

7 Denken over veranderen in vijf kleuren

Léon de Caluwé

Veranderen 3

- 1 Veranderingsstrategieën en benaderingen 3**
- 2 Vijf betekenissen van het woord: veranderen 4**
- 3 De kleuren 5**
- 4 De achterliggende mensbeelden van de vijf kleuren 6**
- 5 Geeldrukdenken 7**
- 6 Blauwdrukdenken 8**
- 7 Rooddrukdenken 9**
- 8 Groendrukdenken 10**
- 9 Witdrukdenken 10**
- 10 Uitwerking van de vijf kleuren 11**
- 11 Een paar voorbeelden 12**
- 12 Idealen en valkuilen 13**
- 13 De (on)mogelijkheden van combinaties 14**
- 14 Toepassing en verdere ontwikkeling 15**
Puntentest 18

Denken over veranderen in vijf kleuren

Veranderen

Het woord 'veranderen' is te typeren als een containerbegrip. Als je op zoek gaat naar de achterliggende waarden en betekenissen van het woord kom je een scala van begrippen tegen. Het woord veranderen wordt bijvoorbeeld gebruikt om de gewenste uitkomst te omschrijven (het doel, product, resultaat, effect); wat klaar is, wat gerealiseerd is of wat tot stand gebracht is. Dat zie je in zinsneden als: "Deze verandering is duidelijk zichtbaar". "Het gebouw is heel erg veranderd". "Piet is heel erg veranderd". Maar ook wordt het woord veranderen gebruikt voor het proces (plan van aanpak, werkwijze, weg, activiteiten); de overgang van de ene toestand naar een andere; het veranderingsproces. Dat zie je in zinsneden als: "De verandering is nog bezig", "We zijn het gebouw aan het veranderen", "Piet verandert". Bovenstaand onderscheid is over het algemeen bekend. Wij zijn gewend om onderscheid te maken tussen de uitkomst en het proces van veranderen. Daarnaast worden strategieën, benaderingen of wijzen van aanpak van verandering gesuggereerd en beschreven, waar werelden van verschil liggen in de erachter liggende veronderstellingen. Conceptuele helderheid in de verschillende betekenissen van het woord veranderen is gewenst. Die conceptuele helderheid is gewenst om de volgende redenen:

Het maakt de communicatie tussen mensen eenduidiger en helderder. Bijvoorbeeld de communicatie tussen managers, tussen managers en adviseurs of tussen adviseurs. Vooral op het niveau van de gedeelde betekenissen zit de winst. Het geeft als het ware een nieuw taalspel (zie o.a. de Caluwé, 1997). Dat is ook nodig. De taal is zo vervuild, dat met dezelfde woorden zeer verschillende concepten en betekenissen worden bedoeld. 'Projecten', 'zelfsturing', 'ondernemend gedrag', zijn enkele voorbeelden van woorden die vaak heel verschillend worden begrepen. Het maakt, althans voor diegenen die met het begrippenkader vertrouwd zijn, vrij snel helder vanuit welke veronderstellingen of paradigma's mensen denken als zij praten over gewenste veranderingen of een veranderaanpak. Het geeft situationele kenmerken voor de keuze en toepassing van een veranderaanpak. Met andere woorden: gegeven een bepaalde situatie kan een betere en meer weloverwogen veranderingsaanpak worden ontworpen en/of geïmplementeerd.

1 Veranderingsstrategieën en benaderingen

De meest bekende strategieën zijn die van Bennis, Benne en Chin (1979-1985). Zij onderscheiden drie hoofdstrategieën:

- Machtsdwang: waarbij vanuit een machtspositie een bepaalde verandering wordt doorgedrukt. Hier wordt topdown gewerkt en macht is nodig, veronderstelt men, om gewenst gedrag af te dwingen.
- Rationeel-empirisch: waarbij men ervan uitgaat dat medewerkers rationeel denkende wezens zijn die zich laten leiden door rationele eigen belangen.

- Normatief-reëducatief: wil mensen tot veranderingen aanzetten, via zelfgegeneerde verbeteringsvoorstellen. Is bottom-up. Het mensbeeld is dat de mens (ook) van nature actief is, naar zingeving zoekt en bereid is te leren.

Boonstra (1992, p. 72-74) voegt er nog een vierde strategie aan toe die hij ontleent aan Mastenbroek (1986) en Zaltman (1987): ruil-beloning: mensen maken zelf een kosten-baten-analyse en gaan na wat de verandering voor hen oplevert in positieve of negatieve zin.

Marx onderscheidt vier veranderkundige benaderingen, die deels met de bovenstaande overeenkomen:

- Het inzetten van expertise: waarin mensen leren en kennis verwerven.
- Gebruik van procedures: waarin via procedures een verandering in gang wordt gezet.
- Beïnvloeden van cultuur(-elementen) waarbij organisatieontwikkeling een centrale rol speelt.
- Machtsuitoefening, waarbij veranderingen worden afgedwongen.

Van der Zee (1995) onderscheidt ook vier manieren die raakvlakken hebben met voorgaande:

- De diffusiebenadering scheidt het ontwikkelen van de oplossing van het in brede kring ter beschikking stellen ervan ('selling the idea').
- In de directieve benadering heeft de veranderaar een welomschreven eindsituatie voor ogen en zet alle zeilen bij om de bestemming te bereiken. Hierbij vindt sterke sturing op basis van machtsuitoefening plaats.
- De interactieve benadering heeft een open-eind-karakter. Betrokkenen geven eigen betekenis aan initiatieven voor verandering. Verschillende oplossingen zullen dus ontstaan. Interactie en wederzijdse aanpassingen zijn sleutelwoorden.
- De ontwikkelingsgerichte benadering is gericht op het versterken van competenties. Verandering komt van binnenuit. Mensen willen zelf iets aan de problemen doen. Het is gericht op meta-cognitieve kwaliteiten (leren te leren).

2 Vijf betekenissen van het woord: veranderen

Aan de hand van een paar zinnen, kan 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 (dat verderop zal worden uitgewerkt). Er zit enige logica bij het benoemen van de kleuren, die hieronder ook zal worden aangegeven.

- a. "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.

- b. “Men verandert het gebouw”; “De productiestraat is veranderd conform de eisen”; “Het informatiesysteem is sterk veranderd”.

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.

- c. “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, etc.

- d. “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.

- e. “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.

3 De kleuren

Aan de in de vorige paragraaf beschreven concepten a. tot en met e. zijn de labels van kleuren gegeven. Er zit enige logica in het benoemen van de kleuren, die hieronder is weergegeven.

De onder b. genoemde manier van denken is blauwdrukdenken: de uitkomst staat van tevoren vast, is goed te omschrijven en te garanderen. De blauwdruk staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp/de tekening (vaak een ding/object), die vervolgens wordt gerealiseerd/geïmplementeerd.

De onder c. genoemde manier van denken is rooddrukdenken. Het gaat hier om de mens, met de kleur van menselijk bloed. De mens moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt.

De onder d. genoemde manier van denken is groendrukdenken. Het gaat hier om ideeën om mensen (met hun motivatie en leervermogen) aan het werk te krijgen, het 'groene licht' te geven. Het gaat hier ook om 'groeien' zoals het groen van de natuur.

De onder e. genoemde manier is witdrukdenken omdat wit alle kleuren omvat en de zelforganisatie en het evolutiedenken vertegenwoordigt en omdat wit de meeste ruimte biedt voor invulling: alles is nog open.

Daarna moest voor de onder a. genoemde manier van denken nog een kleuraanduiding gevonden worden. Geel is de overgebleven hoofdkleur. Deze is het Geeldrukdenken genoemd. Het heeft te maken met de symboliek van macht ('de zon', 'het vuur') en van de aard van de coalitievorming ('broedprocessen' bij de 'open haard').

De kleuren zijn primaire hoofdkleuren plus de optelsom: wit. De lettergreep 'druk' verwijst naar het streven van veranderaars om toch min of meer planmatig/gepland te werk te gaan, ook al laat je, bij wijze van spreken, alles doelbewust op zijn beloop. Je wilt in zekere zin iets kunnen voorspellen of beredeneren. Dat sturen en plannen gaat overigens in de vijf manieren van denken zeer verschillend. Dat wordt in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

4 De achterliggende mensbeelden van de vijf kleuren

De vijf manieren van denken verschillen onderling sterk in de veronderstellingen die men heeft over hoe mensen of dingen veranderen. Dat is in onderstaande tabel weergegeven en wordt in de tekst toegelicht.

Dingen/mensen zullen veranderen, als je...	
Geeldruk	Belangen bij elkaar kunt brengen. Ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen. Win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen. De voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed). De neuzen kunt richten.
Blauwdruk	Van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert. Een goed stappenplan maakt van A naar B. De stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt. Alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst. De complexiteit zoveel mogelijk reduceert.
Rooddruk	Mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen. Geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status. Mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven.

Groendruk	Ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam). Ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen. Geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren.
Witdruk	Uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt. De eigen energie van mensen laat komen. Dynamiek/complexiteit wilt zien. Eventuele blokkades wegneemt. Symbolen en rituelen gebruikt.

Bij geeldrukdenken wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen)belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn favoriete manieren van doen in dit soort veranderingstrajecten. Deze manier past heel sterk in veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gesteld of bereikt en waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken.

Bij blauwdrukdenken wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van te voren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, alle stappen minutieus plant en zowel het resultaat als de weg er naar toe goed beheerst. De projectaanpak is een uitingvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.

Bij rooddrukdenken wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Mensen veranderen, met andere woorden, als je ze belooft (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'straft' (door demotie, slechte beoordeling).

Bij groendrukdenken liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties gebracht wordt en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manieren van doen te leren.

Bij witdrukdenken is het dominante beeld dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. 'Panta rhei': alles stroomt. Waar energie zit, veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als verstorend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk te maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend.

5 Geeldrukdenken

Geeldrukdenken is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen (zie o.a. Morgan, 1986; Greiner en Schein, 1988; Hanson 1996; Pfeffer, 1981).

Het gaat ervan uit dat de neuzen in dezelfde richting krijgen (al) een verandering op zichzelf is. Beleid maken of een (project-)programma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen of uitonderhandelen van tegenstrijdigheden of conflicten.

Dat beleid of programma uitvoeren en tot de gewenste effecten brengen, vereist het zorgvuldig bijhouden van de belangen, manoeuvreren in een (mogelijk veranderende) machtsbalans, conflicthantering, etc.

De doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door win-win-situaties te creëren en door politiek spel, machtsspel en onderhandelen. Deze doelen, het beleid of programma vasthouden en realiseren is een grote opgave omdat de doelen en de context dynamisch (namelijk sociopolitiek bepaald) zijn.

Het 'management' van het stellen van de doelen en het vasthouden ervan vereist politieke vaardigheden en het kunnen omgaan met een complex belangenveld. Communicatie, onderhandelen, werken met derde-partij (onafhankelijke) strategieën zijn veel gebruikte interventies. Het veranderingstraject kan binnen een organisatie of tussen organisaties (meer partijen) gepositioneerd zijn.

Soort veranderingstraject

De uitkomst van de verandering is lastig te voorspellen omdat deze afhankelijk is van de (mogelijk wisselende) macht en invloed van groepen/partijen. Het traject is bovendien moeilijk te structureren en te plannen. Het creëren van een 'onderhandelingsarena', waarin de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd, is een veelgebruikt middel. Een onafhankelijke persoon of instantie eveneens. Specifieke spelregels kunnen worden afgesproken. Zorgvuldig moet worden omgegaan met eventuele 'achterbannen'. Het dominante denken van de veranderaar is: houd rekening met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren!

6 Blauwdrukdenken

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen (zie o.a. Kluytmans, 1994). Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan (zie o.a. Wijnen, 1988; Wijnen en Kor, 1996).

Het gaat er hierbij om de uitkomst of het resultaat van tevoren zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg er naar toe (de activiteiten die nodig zijn om het resultaat tot stand te brengen) wordt volgens rationele argumenten en met kentallen gepland. Steeds wordt nagegaan of de activiteiten leiden naar de uitkomst. Zo niet, dan wordt bijgestuurd om het resultaat dat is afgesproken te bereiken (binnen de afgesproken kaders van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie). De weg en de uitkomst zijn min of meer onafhankelijk van mensen. Beheersen (managen, plannen en voortgang bewaken) van de verandering wordt mogelijk geacht. Het management kan de verandering afdwingen en de verandering effectueren. De uitkomst is het leidend principe.

Soort veranderingstraject

Het veranderingstraject kan relatief kort zijn, althans in vergelijking met de andere manieren van denken. Het is rationeel van te voren te beredeneren wanneer de verandering klaar is. En dat is ook haalbaar en realiseerbaar. Het subject van de verandering (opdrachtgever/projectleider) en het object (diegenen die het moeten ondergaan of met de verandering te maken krijgen) zijn vaak verschillende personen of organen. De wijze van benadering is rationeel (planning) en empirisch (kengetallen). Eerst denken (definiëren en ontwerpen) en dan daarna doen (implementeren) is het adagium. Het dominante denken van de veranderaar is: plan en organiseer eerst, doe het zoveel mogelijk onafhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren van mensen en houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen.

7 Rooddrukdenken

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (zie Mayo, 1933, Roethlisberger, 1941). McGregor (1960) heeft de traditie verder ontwikkeld. De laatste jaren heeft "Human Resources Management" veel van zich doen spreken (zie o.a. Paauwe, 1995; Fruytier en Paauwe, 1996; Schoemaker, 1994).

In het denken wordt er vanuit gegaan dat mensen veranderen door het inzetten en adequaat gebruiken van een set van HRM-instrumenten (belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement, promotie, etc.). Het gaat om de ontwikkeling van competenties, van talenten, van het beste uit mensen halen, een combinatie van de organisatie en de mens. De verandering (uitkomst, het resultaat) kan in deze manier van denken wel van tevoren worden bedacht, maar kan niet worden gegarandeerd omdat het afhankelijk is van de interactie tussen de verandering en de 'slachtoffers': de gewenste uitkomst verandert tijdens het proces. Monitoring vindt plaats, maar bijsturen kan niet onbeperkt, om redenen van ethiek, draagvlak of morele gronden. Ook afdwingen van de verandering is om deze redenen beperkt mogelijk.

Soort veranderingstraject

Het veranderingstraject kost tijd. Het subject (veranderaar) en het object (diegenen die (moeten) veranderen) zijn verschillende personen, maar interacteren frequent. De veranderaar stelt op grond van (tussen) resultaten eventueel de gewenste uitkomst bij. Het management motiveert en argumenteert ten behoeve van de verandering. De verandering is te managen via doelen stellen, monitoren en zo nodig bijstellen van de doelen. Verleidingsstrategie en werken met straf- en lokmiddelen is effectief. Het dominante denken van de veranderaar: de factor mens speelt een belangrijke rol. Het gaat om de combinatie van te bereiken veranderingen en de mensen die het moeten doen.

8 Groendrukdenken

Dit vindt zijn oorsprong in de action-learning theorieën (zie o.a. Kolb et al, 1991; Argyris en Schön, 1978). Het heeft een grote vlucht genomen in het gedachtegoed van de lerende organisatie (Senge, 1990; Swieringa en Wierdsma, 1990). Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld (o.a. de Caluwé, 1997).

De uitkomst van de verandering laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, omdat die sterk afhankelijk is van de mate en aard van leren van mensen (en dit is weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke). De weg er naar toe wordt gekenmerkt door het creëren van leersituaties en doordat mensen en organisaties leren. Monitoring heeft geen functie voor bijsturing, maar voor planning van het vervolg. Het afdwingen van de verandering is contraproductief: het gaat er veeleer om mensen gemotiveerd in leersituaties te brengen.

Soort veranderingstraject

Het veranderingstraject kost veel tijd: het is aanleren en afleren en vallen en opstaan. Subject (veranderaar) en object (slachtoffers) kunnen verschillende personen zijn, maar ze interacteren zeer veel. Ze kunnen van rol wisselen, de veranderaar leert ook! Het management van de verandering is zeer beperkt. Motiveren, betekenisgeving, leren in de breedste zin van het woord zijn veel gebruikte interventies. Een (normatief) reëducatieve strategie is effectief. Het dominante denken van de veranderaar is: mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar ten einde permanent lerende groepen te krijgen.

9. 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 beperkte voorspelbaarheid (zie o.a. Capra, 1996, Bateson, 1984).

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 dat 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- en evolutieprocessen. Het systeem hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht (zie o.a. Bicker Caarten, 1998). In dit denken vindt verandering ook altijd 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 daarbij doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (van een veranderaar of manager) is slechts beperkt mogelijk; eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert.

Soort veranderingstraject

Een visie van geplande verandering past slecht bij dit denken: planning, sturing, management zijn in zekere zin irrelevante begrippen. De verandering is niet te beheersen; deze kan wel gefaciliteerd of bemoeilijkt worden. De beïnvloedingsmogelijkheden zitten voornamelijk in het helpen oplossen van blokkades en het aanspreken van de innerlijke zekerheid van mensen. De beïnvloedingsmogelijkheden zitten soms niet in de relatie van de veranderaar met de (zich) veranderende persoon, maar eerder andersom. De laatste kan vragen om hulp, ondersteuning of coaching. De veranderaar werkt aan zingeving. Daardoor is het dus zeer divers, wie faciliteert en ondersteunt. Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er aan beweging en verandering is; maak dingen los, laat ze gaan, dynamiseer ze en verwijder blokkades. Neem frequent waar. De opvatting: 'crisis als kans' is hier van toepassing.

(N.B.: bovenstaande is niet synoniem met niets doen of 'laissez faire'. Integendeel: het vereist hoogwaardig waarnemen, analyseren en interveniëren. De veranderaar moet in staat zijn om patronen te herkennen door elementen te combineren, door te zoeken naar mogelijke samenhang, door te kijken door de tijd heen. Hij heeft (vele) hoogwaardige theorieën nodig en een excellent waarnemingsvermogen.) Nu de kern van de vijf manieren van denken zijn beschreven, wordt in de volgende paragraaf een meer gedetailleerde uitwerking van de vijf kleuren gegeven.

10 Uitwerkingen van de vijf kleuren

In deze paragraaf worden de vijf kleuren schematisch uitgewerkt.

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Er verandert iets als je....	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte biedt voor spontane evolutie
in een...	machtspel	rationeel proces	ruil-exercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar...	een haalbare oplossing, win/win situatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste "fit"	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventie zoals...	coalitievorming, topstructurering...	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen & belonen sociale bijeenkomsten	opleiding en coaching open systems planning	open space meetings zelfsturende teams
door een ...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt...	een inhoudelijk expert	een HRM-expert	procesbegeleider die mensen steunt	persoonlijkheid die zichzelf als instrument inzet
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten	procedures en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen
Het resultaat is....	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
de borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtbalans	meten = weten	HRM-systemen	lerende organisaties	zelforganisatie
de valkuil schuilt in...	luchtfietsen en lose-lose	negeren van externe en irrationele aspecten	negeren van macht en verstikkende systemen	niemand uitsluiten en gebrek aan actie	oppervlakkig begrip en laissez faire

11 Een paar voorbeelden

Aan de hand van een paar voorbeelden wordt verduidelijkt hoe belangrijk het kennen van de achterliggende concepten en denkbeelden is om veranderingstrajecten te begrijpen of te ontwerpen.

Het eerste voorbeeld is: "Bepaalde tafels kopen en op een bepaalde manier neerzetten. Met als bedoeling: ...".

Tafels kopen en op een bepaalde manier neerzetten. Met als bedoeling...	
Geeldruk denken	Eén ronde tafel Zodat mensen er gezamenlijk aan gaan zitten Met elkaar zullen praten en onderhandelen Tot gezamenlijke beleidskeuzen komen en die gaan uitvoeren N.B. veel tafels van Raden van Bestuur, van politieke organen dragen deze kenmerken
Blauwdruk denken	Meerdere tafels, zodanig dat men elkaar niet stoort, van sober materiaal makkelijk te onderhouden Zodat je er efficiënt aan kunt werken (goede oppervlakte, goede hoogte) Zodat opeenvolgende activiteiten snel kunnen worden overgegeven N.B. De reproductieruimte of de uitgiftebalie van een bedrijfsrestaurant dragen vaak deze kenmerken
Rooddruk denken	Zulke tafels en een zodanig arrangement dat mensen zich prettig voelen in een aangename omgeving Gemaakt van materiaal met een warme uitstraling Zodat mensen uitgedaagd worden tot prestaties N.B. Sommige concepten van het 'kantoor van de toekomst' (een aangename, prettige omgeving) hebben hiervan kenmerken
Groendruk denken	Zulke tafels en zo neergezet dat je van elkaar kunt leren Dat je effectief denkbeelden en betekenissen kunt uitwisselen N.B. Een tafel met een 'decision-support system' of met allerlei hulpmiddelen voor leren en uitwisselen (flip-over/overheadprojector etc.) is hiervan een voorbeeld
Witdruk denken	Tafels op zijn kop zetten Zodat er iets onverwachts en creatiefs kan gebeuren Je in elk geval niet lekker zit En nog veel overlaat..... N.B. Multifunctionele inrichtingen of landschapsopvattingen bevatten vaak kenmerken hiervan

Tallose voorbeelden kunnen eraan toegevoegd worden. In volgende tabel worden er nog enkele genoemd. Aan de voorbeelden valt af te lezen dat, hoewel het om steeds een eenvoudige activiteit gaat, per kleur de bedoelingen/uitkomsten sterk verschillen, het traject om het te bereiken sterk verschilt en de te gebruiken methoden en instrumenten verschillen. Ook de positie en handelingen van de veranderaar verschillen.

	Een workshop opzetten teneinde...	Een missie formuleren om...	Kennismanagement invoeren door...
Geeldruk denken	Het met elkaar eens te worden over doelstellingen of beleid	Een onderhandelingsresultaat vast te leggen	Heterogene teams te maken Over disciplines heen te organiseren
Blauwdruk denken	Een duidelijk resultaat voor ogen te hebben aan het eind van de workshop	Zo'n ding te hebben (als p.r. middel o.i.d.)	Handboeken te maken Informatiesystemen te ontwikkelen
Rooddruk denken	Meer betrokkenheid te creëren Een goed gevoel met elkaar te hebben	De neuzen te richten Verbondenheid op te roepen	Coaches aan te stellen Interne opleidingen te maken Intervisie verplicht te stellen Functieroulatie in te voeren
Groendruk denken	Iets van elkaar te leren Uit te wisselen	Goed met elkaar zien Wijzen uit te wisselen Om betekenissen van elkaar te leren kennen	Mensen zo samen te brengen dat ze van elkaar iets leren
Witdruk denken	Bewustzijn te vergroten Energie op te wekken Creatieve gedachten los te maken	Een evolutiesprong te bewerkstelligen	Uitdagende projecten op te pakken Van alles mogelijk te maken Experimenteren met nieuwe dingen

12 Idealen en valkuilen

Elke kleur heeft zijn eigen ideaal: dat is datgene waarnaar wordt gestreefd op lange termijn. Maar elke kleur heeft ook zijn valkuilen: situaties of omstandigheden waarin de aanpak niet effectief is. Voor het geeldrukdenken is het ideaal, dat mensen (altijd) overkoepelende belangen zien en collectieve effecten willen nastreven. De valkuil ligt bij loose-loose-effecten en bij 'luchtfietserij': de doelen en middelen/inspanningen zijn niet met elkaar verbonden.

Voor blauwdrukdenken is het ideaal: alles is maakbaar en beheersbaar en kan volgens rationele planning tot stand gebracht worden. De valkuil is dat men onvoldoende rekening houdt met irrationele aspecten en dat het soms eerder meer weerstand dan commitment creëert. De valkuil zit ook bij ongeduld, haast en de ander geen tijd gunnen.

Voor rooddrukdenken is het ideaal: het zoeken naar de juiste 'fit' tussen mensen en instrumenten, tussen organisatiedoelen en individuele doelen, en naar de goede manier om mensen te prikkelen. De valkuil zit in een gebrek aan 'harde' uitkomsten en in een gebrek aan ruimte voor individuele motieven en maatwerk. Het miskent ook macht in organisaties, zowel top-down als bottom-up.

Het ideaal van groendrukdenken is de lerende organisatie, waarin alles is te leren en waarin intentioneel leren bewust wordt toegepast. De valkuil is, dat in sommige situaties mensen niet willen (bij conflict, macht) of niet kunnen leren (ontbreken van vaardigheden). Ook hier is een gebrek aan 'harde' uitkomsten.

Bij witdrukdenken ligt het ideaal in de spontane evolutie. In toevallig veranderen en leren. Er is bovendien een positieve houding ten opzichte van conflict en crisis. De valkuil zit in het ideologiseren: het onoordeelkundig laten gaan van dingen of in het onvoldoende inzicht in de 'echte chaos' (de patronen), waardoor de patronen niet worden herkend.

Elke kleur heeft blijkbaar zo zijn sterke en minder sterke kanten. De situatie en omstandigheden (context), de beoogde verandering, diegene die de verandering wil en de (persoon van de) veranderaar zijn de vier factoren die sterk van invloed zijn op de keuze van een kleur. Waarbij een combinatie van kleuren vaak voor zal komen, maar waarbij vaak ook één kleur dominant is. Op deze combinatie van kleuren wordt in de laatste paragraaf terug gekomen.

13 De (on)mogelijkheden van combinaties

In paragraaf 1. is een aantal gangbare wijzen van aanpak van verandering beschreven. Het zal duidelijk zijn dat er (deel-)overeenkomsten zijn met één of meer van de beschreven kleuren. Zo heeft de normatief reëducatieve strategie (Bennis et al, 1985) sterke verwantschap met groendrukdenken. En zo vertoont de directieve benadering (Van der Zee, 1995) veel gelijkenis met blauwdrukdenken. Er zijn meer verwantschappen.

Toch bestaat sterk het gevoel dat deze indeling meer compleet is (5 benaderingen), conceptueel goed onderscheid maakt is tussen deze vijf manieren van denken en tot op zeker detailniveau te beschrijven is. Zoals gezegd heeft elke kleur zijn sterke en minder sterke kanten. De situatie en omstandigheden (context), de beoogde verandering, diegene die de verandering wil en de (persoon van de) veranderaar zijn vier factoren die sterk van invloed zijn op de keuze van een kleur.

Daarbij zullen combinaties voorkomen, maar zal (tijdelijk of voor een bepaalde verandering) één kleur dominant of leidend zijn. Toch blijft het denken in fasen en in kleuren mogelijk. Dan kunnen ze als volgt worden gebruikt (in grootschalige, omvangrijke, reorganisatie-achtige trajecten).

De geeldrukfase: waarin actoren en groepen met elkaar onderhandelen om de veranderingsdoelen vast te stellen en waarin tot de aanpak van de verandering wordt besloten. De blauwdrukfase: waarin de werkprocessen en organisatie (meer of minder participatief) worden gedefinieerd en ontworpen.

De rooddrukfase: waarin de bemensing plaatsvindt van werkprocessen en functies.

De groendrukfase: waarin men de organisatie laat werken conform de bedoelingen door middel van een leer- en trainingsprogramma. Zo'n groendruk is eerder gedefinieerd als: "het integrale, consistente, haalbare en relevante plan voor een interventie in een organisatie, gericht op het feitelijk implementeren van de doelen van een (omvangrijke) vernieuwing" (de Caluwé, 1997).

De witdrukfase: waarin de verandering verinnerlijkt wordt en waarin mensen (eigen) betekenis geven aan de verandering.

Het denken in dergelijke hoofdfasen is zinvol in genoemde veranderingstrajecten. Daarnaast komen bepaalde andere fase-combinaties voor: geel wordt vaak opgevolgd door blauw om de inspanningen en projecten te definiëren. Blauw wordt vaak gecombineerd met rood en groen om nieuwe strategieën, structuren en systemen daadwerkelijk in competenties of gedrag te verankeren.

Rood ondersteunt vaak blauw. Groen ondersteunt vaak blauw en rood. Rood en groen komen ook autonoom voor, wit is redelijk onafhankelijk en treedt spontaan op als gevolg van toenemende turbulentie en/of complexiteit in de omgeving of wordt doelbewust of per ongeluk geïntroduceerd door bestuur of leiding.

Dit fase-denken heeft ook nadelen: het veronderstelt een gepland denken dat alles blauwe trekken geeft. Een witdrukfase als afsluiting is een contradictio in terminis: zelfsturing zal overhoop gooien wat in de vorige fasen is bedacht.

Combinaties in niveaus

In veel gevallen kan men ook spreken van combinaties van kleuren die min of meer gelijktijdig toegepast worden. Zo is het bijvoorbeeld uiterst zinvol om een trainingsprogramma via blauwdrukdenken te ontwerpen en via groendrukdenken uit te voeren. Of is het handig om prioriteiten te stellen via geeldrukdenken. Of een pilot op te zetten met een witdrukaanpak, omdat er al veel veranderenergie aanwezig is en de verandering al plaatsvindt.

14 Toepassing en verdere ontwikkeling

Met betrekking tot de toepassing is er een interessante conceptuele relatie tussen veranderaanpak en de context waarin die plaatsvindt. Bekend is het onderscheid tussen verbeteren en vernieuwen. Verbeteren wordt gehanteerd in het geval men met kleine stappen de organisatie geleidelijk beter wil laten functioneren. De vernieuwingsaanpak gebruikt men om meer fundamentele vernieuwingen in kortere tijd te bewerkstelligen (zie o.a. Wijnen, Weggeman en Kor, 1994). Kloosterboer (1993) heeft het over sprongsgewijze verandering en over continue leren en verbeteren. Buijs (1988) schrijft over ontwikkelend leren en sprongsgewijs leren. In onze vijf manieren van denken kun je verbeteren, continue leren of ontwikkelend leren zien als een goede 'match' tussen een veranderaanpak en een context.

De 'match' is dan dezelfde kleur: een (verbeterde) blauwdrukaanpak in een blauwdruk omgeving. Een betere HRM-aanpak in een persoonsgerichte organisatie. Vernieuwen, en een sprong maken, vraagt wellicht om verschillende kleuren: een andere manier van denken introduceren met andere woorden en betekenissen. Met betrekking tot de toepassing doemt de tweede kernvraag op of er veranderaars zijn

die alle aanpakken kunnen uitvoeren (conceptueel en als interventie). Dat lijkt niet onmogelijk, maar wel een hele opgave. Veelal is er een sterke voorkeur en affiniteit tot één of twee benaderingen of stijlen. Enerzijds verwijst het naar 'waar je sterk in bent', maar ook naar 'waar je in gelooft'. Het lijkt wel heel zinvol dat professionele veranderaars alle benaderingen kennen zowel wat betreft het paradigma, de methode en het bijbehorende interventiegedrag. Of althans daar stevige verbindingen mee te hebben.

Er zit er een zekere hiërarchie in de kleuren. In het begin van hun loopbaan zal een blauwdrukaanpak voor veel adviseurs een leerzame ervaring betekenen. Een witdrukbenadering (eventueel gecombineerd met andere) lijkt meer iets voor een senior adviseur.

Literatuur

- Caluwé, L. de & H. Vermaak, 'Leren veranderen: een handboek voor de verandkundige'. Alphen aan den Rijn: Kluwer (2006).
- Caluwé, L. de: 'Organisatieadviseurs veranderen'. Oratie Vrije Universiteit. Alphen aan den Rijn, Samsom (2001).
- Bicker Caarten, A, 'Chaos en stress. Stressoren die op kunnen treden bij spontane organisatieveranderingsprocessen bekeken vanuit de chaostheorie'. Scriptie vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1998.
- Mayo, E., 'The human problems of an industrial civilization'. MacMillan, New York, 1933.
- Morgan, G., 'Images of Organization'. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1986.
- Roethlisberger, F.J., 'Management and morale'. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1941.
- Stacey, R.D., 'Complexity and Creativity in Organizations'. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996.

De volledige lijst van in het in deze syllabus geciteerde literatuurverwijzingen zijn via de trainers op te vragen.

Puntentest

Twijnstra Gudde Management Consultants

Inleiding

Het doel van deze test is om uw visie op veranderen in kaart te brengen. Het gaat hier om wat u denkt dat goed werkt, wat volgens u gewenst en realistisch is. Hieronder staan een tiental items, die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties en mensen. Verdeel 8 punten over de vijf mogelijkheden van ieder item. Deze punten kunt u over een paar mogelijkheden verdelen, maar u kunt de 8 punten ook allemaal toedelen aan één mogelijkheid. Zie het voorbeeld hieronder.



Voorbeeld:

Een goede baan is een baan waarbij:

- a. ik veel afwisseling heb in mijn taken*
- b. ik een goed salaris krijg*
- c. ik in teamverband kan werken*
- d. ik snel hogerop kan komen*
- e. ik mijzelf kan ontplooien*

De verdeling van de punten kan als volgt:

- | | | |
|--------------------|----------------------------|--------------------|
| <i>a. 2 punten</i> | | <i>a. 0 punten</i> |
| <i>b. 1 punt</i> | <i>maar deze verdeling</i> | <i>b. 8 punten</i> |
| <i>c. 2 punten</i> | <i>is ook mogelijk:</i> | <i>c. 0 punten</i> |
| <i>d. 1 punt</i> | | <i>d. 0 punten</i> |
| <i>e. 2 punten</i> | | <i>e. 0 punten</i> |



Items

1. Een veranderer kan pas succesvol worden als

a.	de belangrijkste managers erachter staan	a.	
b.	men de mensen die het moeten doen, kan motiveren	b.	
c.	men van te voeren duidelijke doelstellingen vaststelt	c.	
d.	men de betrokkenen helpt om gezamenlijk nieuwe inzichten op te doen	d.	
e.	men de eigen kracht en energie van mensen aanspreekt	e.	

2. In een veranderingsproces

a.	is het belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen	a.	
b.	is een goede sfeer essentieel	b.	
c.	moet ruimte voor nieuwe betekenissen bestaan	c.	
d.	moet er ruimte blijven om te onderhandelen	d.	
e.	moet men erop toezien tussentijdse mijlpalen in te bouwen om eventueel het proces bij te kunnen sturen	e.	

3. Een veranderaar

a.	moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden	a.	
b.	moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt	b.	
c.	moet allereerst zorgvuldig zijn	c.	
d.	moet empathisch zijn naar anderen	d.	
e.	moet ervoor zorgen dat de belangrijkste managers hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven	e.	

4. Onmisbaar in een veranderingstraject is

a.	de wetenschap over wát men wil bereiken	a.	
b.	het creëren van ruimte voor beweging door heilige huisjes en/of bestaande machtsverhoudingen te slechten	b.	
c.	een redelijke tijdsdruk om zo sneller belangrijke knopen door te hakken	c.	
d.	communicatie tussen alle betrokkenen	d.	
e.	het schetsen van een verlokkelijk perspectief voor de betrokkenen	e.	

5. Organisaties veranderen

a.	als men weet wat de organisatie wil bereiken	a.	
b.	door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden	b.	
c.	als er een dialoog ontstaat tussen mensen	c.	
d.	als eerst het beleid verandert	d.	
e.	door te investeren in mensen	e.	

6. Een veranderaar moet

a.	zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren	a.	
b.	dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwarren opdat hij/zij daarop kan interveniëren	b.	
c.	met behulp van zijn/haar verstand van zaken er voor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen	c.	
d.	veel inzicht vergaren over de context en netwerken rondom een probleem	d.	
e.	kansen en mogelijkheden bieden voor het personeel	e.	

7. Veranderen

a.	mag niet teveel afhangen van de bemensing	a.	
b.	gaat gepaard met het vormen van coalities	b.	
c.	gebeurt door mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren	c.	
d.	gebeurt door een beroep te doen op de eigen kracht en energie van mensen	d.	
e.	kan pas als mensen veranderen	e.	

8. Een veranderingsproces is

a.	een win-win situatie creëren	a.	
b.	een dynamisch evenwicht zoeken door middel van creativiteit en zingeving	b.	
c.	van elkaar leren	c.	
d.	een betere fit zoeken tussen mens en organisatie	d.	
e.	het aansturen van activiteiten en mensen	e.	

9. Belangrijk voor het slagen van een veranderingstraject is

a.	mensen tot reflectie brengen	a.	
b.	het ontwikkelen van een gezamenlijke visie	b.	
c.	het stimuleren van de talenten van de betrokkenen	c.	
d.	eerst denken, dan doen	d.	
e.	ervoor zorgen dat mensen zin krijgen in een uitdaging	e.	

10. Het veranderingstraject wordt bewerkstelligd door

a.	het weghalen van vrijblijvendheid	a.	
b.	een veilig leerklimaat te creëren	b.	
c.	conflicten als een kans te zien en te benutten	c.	
d.	een verlokkelijk perspectief schetsen voor betrokkenen	d.	
e.	de beste oplossing te bedenken en te realiseren	e.	

Antwoordblad

	<i>Geel</i>	<i>Blauw</i>	<i>Rood</i>	<i>Groen</i>	<i>Wit</i>
1	a	c	b	d	e
2	d	e	b	a	c
3	e	b	c	d	a
4	c	a	e	d	b
5	d	a	e	b	c
6	d	c	e	a	b
7	b	a	c	e	d
8	a	e	d	c	b
9	b	d	c	a	e
10	a	e	d	b	c
Totaal					

Controleer of het totaal aantal punten bij elkaar 80 bedraagt.