New York: Holt, Rinehart en Winston, p. 22-45
- Cummings, T. G., en Worley, C. G. (2005), *Organization development and change* (8th Ed.). – Cincinnati: Thomson Learning
- Czerniawska, F. (1999), *Management Consultancy in the 21st century*. – Houndsmills: MacMillan
- Have, S. ten en Have, W. ten (2004), *Het boek Verandering. Over het doordacht werken aan de organisatie*. – Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Nationaal Onderzoek Verandermanagement 1^{ste} editie (2005). – Intermaat bv en Vrije Universiteit
- Karsten, L. (2001), 'De Nederlandse organisatieadviesbranche in internationaal perspectief'. – In: L. de Caluwé en A. Witteveen (Eds.), *Organisatieadvies: wat is dat?* – Schiedam: Scriptum, p. 155-188.
- Kubr, M. (Ed.) (2002), *Management consulting; a guide to the profession*, 4th ed. – Genève: International Labour Office
- Lagerwerf, K. (2005), 'Het onvermogen om succesvol te veranderen; Een gesprek met L. de Caluwé, W. Mastenbroek en S. Stichtman naar aanleiding van de uitkomsten van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement'. – In: *Management en Consulting*, nr. 1, p. 18-21
- Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*. – Beverly Hills: Sage
- Nistelrooy, A.T.M.van (2000), *Werken met conferenties: het collectief organiseren van team based organisaties*. – Utrecht: Lemma
- Nistelrooy, A.T.M.van (2004), 'Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie'. – In: *Gedrag en Organisatie*, 17, 4, p. 242-251
- Pettigrew, A.M. (1975), 'Towards a political theory of organizational intervention'. – In: *Human Relations*, 28, p. 191-208
- Schouten, N. (2002), *Een profielschets van de adviseur; Een toetsing van veronderstellingen over de visie, stijl en interventies van de organisatieadviseur*. – onderzoeksverslag verschenen aan de Vrije Universiteit te Amsterdam
- Tichy, N.M. (1974), 'Agents of planned social change: congruence of values, cognitions and actions'. – In: *Administrative Science Quarterly*, 19, p. 164-182
- Visscher, K. (2001), *Design methodology in management consulting*, uitgebracht in eigen beheer Universiteit Twente
- Werr, A., Stjernberg, T., en Docherty, P. (1997), *The functions of methods of*



change in management consulting. – In: *Journal of Organizational Change Management*, 10, 4, p. 288-307
Zaltman, G. en R. Duncan (1977), *Strategies for planned change*. – New York: J. Wesley en Sons