

5.2

Succesvol IT-organisaties veranderen met kleurentheorie

‘Een likje verf doet wonderen’

IT-beherend Nederland heeft nog een hoop te leren over veranderings-trajecten, aldus de auteurs van dit artikel. De alom toegepaste focus op ‘beheersing’ leidt veelal nog steeds niet tot het gewenste resultaat. Er moet een cultuuromslag komen van ‘eenzijdig en onbewust’ naar ‘divers en bewust’. De hier gepresenteerde kleurentheorie kan daarbij houvast bieden. Hierin zijn vijf kleuren te onderscheiden, die elk corresponderen met een bepaalde opvatting over succesvol veranderen. In de praktijk is de ‘blauwe benadering’ te sterk vertegenwoordigd. Door bewust een passende balans te zoeken tussen de verschillende kleuren, kan men veel meer draagvlak creëren voor de verandering en het traject succesvol afsluiten.



Auteurs:

Drs. Dorine Wesel MCM en
drs. Marc van Leeuwen MCM
zijn werkzaam bij Twynstra
Gudde. E-mail: MLQ@TG.nl.

Beheer en verandering leven vaak op gespannen voet met elkaar. Beheren betekent stabiliteit, duidelijk geformaliseerde afspraken en controle, terwijl verandering staat voor onzekerheid, onduidelijkheid en ontwikkeling. Er zijn echter wel veel veranderingen die op de beheerorganisatie afkomen. Te denken valt aan beheertaken, die worden uitbesteed aan externe dienstverleners of geëxporteerd naar lagelonenlanden. Of beheerorganisaties, die enerzijds genoodzaakt zijn zich verder te professionaliseren maar anderzijds in tijden van economische tegenwind gedwongen zijn het beheer met minder mensen uit te voeren.

Binnen beheerorganisaties heerst een te sterk geloof in de maakbaarheid van organisaties

Vanuit het IT-beheervakgebied worden aanpakken aangereikt om met deze veranderingen om te gaan. Een belangrijk kenmerk hiervan is dat ze erop gericht zijn om de voorspelbaarheid van de verandering te vergroten. Anders gezegd: alles is erop gericht om de onzekerheid van de verandering te minimaliseren. De voorspelbaarheid wordt vergroot door voorafgaand aan de verandering tijd en energie te steken in het ontwerpen en plannen van de verandering. Bij een dergelijke planmatige aanpak is er veel aandacht voor de te bereiken resultaten, maar vaak te weinig voor het draagvlak bij gebruikers, opdrachtgevers en de eigen beheerders. Er wordt onvoldoende rekening gehouden met de 'factor mens'. Dat veel veranderingen in beheerorganisaties zo moeizaam verlopen, heeft onzes inziens te maken met de eenzijdige en vaak onbewust gekozen aanpak van doorvoeren van veranderingen.

Een planmatige aanpak is niet verkeerd, maar als deze onbewust wordt gekozen krijgen de risico's ervan onvoldoende aandacht. Dit komt de effectiviteit van de verandering niet ten goede. In dit artikel reiken wij een kader voor alternatieve veranderstrategieën aan. Niet omdat deze strategieën beter zijn, maar

om IT-beheerorganisaties in staat te stellen beter afgewogen beslissingen te nemen en bewuster en veelzijdiger met veranderingen om te gaan. Zodat de effectiviteit van de veranderingen vergroot wordt.

VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

We introduceren twee voorbeelden uit de praktijk van veranderingen in de IT-beheerorganisatie. De voorbeelden zijn illustratief voor de wijze waarop veranderingen worden aangepakt.

De eerste casus is een educatieve instelling met circa 35000 leerlingen en 2500 medewerkers. De instelling heeft een sterke groei gekend door verscheidene fusies en overnames. In totaal zijn er meer dan vijftig locaties waar les wordt gegeven, en iedere locatie heeft vanuit zijn verleden een eigen beheerafdeling van enkele medewerkers. In 2002 wordt besloten het beheer van het netwerk in een shared service center (SSC) te organiseren. In een project van ongeveer een jaar tijd wordt een nieuwe infrastructuur uitgerold en een centrale beheerorganisatie opgetuigd. Beheerders op locatie worden opgeleid, komen op de loonlijst van het SSC te staan en met de locatiemanagers worden servicecontracten afgesproken. Maar begin 2004 blijkt uit een tevredenheidsonderzoek onder gebruikers en opdrachtgevers dat de waardering voor het resultaat onvoldoende is. Dan wordt besloten om onder meer het project te evalueren. Deze evaluatie levert de volgende inzichten op:

- Het College van Bestuur en de directie zijn nauw betrokken geweest bij de besluitvorming, maar de verwachtingen van locatiemanagers zijn onvoldoende in kaart gebracht. Er is met deze groep ook onvoldoende gecommuniceerd.
- De binding van de beheerders bij hun locaties is onderschat en de mogelijkheden van het SSC voor beheerders zijn onvoldoende gecommuniceerd.
- De professionalisering heeft zich vooral ge-

5.2 Succesvol IT-organisaties veranderen met kleurentheorie

richt op de beheerders, maar onvoldoende op de opdrachtgevers. Er is daardoor een gat ontstaan tussen de beheerorganisatie en de gebruikersorganisatie. Diverse nieuwe afspraken over de ICT-dienstverlening werden niet begrepen.

Een tweede voorbeeld. In het verlengde van een fusie tussen twee uitgeverijen wordt ICT uitbesteed aan een externe dienstverlener. Een eerste inschatting is dat dit ten koste gaat van dertig arbeidsplaatsen. Daarbij moet worden bedacht dat belangrijke delen van het technisch applicatiebeheer inmiddels waren uitbesteed aan verschillende kleinere dienstverleners. Een extern consultancy-bedrijf wordt gevraagd de uitbesteding te begeleiden. In korte tijd slaagt dit bedrijf erin te komen tot een programma van eisen. De ICT-kosten worden in kaart gebracht en de Raad van Bestuur geeft een besparingsopdracht van 15%. Binnen een jaar wordt een intentieverklaring getekend en wordt gestart met de onderhandeling over de service levels tussen de externe dienstverlener en de verschillende bedrijfsonderdelen.

Deze onderhandelingen nemen veel tijd in beslag en uiteindelijk stranden vele ervan. Een aantal bedrijfsonderdelen starten zelfs gesprekken met nieuwe ICT-dienstverleners, omdat ze onvoldoende vertrouwen hebben in de intentieverklaring en hun autonomie ten aanzien van ICT willen behouden. Uiteindelijk wordt besloten de uitbesteding uit te stellen tot na de reorganisatie.

Beide voorbeelden laten zien dat veranderingen in de ICT-beheerorganisatie vaak voortvarend worden aangepakt. Maar ergens stopt het proces van verandering en ontstaat er weerstand vanuit de organisatie, als de consequenties van de veranderingen concreet worden. Soms worden veranderingen weer teruggedraaid, en in veel gevallen groeit het cynisme in de beheerorganisatie. Enkele struikelblokken die de beheermanager tegenkomt op weg naar de gewenste veranderingen zijn:

- een geringe betrokkenheid vanuit de gebruikersorganisatie, waar de aandacht en

energie gericht is op de bedrijfsvoering, en ICT veelal als facilitaire voorziening wordt gezien;

- een onduidelijke definiëring van de veranderopdracht, omdat de opdrachtgever onvoldoende affiniteit heeft met beheerorganisaties en/of er bij aanvang van de verandering onvoldoende wordt nagedacht over het structurele probleem;
- uiteenlopende behoeften en belangen bij verschillende gebruikersorganisaties, opdrachtgevers, beheerprofessionals en leveranciers of partners.

In deze context is succesvol veranderen een bijzondere opgave, die vraagt om een bewuste keuze voor een veranderstrategie in plaats van een projectmatige doorvoering van een reeks van oplossingen.

VIJF KLEUREN

Er zijn verschillende opvattingen over succesvolle veranderstrategieën, die worden gevoed door jarenlange ervaring in verandertrajecten. Twynstra Gudde onderscheidt vijf opvattingen over verandering, en die hebben wij ieder een eigen kleur gegeven. De kleuren vertegenwoordigen de verschillende invalshoeken die, vaak impliciet, bij veranderen gehanteerd worden

Blauw: beheersen

De eerste kleur is blauw, omdat in deze opvatting over veranderen de 'blauwdruk' centraal staat. Succesvol veranderen betekent een planmatige verandering, waarbij vooraf goed wordt nagedacht over het te bereiken resultaat. Dit resultaat wordt vastgelegd in een blauwdruk en een stevig project- en/of stappenplan. Bij het uitbesteden van beheeractiviteiten wordt vooraf een duidelijk bestek opgesteld, met een uitgebreide omschrijving van de uit te besteden activiteiten. Vervolgens wordt een uitgewerkt selectiedraaiboek gemaakt, met tussenstappen en tussenresultaten. Alles is erop gericht om de complexiteit te reduceren en de stabiliteit te maximaliseren.

Pas als alles is uitgedacht, wordt de implementatie ter hand genomen.

Een 'blauwe aanpak' van uitbesteden betekent bijvoorbeeld:

- één opdrachtgever benoemen voor de verandering, bijvoorbeeld in de directie van de onderneming;
- een projectplan opstellen met resultaten, mijlpalen, activiteiten en een duidelijke planning, en dit plan laten ondertekenen door de opdrachtgever;
- rapporteren over de voortgang, tijdig afwijkingen van de planning signaleren;
- benchmarks laten uitvoeren, scenario's uitwerken, om vervolgens tot één (de beste) oplossing te komen; hiervoor worden experts ingezet;
- een implementatieplan opstellen om deze oplossing in te voeren.

Geel: onderhandelen

Bij de tweede kleur, geel, staan de resultaten niet zozeer centraal, maar het draagvlak. Bij succesvolle veranderingen worden de juiste belanghebbenden tijdig betrokken. Belangrijk is het gevoel voor verhoudingen tussen betrokkenen en hun belangen. Men moet erop gericht zijn tot consensus te komen. Uitbesteden van beheeractiviteiten volgens een 'gele' benadering betekent dat goed moet worden nagedacht over de procedure. Welke beslissingen worden wanneer genomen en welke rol spelen de verschillende belanghebbenden daarin? En: hoe kunnen coalities gevormd worden om tot een win-winuitkomst te komen? In tegenstelling tot de blauwe benadering wordt niet gestuurd op de inhoud, maar vooral op betrokkenheid. De kwaliteit van het proces van besluitvorming staat veel meer centraal dan het resultaat (de uiteindelijke uitbesteding). Alles is gericht op een haalbare oplossing en niet op de 'beste' oplossing.

Een 'gele aanpak' van uitbesteden betekent bijvoorbeeld:

- starten met een 'stakeholders-analyse' waarbij betrokkenen en belangen in kaart worden gebracht en waarmee men probeert de neuzen dezelfde kant op te krijgen;

- een visie op uitbesteding formuleren waarin alle belanghebbenden zich kunnen vinden;
- een zorgvuldige besluitvormingsprocedure opstellen, waarin alle betrokkenen worden gekend;
- een voorstel voor uitbesteding uitwerken waarbij onderhandeld wordt in diverse belangen, bijvoorbeeld efficiencyvoordelen versus het werken in een kleinschalige, vertrouwde omgeving.

Groen: experimenteren

Bij de kleur groen staat het leren centraal. *Veranderen* wordt ook wel *ontwikkelen* genoemd, met veel aandacht voor het opdoen van concrete ervaringen. Belangrijk bij ontwikkelen zijn momenten van reflectie, de ervaringen bundelen en het geleerde onderling delen. Uitbesteden van beheeractiviteiten volgens een 'groene benadering' betekent dat ervaringen stap voor stap opgedaan worden en dat op basis van deze ervaringen de koers wordt bijgesteld. Het 'denken en doen' zijn niet gescheiden.

Een 'groene aanpak' van uitbesteden betekent bijvoorbeeld:

- bedrijfsbezoeken organiseren aan bedrijven die hun uitbestedingstraject succesvol hebben afgerond, om leerervaringen te verzamelen;
- in workshops de consequenties in kaart brengen van de uitbesteding en simulaties organiseren om ervaring op te doen met nieuwe werkwijzen;
- een deel van de uitbesteding realiseren, vervolgens samen evalueren en op basis daarvan de uitbesteding aanpassen en continueren.

Rood: belonen

De vierde benadering is een 'rode aanpak' van veranderen, waarbij de mens centraal staat. Veranderen betekent medewerkers op de juiste manier motiveren, het gewenste gedrag belonen. Om uitbesteding in goede banen te leiden is het bij deze benadering belangrijk na te denken over de voor- en nadelen voor medewerkers. Bijvoorbeeld: bij de

5.2 Succesvol IT-organisaties veranderen met kleurentheorie

verandering inspelen op nieuwe carrièremogelijkheden voor medewerkers, verbetering van de dienstverlening aan gebruikers.

Een 'rode aanpak' van uitbesteden betekent bijvoorbeeld:

- behoefteonderzoek doen en individuele ontwikkelingsplannen voor medewerkers opstellen;
- onderzoek doen naar carrièremogelijkheden, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden bij de externe dienstverleners;
- een duidelijke leider aanstellen die voorbeeldgedrag vertoont en actief een 'wij-cultuur' opbouwt met alle betrokkenen.

Wit: stimuleren

Ten slotte is er een 'witte benadering' van veranderen. De vijfde benadering gaat uit van de natuurlijke weg bij mensen; het proces van veranderen staat centraal en er wordt een richting gekozen waar eenieder de 'zin' van inziet. Om uitbesteding goed te laten verlopen zou men kunnen nagaan hoe zo'n traject voor de diverse betrokkenen zinvol is, zodat zij er een betekenis aan kunnen geven die de moeite waard is om energie in te steken.

Een 'witte aanpak' van uitbesteden betekent bijvoorbeeld:

- een bijeenkomst organiseren waarin eenieder die wil, gelegenheid krijgt om uiting te geven aan de zin/onzin van uitbesteding;
- creatieve workshops waarbij 'out of the box' oplossingen voor het ICT-beheervraagstuk bedacht worden.

DOMINANTIE

Er zijn verschillende manieren om naar veranderingen te kijken. Al deze verschillende opvattingen leven natuurlijk ook in organisaties waar de veranderingen zich voltrekken. Dat maakt het in de praktijk zo lastig: de verschillende partijen hebben ieder hun eigen voorkeuren. Het werken met kleuren leert dat er nooit sprake is van één kleur van veranderen; er wordt in de praktijk vaak gecombineerd. Maar er is wel vaak één dominante kleur.

Kijkend naar de praktijk, dan zien wij dat de 'blauwe benadering' vaak domineert. We zien dat veranderaanpakken in beheerorganisaties veelal worden gekenmerkt door:

- *Inhoud staat centraal*
Vooraf wordt inhoudelijk goed nagedacht over de te bereiken resultaten. Soms wordt zelfs een business case gehanteerd om bijvoorbeeld de uitbesteding te rechtvaardigen.
- *Meten is weten ('cijfers zijn heilig')*
De huidige kosten per werkplek worden afgezet tegen de gewenste kosten. De te maken keuzes worden zoveel mogelijk gekwantificeerd, zelfs als het gaat om kwalitatieve aspecten zoals kwaliteit van de samenwerking en communicatie.
- *Procedures zijn bepalend*
Een projectplan wordt opgesteld waarin de mijlpalen van het uitbestedingstraject worden afgebakend.
- *Politiek wordt genegeerd*
Het denken in (business)belangen en het hiermee rekening houden is lastig; het eindresultaat staat vaak van tevoren al vast. In ICT-beheerland vindt men het lastig om concessies te doen aan de inhoud van de oplossing omwille van het draagvlak.
- *Omgaan met verschillen*
Binnen ICT-organisaties bestaan vaak verschillen in denkwijzen, bijvoorbeeld tussen ontwikkel- en beheerafdelingen. Ontwikkelafdelingen willen zo lang mogelijk de diverse mogelijkheden openhouden, terwijl beheerafdelingen veel meer aangesproken worden op eenduidigheid. Het is lastig en ongebruikelijk in het verloop van het veranderingsproces oog te hebben voor en rekening te houden met deze verschillen.

Samengevat is er bij de huidige benadering binnen beheerorganisaties wel een sterk geloof in de maakbaarheid van de organisatie. Hoe diep dat geloof is geworteld, blijkt wel uit het feit dat projectplannen zelden gerealiseerd worden. Ondanks dat veel verandertrajecten uitlopen en niet de gewenste resultaten

Voordelen	Nadelen
Traditioneel en bekende methodiek	Weinig flexibel
Bezint eer gij begint	Sterke focus op inhoud
Bestuurbaarheid van de verandering	Weinig oog voor irrationele en emotionele processen
Concretisering van afspraken	Weerstand oproepend
Duidelijkheid en zekerheid voor alle betrokkenen	De dominante rol van experts

Tabel 1 Voor- en nadelen van dominante aanpak van veranderen

realiseren, blijven we vasthouden aan een planmatige aanpak. De voor- en nadelen van deze dominante aanpak staan in tabel 1 opgesomd.

ALTERNATIEVEN

Onze visie is dat in een ideale situatie *alle* kleuren van veranderen *bewust* gebruikt worden. Een verandering zal dan het meest effectief tot stand komen. Anders gezegd, in onze aanpak komen de verschillende aspecten van de diverse aanpakken in een passende balans terug. De specifieke kenmerken van de kleuren staan in tabel 2 nog eens op een rijtje.

Ons pleidooi richt zich er dus op om op passende wijze meer oog krijgen voor de gele, rode, groene en witte aspecten van veranderen in ICT-organisaties. De blauwe elementen zijn in de praktijk goed vertegenwoordigd. Vaak zal dat ook doeltreffend zijn, maar er ontbreekt wel meer van 'iets anders'. Voor de keuze van een ideale aanpak van veranderen zijn verschillende factoren relevant:

- *De uitkomst van de verandering*
Om wat voor soort verandering gaat het? Het organiseren van een verhuizing vraagt om een planmatige (blauw) aanpak en niet om een aanpak waarin creativiteit (wit) vooropstaat.
- *De dominante stijl van de organisatie en de omvang van de verandering*
Als een organisatie gewend is om veranderingen altijd volgens een bepaald stramien aan te pakken, dan is dat een factor om rekening mee te houden. Zeker wanneer er sprake is van een groot verschil tussen de

huidige en de gewenste situatie. Wanneer een organisatie gewend is om met strakke procedures te werken (blauw), dan vraagt het veranderen naar een cultuur waarin flexibiliteit van de medewerkers vooropstaat (groen, wit) een aanpak die met beide aspecten (blauw en groen/wit) rekening houdt (in fasering, tijdsbeslag, communicatie). En het verschil tussen blauw en wit is behoorlijk groot.

- *De persoonlijke stijl van de veranderaar*
Een goede veranderaar is in staat om te zien welke soort veranderingen en bijbehorende acties (interventies) daarbij nodig zijn. Daarmee is niet gezegd dat hij ook in staat is om al die acties zelf uit te voeren. Met de keuze voor de 'soort' veranderaar wordt ook richting gegeven aan de manier waarop de verandering in gang gezet wordt.

Deze factoren en de kenmerken van de verschillende aanpakken kunnen als volgt toegepast worden op de eerdergenoemde casus met het shared service center:

De verandering in dit voorbeeld is gericht op een centralisatieproces waarbij door middel van contracten (SLA's) de relaties geformaliseerd worden in de vorm van een klant-leveranciersverhouding. De aard van de verandering is blauw, maar het proces dat het meest ingrijpend is, is rood: de beheerders worden losgeweekt en worden geacht zakelijker te gaan handelen, op afstand van 'hun' vertrouwde klanten. Qua incentives lijken ze er ook op achteruit te gaan, dus reden te meer om aandacht te besteden aan de motivatiekant.

Er zitten ook gele aspecten aan deze casus: wat betekenen de veranderingen voor de lo-

5.2 Succesvol IT-organisaties veranderen met kleurentheorie

Kleur van veranderen	Aspecten in de veranderaanpak	
geel	afstemming doelconvergentie afspraken	consensus win-win draagvlak
blauw	output planmatigheid sturing	doelmatigheid efficiency duidelijkheid
rood	binding wij-gevoel talentontwikkeling	sfeer samenwerking trots
groen	leren aanpassen reflectie	experimenteren ontwikkeling vd organisatie feedbackloops
wit	flexibiliteit aanpassend vermogen ondernemerschap	zingeving verbinding zelfsturing

Tabel 2 Specifieke kenmerken per kleur van veranderen

catiemangers en de gebruikers, hoe moet de brug geslagen worden met de beheersorganisatie, hoe wordt geborgd dat met de verschillende wensen rekening gehouden wordt? Kortom, de verandering (het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst') is groot.

Bij een dergelijke verandering zou eerst een geel traject ingezet moeten worden, waarin op de verschillende niveaus (de locaties en besluitvorming op College van Bestuur-niveau) een visie op de nieuwe situatie wordt beschreven. In deze visie moeten alle belanghebbenden zich kunnen vinden.

Tegelijkertijd levert dit traject informatie op voor een rood traject, waarin met de direct betrokkenen in kaart gebracht wordt hoe de persoonlijke doelen van de beheerders in overeenstemming gebracht kunnen worden met het organisatiedoel (een eenduidig, gestandaardiseerd beheersproces vanuit een shared service center). Het rode traject zal aandacht besteden aan de arbeidsvoorwaarden en vanuit de 'ruilgedachte' bezien of een match te maken is tussen de verschillende doelen.

Dit rode traject wordt opgevolgd door een blauw traject, waarin de procedures voor het SSC ontwikkeld worden en diverse vormen van samenwerking uitgewerkt worden. Dit kan variëren van strakke SLA's tot een vorm waarbij op basis van samenwerking aan producten gewerkt wordt.

De gele, rode en blauwe trajecten zullen deels parallel lopen. De veranderaar die dit traject begeleidt, zal de kunst moeten verstaan om bij de regievoering de diverse kleuren niet door elkaar te laten lopen: de condities om een geel traject goed te laten verlopen, zijn anders dan voor een blauw of een rood traject. Bijvoorbeeld in het geval van een gele kleur: als de belangen nog niet goed uitonderhandeld zijn door de locatiemangers en het College, zal het voor de beheerders lastig zijn om hun persoonlijke motieven op tafel te leggen en te werken aan een gezamenlijke nieuwe organisatie. Dat is een omgeving die openheid en vertrouwen vraagt. Als in deze omgeving vanwege tijdsdruk belanghebbenden niet worden betrokken bij de onderhandeling, loopt de veranderaar belangrijke risico's. Dit alles overziend is het begrijpelijk dat er

voor zo'n traject een veranderteam wordt ingericht waarin de benodigde kwaliteiten vertegenwoordigd zijn.

SLOT

Veranderen binnen beheerorganisaties is een uitdagende opgave, waarbij van oudsher veel aandacht wordt besteed aan de inhoudelijke kant. Ook de vakliteratuur (zoals dit *IT Beheer Jaarboek*) is traditioneel erg gericht op inhoudelijke onderwerpen. Het woord *management* krijgt hierbinnen veel aandacht: service level management, contract management, problem management; kortom, we willen zoveel mogelijk beheersen. Merkwaardig is alleen dat er – ondanks de focus van de afgelopen jaren op de 'managementkant' – nog steeds dezelfde soort aanpakken en concepten worden bedacht, omdat we het nog beter willen doen. Ook deze zijn weer allemaal gericht op beheersing en management. 'Meer van hetzelfde' dus, terwijl er onzes inziens 'iets anders' nodig is om succes te bereiken in beheerorganisaties.

We adviseren het idee van beheerste veranderingen ietsje los te laten en ruimte te maken voor experimenteren (groen), onderhandelen (geel), belonen (rood) en stimuleren (wit). *Professioneel* betekent niet alleen 'in control'. En dat 'in control' ook geen voorwaarde is

voor succesvolle verandering, blijkt wel uit de vele moeizame verandertrajecten.

Dit artikel is in eerste instantie bedoeld om een bijdrage te leveren aan het bewustzijn over de huidige manier van veranderen. We hebben natuurlijk gegeneraliseerd, want er zijn ook veel succesvolle veranderingen. Opvallend is wel dat de succesfactoren in deze veranderingstrajecten minder met blauw te maken hebben en meer met de andere kleuren. Het gaat dan vooral om *bewuste* niet-blaauwe acties binnen verandertrajecten.

Wij hebben in dit artikel de nadruk gelegd op bewustwording van alternatieve benaderingen van verandering. We realiseren ons dat we geen concrete en uitgewerkte alternatieve strategieën hebben geïntroduceerd. Die zijn er wel, maar ze worden onvoldoende benut. Zo is er veel ervaring opgedaan met simulaties en gaming, instrumenten die bij uitstek passen in een groene benadering.. Het is een mooie uitdaging voor nieuwe bijdragen voor (een volgende editie van) dit jaarboek om de alternatieve strategieën ook verder uit te werken.

LITERATUUR

Caluwé, de Leon en Hans Vermaak, *Leren veranderen*, Kluwer, 1999