

De veranderkleuren herbezien na twintig jaar

Situering en beschrijving van de theorie en haar toepassingen

Hans Vermaak en Léon de Caluwé

Samenvatting

De veranderkleuren bieden een overzicht van veranderparadigma's dat twintig jaar geleden het leven zag en sindsdien intensief is gebruikt, getest, gegroeid en gedeeld door zowel praktijkmensen als wetenschappers. In dit artikel beschrijven we hoe we de theorie nu zien en hoe we hem in de literatuur situeren. Verder worden de vier hoofdtoepassingen beschreven, inclusief vuistregels die zijn afgeleid uit reflectie op de praktijk. Het artikel illustreert dat de kleurentheorie door mensen heel verschillend begrepen kan worden, zowel in termen van haar theoretisch fundament als in termen van de complexiteit van haar toepassingen. Dat heeft waarschijnlijk bijgedragen aan haar veelzijdigheid. Door de belangrijkste inzichten bijeen te brengen, hopen we zowel een actueel overzicht te bieden als haar rijkheid te schetsen.

Inleiding¹

1] Dit artikel is gebaseerd op een hoofdstuk dat werd gepubliceerd in R. Shani & D. Noumair (Eds.) (2018). *Research in organizational change and development*, Vol. 26 (pp. 167-216). Bingley: Emerald Insights. Vertaling: Yvonne Halink en Ed Kerkman (www.taallijn.nl) en Hans Vermaak.

Ruim twintig jaar geleden begonnen we aan een curriculum en een boek over verandermanagement voor mensen in de beroepspraktijk. We namen de literatuur door, reflecteerden op de praktijk en vatten onze ideeën samen. Tijdens dit proces bekwam ons het gevoel dat er een belangrijk puzzelstuk ontbrak: goed inzicht waardoor verandering eigenlijk tot stand komt. Daarom brachten we de belangrijkste veronderstellingen achter verschillende veranderbenaderingen in kaart. Dit groeide in de loop van de tijd uit tot een metamodel van verandertheorieën, waarin elke benadering een eigen kleur toegewezen kreeg.

De rationele benadering waarbij je de beste oplossing analyseert, de aanpak ervan ontwerpt en die gestructureerd implementeert, noemden we 'blauwdrukverandering' – wat een handig en bondig label bleek. Daarop voortbordurend wezen we ook kleuren toe aan de andere paradigma's, zoals 'rooddrukverandering' voor een warme motiverende veranderinstek. Dit 'kleurenmodel' sloeg snel aan als gemeenschappelijke taal om veranderdynamiek beter te begrijpen en handelingsperspectieven aan te reiken die

zowel in de literatuur als in de praktijk verankerd zijn. Lewins uitspraak (1952, p. 169) ‘there is nothing more practical than a good theory’ indachtig, zagen we in het aanslaan een teken dat we wellicht op een theorie waren gestuit.

Het model is ontstaan op het snijvlak van twee werelden. Enerzijds hebben we het gedeeld en onderzocht met wetenschappers, is het ontwikkeld in relatie tot de veranderliteratuur en is het veel getest in de praktijk. Anderzijds gaat het om een praktische verzameling concepten en richtlijnen die samen met praktijkbeoefenaren zijn ontwikkeld om hun inzicht in praktijkproblemen te vergroten en hun aanpak ervan te versterken. In die zin weerspiegelt het de door Woodman (2016) besproken dichotomie tussen ‘change process theory’ en ‘implementation theorie’. Waar de veranderprocesstheorie inzichten in veranderfenomenen verschaft, werpt de implementatietheorie licht op het praktisch handelen van veranderaars. En waar de eerste theorie zijn weg vindt naar wetenschappelijke tijdschriften, komt de laatste aan bod in praktijkpublicaties.

De nadruk in onze meer academische publicaties ligt op de eerste soort theorie, niet op de laatste. Dat proberen we hier te compenseren door een samenhangend overzicht te geven van de praktische toepassingen die we de afgelopen twintig jaar hebben waargenomen. Dat neemt niet weg dat we een balans nastreven en daarom van start gaan met het positioneren van onze theorie in de literatuur en het samenvatten van ons huidige begrip van het kleurenmodel zelf. Wie geïnteresseerd is in het proces van theorieontwikkeling of in onderzoek met ons model, nodigen we uit andere publicaties te raadplegen (o.a. De Caluwé & Vermaak, 2016; Vermaak & De Caluwé, 2015, 2019).

Positionering van de kleurentheorie in de literatuur

Overzicht van benaderingen

Eind jaren negentig van de vorige eeuw raakten we ervan overtuigd dat de grote diversiteit aan veranderingen nooit goed kan worden begrepen noch effectief aangepakt, uitgaande van één generieke veranderbenadering. We merkten dat praktijkbeoefenaren vaak slechts thuis zijn in en gehecht zijn aan een beperkt deel van het spectrum van veranderbenaderingen, en concludeerden dat dit hun effectiviteit ernstig kon belemmeren. Dit zorgde voor de impuls om een metamodel te scheppen, bestaande uit de belangrijkste veranderstrategieën uit de literatuur en praktijk, waarmee veranderaars hun opvattingen en repertoire zouden kunnen verruimen.

Onze beslissing om dit metamodel te ontwikkelen, kan worden gezien als deel van een bredere respons tijdens de laatste twee decennia, om de dominantie van lineaire en rationele verandermodellen te slechten. Bij zulke verandermodellen wordt de richting bepaald door de top en worden plannen uitgewerkt door experts, waarna doelgroepen geacht worden ze te implementeren – in de hoop zo controleerbaar en voorspelbaar verandering te produceren (o.a. Stacey, 1996). Het metamodel staat daarnaast haaks op literatuur waarin onverkort gezocht wordt naar een integraal theoretisch raamwerk

voor verandering (o.a. Rajagoplan & Spreitzer, 1996) of waarin verondersteld wordt dat één veranderbenadering geschikt is voor alles (o.a. Kotter, 1995).

Ons model vertoont overeenkomsten met andere metamodelen uit de literatuur die rond dezelfde tijd of erna ontstonden (zie tabel 1). Ze worden daarbij soms als ‘veranderstrategieën’ getypeerd, corresponderend met verandertradities – elk met eigen onderliggende ideeën en idealen. Zo traceren Bennis e.a. (1985) de genealogie van zulke gemeenschappen waar mensen waarden, methoden, activiteiten en taal delen en daaraan een identiteit ontleen (o.a. Wenger, 1998). Anderen spreken over contrasterende ‘veranderbenaderingen’ en impliceren dat je steeds situationeel kunt kiezen wat het beste past (o.a. Van der Zee, 1995; Higgs & Rowland, 2005). In al deze modellen worden twee tot vier benaderingen van verandering onderscheiden. Graetz en Smith (2010) behoren tot de weinigen die een ambitieus tienvoudig onderscheid maken.

Onderscheidende onderliggende paradigma's

In de beginjaren merkten we steeds opnieuw dat als het om concrete cases ging, de pleitbezorgers van verschillende benaderingen maar moeizaam hun denkwijze konden inwisselen voor een andere, laat staan hún handelswijze. De discussies waren meer dan eens verhit, omdat mensen soms maar moeilijk konden begrijpen hoe een collega de dingen zo anders kon zien. Het leek erop dat hun veranderperspectieven stoelden op diepgewortelde en veelal impliciete aannames en waarden. Deze kwamen ook tot uiting in de kenmerken van plannen, ontwerpen, rollen, interventies, uitkomsten, werkingsmechanismen, enzovoort.

Tabel 1. Voorbeelden van metamodelen van verandering.

Auteur(s)	Ordering
Bennis, Benne & Chin (1985)	Dwingende macht, rationeel-empirisch en normatief-re-educatief: algemene strategieën voor het bewerkstelligen van veranderingen in menselijke systemen
Van de Ven & Poole (1995)	Evolutie, dialectiek, levenscyclus, teleologie: ideaaltypische theorieën van sociale verandering
Van der Zee (1995)	Diffusie, richting, interactie, ontwikkeling: veranderbenaderingen
Beer & Nohria (2000)	Theorie E (geplande verandering op basis van economische waarde) en Theorie O (organisatieontwikkeling op basis van organisatorische capaciteiten): verandertheorieën
Huy (2001)	Gebiedend, construerend, onderwijzend, socialiserend: veronderstellingen over ideaaltypische veranderinterventies
Boonstra (2004)	Theorie E (geplande verandering op basis van economische waarde), Theorie O (OD op basis van organisatorische capaciteiten), Theorie C (continue verandering op basis van het construeren van werkelijkheden): verandertheorieën
Higgs & Rowland (2005)	Directieve verandering, verandering beheersen, zelf assembleren, emergente verandering: benaderingen van verandering en veranderleiderschap
Caldwell (2005)	Rationalistisch, contextualistisch, dispergerend en constructionistisch: discours over agency en verandering in organisaties
Quinn & Sonenshein (2008)	Vertellen, dwingen, participeren en transformeren: algemene strategieën voor het veranderen van menselijke systemen
Graetz & Smith (2010)	Biologisch, rationeel, institutioneel, resource, contingentie, psychologisch, politiek, cultureel, systemen, postmodern: veranderfilosofieën

Ons vertrekpunt was deze geloofssystemen te expliciteren. Iets dergelijks gebeurt ook in enkele andere metamodellen; zo benadrukken Van de Ven en Poole (1995) hoe iemands intellectuele voedingsbodem zijn of haar verandervoorkeur inkleurt. Aandacht voor onderliggende paradigma's is niet beperkt tot de literatuur over verandering en zie je daarom ook terug in discussies over het wezen van organiseren (o.a. Morgan, 1986; Martin & Frost, 1996), leren (o.a. Sauquet, 2004; Sturdy, 2004) en onderzoek (Burrell & Morgan, 1979; Boal e.a., 2003). Het discours op deze terreinen overlapt elkaar ook, doordat de scheidingslijnen tussen verandering, organiseren, leren en onderzoek steeds meer vervagen.

Al die metamodellen hebben gemeen dat ze ervan uitgaan dat onze wereld wordt gevormd door de manier waarop we denken, hetgeen ons vleugels kan geven maar ook kan blokkeren. De implicatie is dat het onderkennen en deconstrueren van onze aannames ons in staat stelt om

ze te testen en zinvollere perspectieven te verkennen. Het kleurenmodel is daarmee een theorie over denken, gesitueerd in literatuur over de impact van mindsets (o.a. Simons,

2013), mentale modellen (Senge, 1990), 'espoused theory' (Argyris & Schön, 1974), 'cause maps' (Weick, 1969), geloofssystemen (Gilbert, 1993) en metaforen (Lakoff & Johnson, 1980).

Sommigen beweren dat je paradigma's niet alleen als complementair maar ook als incommensurabel kunt ervaren, omdat het moeilijk is om de contrasterende gezichtspunten vanuit een neutrale positie te beschouwen (Kuhn, 1962; Jackson & Carter, 1991; Scherer & Dowling, 1995). Dat merken we ook aan hoe moeilijk mensen het vinden om zonder een gekleurde 'bias' een case te bespreken of het kleurendenken te presenteren, wat onderstreept dat het welhaast ondoenlijk is om 'kleurloos' te denken; waarne- mingen en opvattingen blijken onderling verweven. Dit illustreert het zelfreferentiële karakter van elk van de kleuren: het zijn grenzeloos rijke universums op zich, die alternatieven verdoezelen of omvormen tot iets vertrouwds. Het vereist frequente omkering van voorgrond en achtergrond om die andere universums te appreciëren; een bewuste verschuiving van onze aandacht van wat we gewoonlijk opmerken naar wat in het volle zicht verborgen ligt (Van Dijk, 1989).

Dialogoog en sociale constructie

Net zoals de 'keuze' voor een andere veranderbenadering wordt begrensd door onze geloofssystemen, lijkt het 'schakelen' tussen geloofssystemen te worden begrensd door de context waarin we opereren. In die context verstevigen onze ervaringen, socialisatie, wederzijdse aanpassing en opleiding en training vaak heersende paradigma's (en vice versa). Zo houden betrokkenen samen vaak lange tijd aan die voorkeuren vast.

Het model is ontstaan op het snijvlak van twee werelden

Dat verklaart waarom sommige problemen hardnekkig worden: het dominante perspectief blijft onvoldoende om ze effectief aan te pakken. Deze dominantie lijkt te worden versterkt door competentievalkuilen die optreden als groepen zich buiten hun normale routines wagen (Levitt & March, 1988). Dit wordt ook erkend in andere metaverandermodellen, waar auteurs benadrukken hoe overtuigingen of waarden worden gedefinieerd en beperkt door sociale loyaliteiten, professionele identiteiten, organisatiegrenzen en gemeenschapsloyaliteit (o.a. Bennis e.a., 1985; Beer & Nohria, 2000).

Dit plaatst ons metamodel binnen het sociaal constructionisme, waar betekenis wordt onderhandeld binnen de relaties die we hebben met anderen en zich manifesteert in gemeenschappelijke inspanningen (o.a. Gergen & Gergen, 2003). Stabiele sociaal-cognitieve configuraties ontstaan als dezelfde actoren ('wie') dezelfde ideeën ('wat') blijven delen via hetzelfde type (inter)acties ('hoe'): betekenissen raken daardoor gefixeerd en ontwikkeling belemmerd (Termeer, 1993). Betekenis kan heronderhandeld worden door participatie te verschuiven, andere raamwerken te introduceren of andersoortige interacties te faciliteren. Hier kunnen ook institutionele mechanismen in het spel zijn, waarbij een bepaalde logica wordt gelegitimeerd die de gangbare praktijk ondersteunt en de status quo reproduceert (o.a. Greenwood e.a., 2011).

De kleurentheorie wordt hierbij een model om het organisatiediscours te ondersteunen middels het 'lezen', onderbreken en ombuigen van vastgeroeste of geïnstitutionaliseerde praktijken (o.a. Philips e.a., 2004). Het fungeert als een 'boundary object' dat meerdere logica's en contexten helpt te vertalen en verbinden (Oswick & Robertson, 2009). Dit plaatst het model binnen 'dialogic OD' (o.a. Bushe & Marshak, 2009).

Omgaan met paradoxen

Hoe meer dominantie wordt geslecht en betekenissen heronderhandeld worden in organisaties, des te meer veranderdiversiteit – het hele kleurenspectrum – toegankelijk wordt. Dit lijkt goed nieuws: de kleuren staan voor verschillende perspectieven en mogelijkheden die organisaties in staat stellen om flexibel in te spelen op concurrerende signalen en blijvende turbulentie. Het leidt echter ook onvermijdelijk tot groeiende tegenstellingen tussen de verschillende paradigma's.

In de loop van de tijd zagen we tientallen terugkerende spanningsvelden (De Caluwé e.a., 2015). Sommige mensen beschouwen die complexiteit als een destructieve kracht, anderen waarderen het juist dat het organisaties innovatiever kan maken (o.a. Groleau e.a., 2011; Jay, 2013). Wij onderkennen beide mogelijkheden. Welke kant het opgaat, hangt af van de bereidheid om contrasterende perspectieven onder ogen te zien, de spanningen ertussen te accepteren, defensieve tactieken te onthullen en te experimenteren met verbindende tactieken. Huy (2001, p. 616) suggereert: 'To effectively enact intervention types with seemingly divergent assumptions and values, agents have to be aware of and comfortable with paradoxes in thought and action, able to explain these seeming contradictions to recipients, and coordinate well among one another.'

De kleurentheorie is daarmee gelinkt aan de vloed van publicaties over paradoxen, spanningen en dialectiek (o.a. Lewis & Smith, 2014; Putnam e.a., 2016). Een paradox

heeft betrekking op tegenstrijdige maar aan elkaar gerelateerde elementen (zoals de kleuren in het spectrum) die tegelijkertijd en continu bestaan. Ze lijken logisch als ze afzonderlijk worden beschouwd, maar irrationeel, inconsistent en zelfs absurd als ze naast elkaar worden gezet (Lewis, 2000).

Paradoxe situaties leiden in de regel tot vier soorten respons: geen, of-of, en-en en meer-dan (Vermaak, 2019). De eerste twee reacties, waarin tegenstellingen worden bedekt of gescheiden, worden vaak beschouwd als verdringingstactieken die de spanningen slechts tijdelijk verminderen en die presteren, leren en vitaliteit frustreren.

En-en-reacties worden gezien als een manier om tegenstellingen te accepteren en te onderzoeken, en combinaties na te streven middels tijdelijke balans of integratie. Meer-dan-antwoorden zijn erop gericht om een nieuw samenspel tussen tegenstellingen te vinden, waardoor je die overstijgt en innovatie creëert (Romani e.a., 2011). Hoe complexer de problemen zijn, of hoe diepgaander de gezochte vernieuwing, des te beter werken de twee laatste responsen.

In lijn met Bouchikhi's (1998) aanbeveling om paradigmatische conflicten te zien als onthulling van onvermijdelijke organisatorische paradoxen, is het kleurenmodel een theorie over het omgaan met organisatorische complexiteit.

Theorie over verandering, niet over kleuren

Het verbaast misschien dat we onze theorie eigenlijk nooit in de bredere literatuur over kleuren hebben geplaatst. Dit is geen toevallige omissie: we zochten een betekenisarme of in ieder geval ambigue metafoor. Hoe meer we zagen dat veranderbenaderingen corresponderen met diepgewortelde overtuigingen en ingebedde sociale constructies, des te meer zochten we neutrale labels om ernaar te verwijzen. Neem de termen die Bennis e.a. (1985) gebruiken om veranderstrategieën te onderscheiden (zie tabel 1): een label als 'normatief-re-educatief' zal vertrouwd zijn bij aanhangers van die traditie en bij academici die de literatuur bijhouden, maar kan verwarring of zelfs allergische reacties oproepen bij praktijkbeoefenaren die zo'n jargonbegrip niet herkennen.

We speelden ooit met het idee om de veranderparadigma's te labelen als planeten, omdat de vertegenwoordigers van uiteenlopende tradities uit verschillende werelden lijken te komen – ze begrijpen hun burens moeiteloos, maar schudden het hoofd over de buitenaardse wezens. Rond 1998 besloten we het op kleuren als aanduiding te houden, omdat daar nog minder hiërarchie of waardenoordeel aan vastkleefde.

We zijn ons ervan bewust dat er een enorme hoeveelheid literatuur over kleuren bestaat. Die gaat onder andere over de visuele effecten van kleuren en kleurmenging, teruggrijpend op Alberti (1435/1972) in de vijftiende eeuw en Newton (1730) in de achttiende eeuw, en over de betekenis van kleuren, terug te voeren op onder anderen Goethe (1810/1970) in de achttiende eeuw. Maar noch de naamgeving, noch de betekenis van kleuren is erg eenduidig. Mensen nemen 2,8 miljoen tinten waar (Linhares e.a., 2008), maar wat de ene cultuur 'blauw' noemt, kan in een andere 'groen' heten (Regier e.a., 2015). En hoewel kleuren betekenis kunnen dragen, varieert die betekenis sterk tussen

individuele, geslachten, culturen en leeftijden (Whitfield, 1990). Rood kan net zo goed voor gevaar staan, als voor (seksuele) aantrekkelijkheid (Elliot, 2015).

We zien deze kneedbaarheid ook bij de diverse managementmodellen waarin gebruik wordt gemaakt van kleuren, zoals de denkhoeden van De Bono (1985) of de spiraaldynamiek van Beck en Cowan (1996): terwijl de kleur rood bij De Bono aan gevoelens gerelateerd is, staat deze kleur bij Beck en Cowan voor kracht. Elliot en Maier (2014) concluderen daarom dat het onderzoek zich nog in een ontluikende fase bevindt, die geen algemene uitspraken over kleurbetekenis toestaat. Wat hooguit kan worden meegenomen uit kleuren als metafoor, is de erkenning van onderling contrast, van uiteenlopende intensiteit en van mogelijke complementariteit. Kortom: we beschouwen ons model als een theorie over verandering, niet als een theorie over kleuren.

De veranderkleuren

Het spectrum bestaat uit zeven veranderparadigma's: vijf hoofdkleuren en twee hulpkleuren (zie tabel 2). We concentreren onze beschrijving op de hoofdkleuren, en karakteriseren de vele facetten ervan door de bijbehorende aannames, de karakteristieke benadering, enkele voorbeelden, idealen en schaduwkanten en het profiel en de taal van hun veranderaars te bespreken.

Geeldrukverandering

Veronderstellingen en uitgangspunten

Bij geeldrukdenken wordt ervan uitgegaan dat dingen alleen veranderen als invloedrijke spelers ze ondersteunen en dat er weinig zal gebeuren als invloedrijke spelers ertegen zijn. In deze visie vereist verandering dat je de machthebbers meekrijgt – ongeacht of hun macht gebaseerd is op formele posities (zoals bij bestuursleden) of informele invloed (zoals bij opinieleiders). De stakeholders in kwestie verkeren in een unieke positie om veranderingen te legitimeren, autoriseren, financieren, enzovoort. Hun steun wordt verworven door zoveel mogelijk rekening te houden met hun belangen. Omdat die belangen onderling kunnen verschillen, wordt verandering een onderhandelingsexercitie met alle betrokken partijen; een proces van geven en nemen.

Favoriete methoden bij deze vorm van verandering zijn het combineren van ideeën of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken. Het resultaat is consensus, bij voorkeur een win-winoplossing. Meestal nemen mensen echter genoegen met een compromis waarbij winst en verlies worden verdeeld op een manier die redelijk lijkt, maar die meer dan eens ook de dominante partij extra bevoordeelt. Het gaat er niet om welk resultaat perfect is, maar om welk resultaat haalbaar is gezien de machts(on)balans. Het wordt als zinvol ervaren om de belangrijkste stakeholders op één lijn te krijgen, ongeacht wat er daarna gebeurt. Met andere woorden: 'Je moet de boel bijeenhouden.'

Geeldrukdenken is gebaseerd op sociaal-politieke concepten over organisaties, waarin belangen, conflicten, macht en politieke vaardigheden een belangrijke rol spelen (o.a. Greiner & Schein, 1988; Pfeffer, 1981; Buchanan & Badham, 2008; Ferris e.a., 2005; Vigoda-Gadot & Drory, 2016).

Wijze van diagnosticeren en interveniëren

Het veranderproces kan op uiteenlopende manieren worden benoemd – als alliantievorming, arbitrage, bemiddeling, beleidsvorming of agendabepaling – maar in essentie gaat het steeds om onderhandelingen. Om zo'n proces te ondersteunen en te sturen, worden aanvullende interventies ingezet (zoals facilitering door 'onafhankelijke' derden of lobbyen). De samenstelling van mensen die betrokken worden bij de onderhandelingen kan ook in een bepaalde richting worden gestuurd, via introductie van andere belangen, via protégés, verandering van de structuur van het topmanagement of door mensen te ontslaan.

Om erachter te komen wat haalbaar is, vormen geeldrukdenkers zich een idee van het speelveld of analyseren ze het krachtenveld om te achterhalen hoeveel macht en welke posities mensen hebben, welke relaties ze met elkaar onderhouden, naar wie geluisterd wordt en wat de gevoeligheden zijn. Zonder zulke inzichten kan men zo'n proces niet in de goede richting sturen.

De onderhandelingen zelf vinden doorgaans achter gesloten deuren plaats: het is de exclusieve aangelegenheid voor geselecteerde spelers. Er kan wel worden gecommuniceerd met externe partijen, maar daarbij wordt meestal weinig onthuld, opdat degenen die nauw betrokken zijn

voldoende tijd en ruimte hebben om tot overeenstemming te komen.

Daarom is communicatie naar buiten meestal ambigu en vaag. Dit betekent overigens niet dat geeldrukverandering alleen maar in de boven-

ste regionen van organisaties of van de maatschappij plaatsvinden. Overeenkomsten die worden gesloten aan de top kunnen de context creëren voor verdere onderhandelingen op onderliggende niveaus, waarbij details worden uitgewerkt die nog open waren gelaten.

Het resultaat van een geeldrukverandering is in de regel niet op voorhand bekend. Mensen weten weliswaar welk soort overeenkomsten er nodig zijn, maar de inhoud van die overeenkomsten wordt pas duidelijk tijdens de onderhandelingen zelf. Het resultaat hangt af van de verdeling van en verschuivingen in standpunten en hoe goed de belangrijkste spelers hun invloed aanwenden.

Het spectrum bestaat uit zeven veranderparadigma's: vijf hoofdkleuren en twee hulpkleuren

Voorbeelden van geeldrukverandering

Geeldrukverandering wordt bij uitstek gebruikt in situaties waar politiek een hoofdrol speelt, bijvoorbeeld bij de vorming van een nieuwe regering, vredesverdragen of handels-overeenkomsten. Een karakteristiek voorbeeld is de verkiezing van de paus: een exclusieve aangelegenheid waarbij alleen de top van de hiërarchie betrokken is (de kardinalen) en die zich meestal afspeelt achter de gesloten deuren van de Sixtijnse Kapel in het Vaticaan. Daarbij ontvouwt zich een ingewikkeld proces van discussieronden, stemmen en lobbyen, zowel voor als tijdens het conclaaf. De kardinalen mogen de kamer niet verlaten voordat de nieuwe paus is gekozen en moeten dus een akkoord bereiken. De buitenwereld weet nauwelijks of niet wat er gebeurt, totdat 'witte' (in werkelijkheid eerder gele) rook uit de schoorsteen aan-geeft dat een overeenkomst is bereikt. De stembiljetten worden verbrand, om te voorkomen dat iemand het proces later reconstrueert en wellicht dan ook kan betwisten.

Als bedrijven bij strategievorming een 'klassieke' concurrentieanalyse doen, dan getuigt dat van een geel perspectief: je kijkt dan namelijk hoe je dominantie kunt verwerven of versterken (bijvoorbeeld door toeleveranciers onder druk te zetten of anderen via toetredingsdrempels uit de markt te weren). Ook cao-akkoorden tussen werkgevers en vakbonden of fusies van verschillende organisaties worden vaak op deze manier bereikt, net als akkoorden bij conflicten tussen milieugroepen en de industrie, of tussen burgerrechtengroeperingen en de overheid.

Ook hier is het nooit louter een kwestie van naar de standpunten over specifieke onderwerpen kijken en de zaak dan uitvechten; je hebt dan namelijk weinig manoeuvreerruimte.

Het gaat erom eerst een stapje naar achteren te doen, om niet alleen de machtsbasis maar ook de belangen en waarden te doorzien die ten grondslag liggen aan de standpunten.

Dat maakt het voor de partijen gemakkelijker om te respecteren waar de anderen vandaan komen. Bovendien zijn er meer oplossingen denkbaar als je vanuit die belangen en waarden redeneert dan alleen de ingenomen standpunten. Ook helpt het om meer kwesties tegelijk aan te kaarten, in plaats van een voor een. Als de 'koek' groter is, is er meer ruimte om die te verdelen: waar de een toegeeft bij het ene issue, kan de ander toegeven bij een ander issue.

Zulk 'ragfijn spel' draagt eraan bij dat gespannen situaties niet escaleren.

Anders dan bij pauselijke verkiezingen is er bij de meeste gele processen wel enige interactie met de buitenwereld, zoals overleg met kiezers, de druk opvoeren (bijvoorbeeld door een persconferentie in te plannen om de deal aan te kondigen) of tactisch lekken naar de pers.

Timing speelt daarbij een grote rol: weten wanneer het ijzer heet genoeg is om het te smeden.

Idealen en schaduwkanten

Voor wie weinig op heeft met geeldrukverandering, kan het een noodzakelijk kwaad lijken om voldoende politieke steun te krijgen, zodat anderen zich eindelijk met iets zinvols kunnen bezighouden (met de andere kleuren). Of het kan zelfs een eeuwig hand-jeklapspel in achterkamertjes lijken, dat alleen de elite ten goede komt. Maar voor geeldrukdenkers die de fijne kneepjes van de diplomatie appreciëren, zijn hier echte idealen in het spel. Voor hen kan het zelfs gaan over een democratische samenleving waarin belangen zorgvuldig worden afgewogen, zodat er robuuste overeenkomsten worden gesmeed die niet alleen enkelingen maar juist veel mensen ten goede komen; afspraken

die wellicht zelfs zo fair zijn, dat niet het recht van de sterkste geldt, maar waarin de belangen van zwakkeren juist ook worden gezien en gewogen.

Echte geeldrukdenkers weten in ieder geval dat een deal (op papier) staat of valt met het begrip, het vertrouwen en de toewijding tussen de mensen achter die deal. Anders blijft het luchtfietserij: een deal vol wenselijkheden, maar zonder ‘tanden’.

Onderhandelen gaat dus niet over het sluiten van snelle oppervlakkige deals, maar over het omgaan met lastige waardeverschillen en het selectief brengen van offers. Vanuit een geeldrukperspectief is wellicht het ergste wat je kunt doen je toevlucht nemen tot machtsspelletjes in achterkamertjes waar de sterkste wint ten koste van anderen. Geeldrukdenkers weten dat schaamteloos gebruik van macht vroeg of laat een sterke weerstand creëert, die de duurzaamheid van de deal ondermijnt. Het leidt tot win-verlies- of zelfs verlies-verliesituaties.

Toch kennen we die verschijningsvorm maar al te goed, bijvoorbeeld als mensen ‘ingepakt’ worden, de boel opzettelijk vertraagd wordt of alles al is voorgebakken achter de schermen (‘De neuzen zijn al geteld’). In het ergste geval kan de aandacht van de hoofdrolspelers gepreoccupeerd zijn door de machtsbalans zelf, waarbij ze voortdurend gericht zijn op het versterken van de eigen positie en het schaden van andermans positie, door dingen geheim te houden, reputaties te schaden of voorstellen belachelijk te maken – en daarbij ook nog eens te ontkennen dat dit gebeurt. In dat geval wordt wantrouwen de standaard en verliezen de betrokkenen uit het oog waar de verandering over ging.

Veranderaars en taalgebruik

Geeldrukdenkers begrijpen hoe dit spel gespeeld wordt. Ze richten zich in de regel op posities en contexten van de betrokken spelers en zoeken naar een breed gedragen oplossing. Ze hebben een goed gevoel voor machtsstructuren en een antenne voor de machtsbalans. Ze zijn zich bewust van het risico dat, als ze niet alert zijn, ze in zo’n spel meegezogen worden en bespeeld kunnen worden. En dat ze daarmee alle controle over zo’n proces verliezen.

Je kunt ze herkennen aan hun taalgebruik. Woorden als ‘(verborgen) agenda’s’, ‘achterban’, ‘coalities’, ‘commissies’, ‘mandaten’, ‘pettenprobleem’ en ‘status’ zijn begrippen die nodig zijn om het spel te spelen. Zelfbeheersing, diplomatie, stabiliteit en flexibiliteit zijn belangrijke attributen van deze veranderaars.

Bij overzichtelijke onderhandelingen sturen de betrokken samen vaak het onderhandelingsproces. Bij complexe onderhandelingen wordt er vaak gebruikgemaakt van onafhankelijke derden. Vooral die bewaken hun machtsbasis zorgvuldig, zodat ze de partijen op één lijn kunnen houden en hen kunnen dwingen om eerlijk te spelen. Hun machtsbasis is gebaseerd op hun ervaring, reputatie en connecties, maar kan worden vergroot met specifieke mandaten. Het telt vaak minder *wát* ze kennen, dan *wie* ze kennen. Men leest graag biografieën van leiders of kijkt tv-series zoals *House of cards*. Voor gele veranderaars kan het een uitdaging zijn om met ideologische standpunten, details en gezichtsverlies om te gaan.

Andere karakteristieke actoren in het gele spel zijn afgevaardigden, bestuursleden, opinieleiders en kiezers. We noemen deze manier van denken ‘geeldrukdenken’: geel kun je zien als de kleur van macht (bijvoorbeeld in symbolen als zon en vuur) en als passend bij het soort proces (broeden en coalitievorming rondom een vuur).

Blauwdrukverandering

Veronderstellingen en uitgangspunten

In blauwdrukdenken is rationaliteit, en niet macht, het belangrijkste begrip. De veronderstelling is dat verandering zich pas goed voltrekt, als je eerst analyseert wat het probleem is, dan de best mogelijke oplossing voorstelt en die vervolgens conform plan implementeert. Veranderen wordt als een lineaire aangelegenheid beschouwd: eerst denken, dan doen. Deskundigen sturen het proces aan: de activiteiten worden uitgevoerd door mensen die over de benodigde kennis en ervaring beschikken.

Net als bij geeldrukverandering is dat een exclusieve aangelegenheid: slechts een paar mensen drijven de verandering aan. Alleen hier is de selectie dus niet op basis van invloed, maar op basis van expertise. De analyse wordt uitgevoerd aan de hand van empirisch onderzoek, om zo objectieve antwoorden te vinden; ontwerp wordt ingezet om oplossingen uit te werken en projectmanagement om ze te realiseren. De implementatie wordt in detail gepland en verloopt op gecontroleerde wijze. Het proces en het resultaat worden liefst beoordeeld onafhankelijk van specifieke mensen die er een onderdeel van uitmaken.

Blauwdrukdenken is gebaseerd op een lange traditie van rationeel ontwerp en implementatie van verandering (o.a. Hammer & Champy, 1993); ‘scientific management’ is een klassiek voorbeeld (Taylor, 1913). Projectmanagement is een van de favoriete implementatiemethoden (o.a. Wijnen & Kor, 2005). Blauwdrukdenken ligt vaak ten grondslag aan populaire verandermodellen die suggereren dat succes gegarandeerd is als hun specifieke ‘stappenplannen’ nauwgezet worden opgevolgd (o.a. Kotter, 1996; Kanter, Stein & Jick, 1992).

Wijze van diagnosticeren en interveniëren

Het blauwdrukrepertoire is rijk aan analytische methoden en kaders. Denk aan een SWOT- of portfolioanalyse als beginpunt voor het bepalen van strategische doelen, audits om het functioneren van een organisatie in kaart te brengen, en accountantsrapporten om de financiële status te beoordelen. Organisaties en hun prestaties worden ‘gemeten’. Er worden vaak kengetallen en benchmarks gebruikt om zulke metingen te waarderen: doen we het goed of niet vergeleken met onze concurrenten? Er kunnen scenario’s worden ingezet om routes te schetsen en criteria die objectief helpen beslissen welke weg de organisatie in moet slaan. ‘Best practices’ worden bestudeerd en gekopieerd om onzekerheid te verminderen en duidelijkheid te scheppen.

Veel van dergelijke praktijken of methoden zijn te herkennen aan hun (vaak drieletterige) acroniemen, bijvoorbeeld 'business process redesign' (BPR), 'activity-based costing' (ABC) of een 'business balanced scorecard' (BBS). Die zijn dan elders succesvol geweest en helemaal geïnstrumenteerd en worden gekopieerd naar andere organisaties – overigens met het risico dat de situatie daar toch weer zó anders is, dat het niet zomaar even goed werkt.

Blauwdrukverandering is gericht op het vinden en realiseren van de best mogelijke oplossing. Zij is van alle kleurenbenaderingen de enige waarbij vooraf gedefinieerde resultaten worden gegarandeerd en oplevering wordt beloofd binnen het beoogde tijdsbestek, budget, enzovoort. Dat doet geen enkele andere kleur haar na. Er wordt voortdurend gemonitord op basis van vooraf vastgestelde indicatoren om te controleren of de activiteiten tot de beoogde resultaten leiden. Zo niet, dan worden er aanpassingen doorgevoerd om de beoogde resultaten te realiseren binnen de geplande kaders op het vlak van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

Voorbeelden van blauwdrukverandering

Blauwdrukverandering werkt het beste als zij zich richt op organisatorische aspecten die kunnen worden gemeten of geconcretiseerd. De 'harde' aspecten van organisaties (zoals strategieën, structuren en systemen) lenen zich daar het best voor. Karakteristieke voorbeelden van blauwdrukverandering zijn de herstructurering van een bedrijf, het ontwerpen en uitrollen van een ICT-systeem en de bouw van een nieuwe ziekenhuisvleugel.

Als zich problemen voordoen bij de samenwerking, is een typische blauwdrukreactie dat taken en verantwoordelijkheden waarschijnlijk niet duidelijk genoeg zijn gedefinieerd. Als vergaderingen chaotisch zijn, is een blauwdrukoplossing dat er met duidelijkere agenda's, selectieve aanwezigheid en geaccordeerde procedures moet worden gewerkt. Als de kwaliteit erodeert, moeten werkprocessen worden gestandaardiseerd en gemonitord, zoals in bepaalde kwaliteitsborgingssystemen. Er is daarbij meer aandacht voor de inhoud dan voor de mensen, en meer voor formele aspecten dan voor informele.

Idealen en schaduwkanten

Het aantrekkelijke van dit paradigma is het uitgangspunt dat organisaties kunnen worden doorgrond en gecontroleerd. Uitmuntendheid, orde en efficiëntie zijn mogelijk. Het ideaal: een betere wereld kan worden 'gebouwd', ontworpen en geïmplementeerd door experts. En dat gaat beheerst, richting SMART-doelen en langs vooraf gedefinieerde 'piketpalen'. Fouten worden voorkomen door vooraf goed na te denken.

Het valt niet te ontkennen dat dit paradigma ons veel heeft opgeleverd. Maar mensen die minder gecharmeerd zijn van de blauwdrukvisie weten heel goed dat niet alles kan worden gemeten, geconstrueerd en uitgerold. Problemen bij samenwerking hebben misschien niets met de structuur van doen, maar met een clash tussen persoonlijkheden. Chaos tijdens vergaderingen kan te wijten zijn aan onopgeloste conflicten uit het verleden, kwaliteitsproblemen aan het vermijden van confrontaties. In dergelijke gevallen zullen blauwdrukbenaderingen weinig uitkomst bieden: zaken die blauwdruk-

denkers beschouwen als irrationele of externe factoren worden gemakkelijk genegeerd en dus niet aangepakt. Die ziet men soms simpelweg over het hoofd.

Blauwdrukdenken kan het bovendien niet laten om stabiliteit te bevorderen en complexiteit te reduceren, wat makkelijk kan leiden tot starre organisaties en inflexibele procedures. We hebben projectmanagers horen klagen: ‘De aanpak is perfect – zolang mensen er niet bij betrokken raken en hun emoties en verlangens in de weg gaan zitten.’ Blauwdrukdenkers kunnen dan geneigd zijn een ontwerp ‘over mensen uit te rollen’. Op die manier kan een blauw paradigma de zaken juist erger maken. Als een mechanistisch wereldbeeld wordt toegepast op het vormen en kneden van mensen, culturen en relaties, kan dat destructief uitpakken en mensen en hun ervaringen platwalsen. Deze valkuil is niet ongebruikelijk, vanwege de aantrekkingskracht van ordentelijke blauwe oplossingen.

Veranderaars en taalgebruik

Veranderaars zijn de experts die weten waarover ze het hebben, zowel wat betreft de inhoud van de veranderinspanning als de methode van analyseren, ontwerpen of implementeren. Ze nemen met hun teamleden de volledige verantwoordelijkheid op zich, als ze daartoe worden verplicht door hun opdrachtgevers. Naast deze twee actoren is er dan nog een derde partij: de doelgroep van de wijziging, mensen die de verandering als louter objecten ondergaan.

Resultaatgerichtheid, daadkracht, nauwkeurigheid en toewijding zijn noodzakelijke eigenschappen voor zo’n veranderaar. En die gebruikt vaak technisch jargon, met termen als ‘checklists’, ‘scorecards’, ‘marges’, ‘mijlpalen’, ‘tests’ en ‘deadlines’. Organisaties ziet men als opgebouwd uit ‘lagen’, veranderingen kun je ‘uitrollen’, informatie stroomt via ‘kanalen’ en voortgang meet je via ‘dashboards’ of ‘cockpits’.

De belangrijkste beweegredenen van blauwe veranderaars zijn expertise en resultaten: meer weten en meer realiseren. Ze pakken de zaken niet oppervlakkig aan, want ze zijn bereid zich erin te verdiepen – zij het nogal eens eenzijdig. Ze houden van concrete resultaten, duidelijke methoden en transparante processen en kunnen allergisch zijn voor vaagheid, ambiguïteit, onzekerheid en emoties.

We noemen deze manier van denken ‘blauwdrukdenken’, naar de blauwdruk: een (architectonisch) ontwerp of plan dat van tevoren is opgesteld en dat naar verwachting het beoogde resultaat garandeert.

Rooddrukverandering

Veronderstellingen en uitgangspunten

Bij rooddrukdenken ligt de nadruk niet op macht (zoals bij geeldrukdenken) of het rationele proces (zoals bij blauwdrukdenken); men richt zich vooral op motivatie. De belangrijkste aanname is dat verandering niet over beleid en plannen gaat, maar over gedrag, en dat mensen hun gedrag alleen veranderen als ze worden gestimuleerd om dat te doen. In de eenvoudigste vorm komt dit neer op ruilhandel: de organisatie reikt beloningen uit

en biedt ondersteuning aan medewerkers; in ruil nemen zij dan taken en verantwoordelijkheden op zich en doen hun best. Het kan gelukkig ook verder gaan dan dat, als een organisatie zich interesseert voor het welzijn van haar mensen en een inspirerende werkomgeving poogt te creëren.

De belangrijkste spelers zijn hierbij de leidinggevenden: die stimuleren anderen om te presteren en te groeien. Ze praktiseren 'dienend leiderschap' (Greenleaf & Spears, 2002) en zijn rolmodellen. Het doel is een goede 'fit' tussen wat mensen willen en wat de organisatie nodig heeft.

Rooddrukdenken heeft zijn wortels in de klassieke Hawthorne-experimenten (zie Mayo, 1933; Roethlisberger, 1941), waaruit bleek dat veel verschillende (zelfs tegengestelde) interventies in een fabrieksomgeving de productiviteit konden verhogen. Alleen waar men geen interventie deed, werd niets beter.

De enige verklaring dat alles min of meer effect had, was dat het meer uitmaakt *dát* je wat doet, dan *wát* je dan doet: het besteden van aandacht

aan werknemers en het focussen van hun aandacht. McGregor (1960) ontwikkelde deze traditie verder. In een recenter verleden zijn humanresourcesmanagement en ontwikkeling (hrm/hrd) manifestaties geweest van deze benadering (o.a. Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2015; Harrison & Kessels, 2004).

Het rooddrukdenken put verder inspiratie uit de visie op organisaties als gemeenschappen, waar horizontale 'macht met' minstens zo belangrijk wordt geacht als verticale 'macht over', en waar een zorgzame stijl van leiderschap het hele verschil maakt (o.a. Follett, 1918; Barnard, 1968; Vangen & Huxham, 2003).

Wijze van diagnosticeren en interveniëren

Rode verandering kan op vele manieren vorm krijgen. Het richt zich in ieder geval meer op de 'zachte aspecten' van organisaties. Op het meer instrumentele niveau zien we personeelssystemen waarbij mensen worden beloond voor gewenst gedrag (door middel van het salaris of een promotie) of worden bestraft voor ongewenst gedrag (door middel van degradatie of een slechte evaluatie). Loopbaantrajecten, beoordelingen, wervingen, detachering, job design (taakverrijking en -uitbreiding) en welzijnsprogramma's voor medewerkers zijn allemaal relevante interventies.

Een meer relationele insteek is dat het management op de zeepkist gaat staan, speeches afsteekt en door een verlokkelijk perspectief mensen meekrijgt in de verandering. Vaak wordt veel nadruk gelegd op communicatie over verandering om mensen aan boord te krijgen, verwachtingen te managen en weerstand te verminderen. Men maakt zich stevast druk over hoe je mensen betreft en bereikt en hoe je verandering 'verkoopt'.

De afgelopen decennia zijn er praktische toepassingen ontwikkeld in samenwerking met praktijkbeoefenaars en wetenschappers

Rooddrukdenken verloopt vaak top-down, maar dat hoeft niet. Hoe meer het echt over relaties gaat, des te horizontaler voltrekt het zich. Het wordt dan minder ‘zenden’ en meer interactie. Motivatie kan worden geput uit sociale cohesie of uit gemeenschapszin: mensen die elkaar helpen en samen optrekken. Men houdt elkaar vast. Dit is waar interventies als sociale activiteiten en teambuilding op inspelen. Veel interventies zijn erop gericht de talenten van mensen optimaal te benutten, zij het door betere arbeidsomstandigheden te creëren of hun competenties te ontwikkelen.

Het resultaat van rode verandering kan van vooraf worden bedacht, maar kan niet volledig worden gegarandeerd. Net als bij alle relaties hangt het ook af van de reacties van de betrokkenen hoe de interacties uitpakken.

Voorbeelden van rooddrukverandering

Voorbeelden van rooddrukverandering zijn overal om ons heen te zien en gemakkelijk te herkennen: meer dan welke andere kleur ook, voltrekt rooddrukverandering zich vaak in de openlijkheid. Een leiderschapsvoorbeeld is ‘management by walking around’, een concept dat vanuit blauw oogpunt nogal ridicul overkomt. Waarom zou een organisatie haar managers immers goed betalen om rond te dolen door het pand, in plaats van concreet de handen uit de mouwen te steken?

Vanuit rood oogpunt kan dit echter juist zinvol zijn. De beste manier om te weten wat er met je medewerkers gebeurt, is namelijk je kantoor uit te stappen en met hen te praten terwijl ze hun werk doen, om te onderzoeken wat hen drijft en welke problemen ze tegenkomen. Niet alleen geeft dit managers informatie uit de eerste hand om op te reageren – bijvoorbeeld door arbeidsomstandigheden aan te passen of waar nodig training te bieden – maar, nog belangrijker, de dagelijkse coaching door managers is een interventie op zich. Medewerkers worden gezien en gehoord, ze voelen zich serieus genomen, ze kunnen problemen op tafel leggen waar ze mee zitten.

De vele sociale settings en activiteiten die relaties versterken en verbeteren, zijn een ander, meer horizontaal voorbeeld. Denk aan kantooromgevingen met felle kleuren, groene vegetatie, cappuccinomachines, stoelmassages en snel internet. Maar ook aan sociale activiteiten als bedrijfsfitness, uitstapjes, de vrijdagborrel en jubilea waarin je erkent dat mensen al zoveel jaar bij de organisatie zijn. Vanuit rood oogpunt zijn goede relaties de lijm die organisaties bij elkaar houdt, en zijn gelukkige werknemers productieve werknemers.

Idealen en schaduwkanten

Rode idealen gaan over gemeenschap en zorg, over in harmonie leven en een gevoel van verbondenheid creëren. Het is misschien wel de prettigste en warmste kleur van het hele spectrum, omdat rood zo op mensen gericht is.

Er schuilen echter ook addertjes onder het gras. Rooddrukdenken mag dan een aangename omgeving creëren, maar die hoeft niet per definitie ook productief te zijn. En een hechte gemeenschap kan ook een gesloten gemeenschap worden. Als er beloningen worden uitgedeeld aan favorieten in plaats van op eerlijke gronden, kan dat demotiveren. En als de beoordeling een technocratische procedure is, voelen mensen zich mis-

schien helemaal niet gezien, maar raken ze verstikt in proceduregedoe: de organisatie als dwangbuis waar voor afwijkende individuen niet zomaar ruimte is.

De nadruk op het groepsgevoel kan ook verstikkend werken. Je mag het personeelsuitje bijvoorbeeld echt niet missen en je moet sociaal zijn. En inspirerende toespraken van het management – bijvoorbeeld over een fusie die het beste uit twee culturen haalt ($1 + 1 = 3$) – kunnen averechts werken, als het alleen bij mooie woorden blijft, zonder substantie. Zo om de hete brij heen lopen, blokkeert zelfs dat er synergie kan ontstaan; dat verlangt namelijk productieve frictie. En de aandacht van de rondlolende managers kan onecht aandoen en worden ervaren als manipulatief en opdringerig.

Dit alles betekent dat rode interventies pas effectief zijn, als ze zorgvuldig en betrouwbaar zijn en de getoonde interesse echt en geloofwaardig is. Rooddrukverandering is immers relationeel. Bij echte rooddrukverandering telt het proces minstens even zwaar als de uitkomst: wat belangrijk is voor mensen, moet worden aangepakt. Niet alleen wanneer iets positief is, maar net zo goed bij conflicten, fouten of verlies. Dat alles omzeilen uit angst voor 'weerstand' of een slechte sfeer, is het ergste wat je kunt doen bij een rode verandering en kan zomaar leiden tot demotivatie of zelfs onverschilligheid. Het spreekwoord: 'Zachte heelmeeesters maken stinkende wonden' past bij de verwaarlozing die platvloers rood gedrag kan veroorzaken.

Veranderaars en taalgebruik

Veranderaars moeten in de eerste plaats mensenmensen zijn. Om voor mensen te zorgen, moet je namelijk ook om mensen geven. 'Om mensen te behouden, moet je van ze houden'. Dat kun je niet goed afdwingen en je kunt niet doen alsof. Hier telt: 'Practice what you preach.' Mensen hebben het in de gaten, als het niet echt is. Het gaat om niet-geforceerde interesse in de eigenaardigheden en irrationaliteit van mensen. Je wint meer aan geloofwaardigheid door je daarvoor in te spannen, dan door krampachtig fouten proberen te vermijden: het helpt namelijk als je menselijkheid ook voor de ander zichtbaar is. Dat gezegd hebbende, is het wel belangrijk om genoeg af te weten van personeelssystemen, communicatie en werken met groepen.

Doorgaans worden rode veranderaars gevonden bij hrm- en communicatie-experts en op alle managementniveaus. Betrouwbaarheid en loyaliteit zijn relevante kenmerken van de veranderaar. Het taalgebruik kan procedureel zijn, met termen als 'outplacement', 'afrekening', 'sancties', 'incentive', 'functieprofiel' en 'ethische richtlijnen'. Maar het kan ook heel warm en positief zijn, met woorden als 'menselijk potentieel', 'prikkel', 'veiligheid', 'respect', 'samenhang', 'vertrouwen' en 'teamgeest'. Rode veranderaars kunnen allergisch zijn voor problemen, onzorgvuldigheid en agressiviteit. Hun belangrijkste beweegreden is aandacht schenken aan de menselijke factor, in de overtuiging dat datgene waar je aandacht aan schenkt groeit. De kleur die hier is gekozen, kan worden geassocieerd met de kleur van bloed en het menselijk hart.

Groendrukverandering

Veronderstellingen en uitgangspunten

Bij groendrukdenken draait alles om leren. Veranderen en leren worden gezien als onlosmakelijk verbonden; ze worden geacht bijna hetzelfde te betekenen. Net als bij rooddrukdenken is de overtuiging dat organisatorische verandering alles te maken heeft met gedragsverandering. Maar vanuit groen oogpunt werken (rode) verleidingsstrategieën slechts als mensen allang snappen hoe iets anders kan en dat nog kunnen ook. Als dat niet zo is, heeft verleiding weinig zin en schiet rooddrukdenken tekort. Dat zijn de situaties waar groendrukdenkers zich druk over maken.

De enige weg vooruit is om dan vanuit een groen oogpunt dieper te graven: om mensen bewust te maken en bekwaam te maken. Dus organiseren ze dat we onze grenzen ontdekken en de manier waarop we dingen zien en doen, verbreden en verdiepen. Zo'n proces wordt gekenmerkt door het creëren van leersituaties – en dan bij voorkeur collectieve situaties, aangezien die mensen in staat stellen om feedback te geven en te krijgen en om te experimenteren met effectievere manieren van handelen. Het resultaat is tweeledig: betere capaciteiten en betere prestaties.

In het verandermanagement heeft groendrukdenken zijn wortels in theorieën over 'action learning' (o.a. Revans, 1998; Kolb, Rubin & Osland, 1991; Argyris & Schön, 1978). De 'organization development'- of OD-traditie heeft daar sterk op voortgebouwd en er veel instrumenten, idealen en inzichten aan toegevoegd (o.a. French & Bell, 1984; Cummings & Worley, 1993). Het is echter ook geïnspireerd op theorieën over leren op de werkplek (Marsick & Watkins, 1990; Billet, 2001; Illeris, 2011) en het kreeg een flinke duw in de rug door concepten als de leergemeenschappen (Lave & Wenger, 1991) en lerende organisaties (o.a. Swieringa & Wierdsma, 1990; Senge, 1990).

Wijze van diagnosticeren en interveniëren

Bij groendrukverandering is er zowel aandacht voor wat mensen denken als voor wat mensen doen. Wat ons denken betreft, draait het bij leren allemaal om het creëren van bewustzijn: het ontdekken en reduceren van blinde vlekken en het verkennen van nieuwe perspectieven. Een populair concept is het Johari-venster, dat wordt gebruikt om te benadrukken hoe we onbewust ernstige fouten maken en dat we anderen nodig hebben om ons dat te helpen zien (Luft, 1961). Feedback geven en ontvangen speelt hierbij een belangrijke rol: andere mensen houden een 'spiegel' voor ons op. Nieuwe perspectieven worden ingebracht door het introduceren van 'vensters' ofwel nieuwe theorieën en het vertellen van succesverhalen.

Karakteristieke interventies om het bewustzijn te vergroten zijn opleiding en training, coaching en feedback, bij anderen de kunst afkijken, maar ook 'open systems planning'. Je maakt mensen dus 'bewust onbekwaam' middels zulke 'spiegels' en 'vensters', zodat mensen de grenzen van de eigen vermogens kennen en daardoor minder ongelukken veroorzaken en ook nog eens snappen wat ze te leren hebben.

Wat betreft het handelen draait het bij groene interventies vooral om experimenteren. Het idee is dat mensen leren door te doen; dat we ons al doende nieuwe vaardigheden eigen maken, hetzij door te oefenen in een veilige omgeving, hetzij (nog beter) in de echte wereld door op de werkvloer stap voor stap met collega's zaken te verbeteren. De praktijk stelt ons in staat om te beoordelen wat werkt en wat niet; de impact van onze acties is onze feedback en we leren stap voor stap. Leren wordt daarmee beschouwd als een incrementeel proces.

Typerende interventies om vaardigheden te versterken, zijn gaming, clinics, teamontwikkeling, leergemeenschappen, kwaliteitscirkels en actieleren. Een groene verandering kost tijd en de doelen kunnen onderweg verschuiven door voortschrijdend inzicht; dat is zelfs een goed teken. De gedachte is verder dat leren niet kan worden afgedwongen. Monitoring is dan ook niet bedoeld om vooraf bepaalde resultaten te waarborgen, maar om met de betrokkenen te reflecteren op wat goed werkt en wat beter kan.

Voorbeelden van groendrukverandering

Een karakteristiek scenario voor groendrukverandering is een groep reflectieve beroepsbeoefenaren die hun samenwerking en vakmanschap tijdens het werk jaar na jaar verder ontwikkelen: 'Vakmanschap is meesterschap.' Het zijn de soort verhalen waar goed documentaires van te maken zijn: hoe iemand een meesterchef wordt, hoe een ander een kei wordt in pottenbakken, een advocaat leert betogen als geen ander en een tuinman groene vingers krijgt – letterlijk en figuurlijk, in dit geval. Je ziet mensen die een passie hebben voor hun werk en daardoor een proces van vallen en opstaan willen ondergaan en kunnen verdragen. Een groen proces wordt dan ook gekarakteriseerd door leercurves: het gaat niet in een rechte lijn omhoog. Bij de 'downs' worden mensen zich bewust van hun grenzen en fouten, bij de 'ups' krijgen ze zelfvertrouwen en bereiken ze resultaten. Dit is een continu, gelaagd proces. Hoe meer we leren, des te meer ontdekken we dat we nog veel moeten leren. Een groendrukdenker houdt ook nooit op met leren: 'Het leven is leren'.

Denken en doen worden in het groendrukdenken beschouwd als nauw verstrengeld, niet als sequentieel (zoals in het blauwdrukdenken). Alle betrokkenen reflecteren vaak op hun handelingen en kunnen alleen op incrementele wijze beter worden. Daardoor raken ze ook niet overweldigd; pas door een nieuw inzicht ontstaan weer nieuwe initiatieven. Leren is hier altijd verweven met ons dagelijks professionele leven – en het kan een heel leven duren voor je iets goed leert (bijvoorbeeld een vak).

Idealen en schaduwkanten

Het ideaal van groendrukdenkers is de 'lerende organisatie', waar verandering wordt gecocreëerd met iedereen, op elk gebied en altijd. Als mensen collectief leren, leert de organisatie. Als gevolg daarvan ontstaat er ander organisatiegedrag en voltrekt zich verandering.

Dit lijkt allerlei dilemma's van top-downverandering weg te nemen, zoals 'mensen aan boord moeten krijgen'. Hierbij wordt verandering als intrinsiek gemotiveerd gezien. Er is echter een keerzijde. Je kunt namelijk niet voorschrijven waarvoor mensen intrin-

siek gemotiveerd zijn: voor allerlei onderwerpen zijn ze dat wel, voor andere echter niet – ongeacht wat jij daarvan vindt. Daar komt bij dat niet iedereen altijd in staat is om alles te leren, zelfs als ze dat willen. Groendrukverandering stuit hier dus op zijn grenzen.

Mensen die minder op hebben met dit paradigma, zien groendrukdenken vaak als identiek aan onderwijs: schoolachtige instellingen (beroepsopleidingen, cursusaanbod, corporate curricula, MD-trajecten) waarbij studenten consumenten zijn van de curricula die hun worden aangeboden door docenten.

Dit is eigenlijk nogal ‘platgroen’ en vrijwel het tegenovergestelde van wat een groendrukdenker beoogt. Leren krijgt in diens ogen namelijk diepgang door actieve participatie. Hoe meer mensen erin stoppen, des te meer halen ze eruit. In consumeer-settings is vooral de docent het actiefst en het meest verantwoordelijk, en daardoor blijft leren oppervlakkig. Het is meer dan eens gefocust op denken in plaats van doen, weg van onze werkplek en zonder onze directe collega's, waardoor het niet mogelijk is om te experimenteren en uit te testen wat werkt. Het gevolg is dat leren dan moeizaam wordt omgezet naar onze praktijk; er is een transferprobleem.

Dit verklaart waardoor sommige organisaties wel veel investeren in opleidingen, maar toch weinig oogsten in termen van praktijkinnovatie.

Veranderaars en taalgebruik

Groene veranderaars spelen meer een faciliterende dan een sturende rol. Ze ontwerpen leersituaties, geven feedback, ondersteunen het experimenteren met nieuw gedrag, zorgen dat mensen goed met elkaar communiceren en leren ook zelf tijdens het proces. Om te leren is veiligheid nodig, een open en kwetsbare opstelling, evenals de spanningsboog dat het ergens om gaat. Gezorgd moet worden voor een minimumniveau van psychologisch comfort, opdat mensen open durven te staan voor potentieel bedreigende ideeën of inzichten. Hierbij zal men fouten niet met de schuldvraag tegemoet treden (geel/blauw), maar juist als een gelegenheid om te leren.

Hoewel verandering door begeleiders of docenten kan worden georganiseerd voor deelnemers, wordt het bij voorkeur vormgegeven met of zelfs door de deelnemers zelf. Het gaat erom mensen toe te staan zelf eigenaar te worden van hun leerproces en ze daarbij te ondersteunen. Hoe meer dit gebeurt, des te meer worden deelnemers ook zelf coaches, rolmodellen en voorvechters. Niet alleen worden ze zo actiever, waardoor ze meer leren, maar ze kunnen het leren ook veel meer zelf vervlechten in hun dagelijkse activiteiten en dat met lange adem. Ze leren te leren en zo ontstaat ‘education permanente’.

Een groen vocabulaire bevat woorden als ‘groei’, ‘ontwikkeling’, ‘vaardigheden’, ‘nieuwsgierigheid’, ‘didactisch’, ‘pilots’ en ‘reflectie’. Empathie, creativiteit en openheid zijn belangrijke eigenschappen van veranderaars, die erg gefocust zijn op de setting en communicatie: juist die maken het tenslotte mogelijk dat mensen leren. Groendrukdenkers kunnen echter blind zijn voor politiek: dat vinden ze ‘vies’, wat niet handig is. En ze kunnen allergisch zijn voor koppigheid.

De kleur groen is gekozen, omdat die ook kan worden geassocieerd met groei zoals in de natuur en omdat mensen zo ‘groen licht’ krijgen om te ontwikkelen waarin ze (het meest) geïnteresseerd zijn.

Witdrukverandering

Veronderstellingen en uitgangspunten

Witdrukdenken kan worden beschouwd als een kritische respons op mechanistische en deterministische wereldbeelden. Die wereldbeelden zitten achter de vorige kleuren, in die zin dat daar de neiging bestaat om verandering te zien als een geplande aangelegenheid – zij het niet in elke kleur even sterk. Witdrukdenkers zien verandering daarentegen als een constante en als iets wat spontaan kan ontstaan. ‘Panta rhei: alles stroomt’ – de fluxmetafoor die Morgan (1986) gebruikt – is een uitdrukking van deze zienswijze. Verandering heeft dus in zekere zin een eigen leven.

Zo’n gedachte kan door anderen – vooral vanuit blauw of rood perspectief – gemakkelijk worden geïnterpreteerd als apathie of passiviteit, maar zo bedoelen witdrukdenkers dat niet. Hun overtuiging is dat mensen het grootste verschil kunnen maken als ze tijdig spotten welke verandering op het punt staat te gebeuren, begrijpen hoe die in elkaar steekt en die vervolgens katalyseren. In witdrukdenken creëren veranderaars geen evolutie maar ondersteunen ze die des te meer. Ze omarmen complexiteit als een verrijkende visie op de wereld die je in staat stelt om te zien waar de tijd rijp voor is. Ze zien zelforganiserende en dialogische processen als een effectieve manier om met die complexiteit om te gaan en nemen er actief aan deel. Het resultaat van dit soort verandering is weliswaar onvoorspelbaar, maar er is vaak een des te helderder beeld wat het vraagstuk is, wat er op het spel staat en wat er in het hier en nu moet gebeuren.

Deze veranderbenadering wordt gevoed door chaosdenken, de netwerktheorie en de complexiteitstheorie, die allemaal gebaseerd zijn op levende en complexe systemen met beperkte voorspelbaarheid (o.a. Prigogine & Stengers, 1986; Weick & Sutcliffe, 2007; Stacey, 2010). Witdrukdenken wordt ook beïnvloed door procestheorieën waarin het organisatieleven meer wordt gezien als een proces van emergentie, potentialiteit, heilheid en openheid. De gedachtegang is dat organisatorische processen krachtiger zijn dan organisatorische artefacten, hoewel die eerste ook veel moeilijker te controleren en te definiëren zijn (Tsoukas & Chia, 2002; Hernes, 2014).

Wijze van diagnosticeren en interveniëren

Weten dat de tijd rijp is en waar die rijp voor is: het vereist genoeg inzicht in de onderliggende dynamiek van transitieën en de onderstromen van organisaties. In die zin zijn witdrukdenkers minder geïnteresseerd in inspirerende (rode of blauwe) toekomstvisies en meer in het verkrijgen van inzicht in de historie van een organisatie. Niet in waar we heen gaan, maar in wat ons hier brengt.

Ze menen dat de drijfveren achter een verandering niet gemakkelijk te herkennen zijn aan de formele aspecten van een organisatie, maar veel meer aan de informele en rommelige realiteit: de passie en frustraties die mensen delen, de relaties en verhalen die ze hebben, voelbare spanningen en tegenstellingen die springlevend zijn. Ze leren het meest door te kijken naar wat onder de oppervlakte verborgen ligt, met als metafoor de ‘organisatie als ijsberg’, waarbij de meeste substantie onder het oppervlak sluimert en schepen tot zinken kan brengen. Dit betekent dat patroonduiding steevast onderdeel is van witdrukverandering: zij leidt tot inzicht in evolutionaire mogelijkheden en obstakels, maakt duidelijk waar innovatie al gaande is en wat de slaagkansen ervan in de weg kan staan. Zingeving is hierbij de sleutel.

Mogelijke interventies zijn het doen van waarderend onderzoek (‘appreciative inquiry’) of het herontdekken van de geschiedenis of cultuur van een organisatie, om deze ter discussie te stellen en te (her)schrijven. Op basis van zulk inzicht vinden er twee soorten katalytische acties plaats: ondersteunen of deblokkeren. Een ondersteunende actie schept ruimte voor en schraagt hotspots van innovatie, waar gematigde radicalen allang met de verandering in de weer (proberen te) zijn (o.a. Meyerson & Scully, 1995).

Witte veranderaars voeden dus bestaande kiemen van vernieuwing en vitaliteit. Dat kan leiden tot interventies als ‘open space’-bijeenkomsten, ‘search conferences’ of zelfsturende teams. Het kan er ook toe leiden dat bepaalde spanningen of tegenstellingen als zinvol worden bestempeld, omdat die als motor dienen van samen zaken uitpuzzelen en nieuwe dingen uitproberen via dialoog. Het gaat er hier dus niet alleen om betekenis te ‘vinden’ maar ook om betekenis (of zin) te ‘geven’ aan betrokkenen. En zelfs breder dan dat: te legitimeren binnen de dominante omgeving dat het ‘meer van hetzelfde niet voldoet’ en een afwijkende richting de moeite is.

Dat lukt alleen met voldoende autoriteit – niet gebaseerd op positie, maar door te begrijpen en verwoorden welke veranderbeweging onderweg is. Zulke ‘thought leaders’ komen soms zelfs prominent in beeld, zoals leiders binnen sociale bewegingen of ondernemers die laten zien hoe we kunnen leven in een nieuw (bijvoorbeeld digitaal of duurzaam) tijdperk.

Voorbeelden van witdrukverandering

Deze vorm van zingeving is wellicht het belangrijkste als er sprake is van hardnekkige obstakels voor vernieuwing die uit de weggeruimd dienen te worden (middels deblokkeren, de tweede soort actie). Een verandering die op het punt staat te gebeuren, stuit vaak op wat gangbaar is in de organisatie, variërend van heersende opvattingen over organiseren tot het bewaken van gevestigde belangen.

Het vereist enige overtuigingskracht om zulke obstakels te problematiseren en elimineren, om heilige koeien te slachten. Hier kunnen interventies bij horen die op het eerste gezicht niet erg witdrukachtig overkomen. Een voorbeeld is het ‘platter’ maken van een organisatie, iets wat op het eerste gezicht een blauwe oplossing voor een blauw issue lijkt: het herontwerpen van een organisatiestructuur. Maar in een witte casus gaat het dan niet over wat de

beste structuur is voor een organisatie, maar over het herstellen van haar vitaliteit door de structuur minder beklemmend te maken.

Een voorbeeld is een bureaucratische instelling met aan de onderkant jonge mensen vol ideeën en aan de top verlichte leiders, en daartussen een conservatieve middenmanagementlaag van oude blanke mannen die doorgepromoveerd zijn tot ze hun incompetentie-niveau bereiken (ofwel het Peter-principe; Peter & Raymond, 1969). Het platter maken van zo'n organisatie kan dan een manier zijn om mensen die verandering in de weg staan behoedzaam vaarwel te zeggen en de interactie tussen de innovators onderaan en hun sponsors aan de top te herstellen.

Idealen en schaduwkanten

De schoonheid van het witdrukdenken schuilt in het feit dat de wereld gezien wordt als een wonderlijk universum met vele realiteiten en initiatieven. Zij is geneigd verandering te decentreren naar vele 'activisten' die hun eigen lokale context begrijpen, leren hoe ze er verschil kunnen maken en anderen inspireren om hetzelfde te doen. Het stelt mensen in staat om mondiaal te denken en lokaal te handelen, en zo een brug te slaan tussen die twee werelden.

Witdrukveranderaars denken in die zin in termen van 'overvloed' en niet in termen van schaarste. Dat werkt echter alleen voor zover ze daadwerkelijk onderstromen begrijpen, geloofwaardige zingeverers worden en anderen krachtig katalyseren. Als mensen onvoldoende inzicht hebben in de onderliggende dynamiek, zullen hun woorden en daden weinig katalyseren. Dat leidt er dan toe dat critici witdrukdenken afdoen als *laissez faire*: een soort 'duizend bloemen laten bloeien' en er maar het beste van hopen. Of als een new-age-idee, dat alles spontaan zal gebeuren en dat je je dus geen inspanning hoeft te getroosten.

We hebben ook instrumenteel gebruik van witdrukinterventies gezien, wat deze interventies al hun kracht ontnemt. Waarderend onderzoek bijvoorbeeld verwordt dan tot positieve dingen zeggen en al het andere verhullen – en daarmee tot een vorm van anti-onderzoek. Evenzo kunnen zelfsturende teams verworden tot management dat op zijn handen gaat zitten, om teams vervolgens te straffen als ze niet presteren. Wat dit alles – net als bij de andere kleuren – illustreert is dat, wanneer je een kleur knullig en oppervlakkig ter hand neemt, deze elke kracht verliest en je er zelfs het tegendeel mee kunt bereiken van wat je beoogt.

Veranderaars en taalgebruik

Veranderaars moeten dus wijs kunnen worden uit complexiteit, als een soort organisatiefilosofen, en er bezielend over kunnen spreken. Hun interventies – of ze nu anderen empoweren, nieuwe initiatieven opstarten of de status quo op de proef stellen – kunnen niet alleen methodisch of vraaggericht zijn. Ze moeten voldoende diepgang hebben om nieuwe mogelijkheden te ontsluiten en beweging te creëren. Veranderaars moeten zich richten op onderliggende dynamieken en innovatieve spelers, om genoeg focus te bereiken: dat je je op een paar zaken stevig richt.

Hun vocabulaire gaat vaak over complexiteit en is enigszins filosofisch, met woorden als ‘aanpassingsvermogen’, ‘crisis’, ‘dynamiek’, ‘energie’, ‘onderlinge verbinding’, ‘netwerken’, ‘paradox’, ‘postmoderniteit’, ‘zelfbeschikking’, ‘vastberadenheid’, ‘serendipiteit’, ‘systemisch’ en ‘transformatie’. Ze kunnen allergisch zijn voor verveling, middelmatigheid, regels, paternalisme en groepsconformiteit. Eerlijkheid, authenticiteit en zelfvertrouwen zijn belangrijke eigenschappen van deze veranderaars.

Hoezo wit als kleur? Wit heeft de meeste ‘heelheid’ en draagt alle kleuren in zekere zin in zich. Belangrijker nog is dat wit openheid kan suggereren; het biedt ruimte voor zelforganisatie en evolutie. De uitkomst blijft altijd deels een verrassing.

Twee nevenkleuren

Naast de vijf hoofdkleuren hebben we van meet af aan twee nevenbenaderingen onderscheiden (in tabel 2 opgenomen in het grijs). We zagen dat ze aanwezig waren in allerlei organisaties, maar beschouwden ze desalniettemin als minder belangrijk voor veranderaars.

De eerste is een *staaldrukverandering*, die correspondeert met wat in de literatuur ook wel een machtsdwangbenadering wordt genoemd (Bennis, Benne & Chin, 1979, 1985). Net als bij geel spelen machtsposities dus een hoofdrol, maar hierbij gaat het niet om coalitievorming maar om ‘de sterkste wint’. Hier regeert de angst en wordt de macht uitgeoefend door een dominante centrale autoriteit(sfiguur). De veronderstelling is dat degene met de meeste macht criteria kan dicteren en oplossingen kan afdwingen, zeker als het om concrete resultaten gaat. Macht wordt uitgeoefend door middel van agressie, bedreigingen, sancties, uitsluiting, enzovoort. De afhankelijkheid van velen wordt actief gehandhaafd en versterkt. Deze aanpak is het werkbaarst als de top weet waar ze het over heeft, stevig in het zadel zit en doelen controleerbaar zijn. Maar staaldruk is zelden duurzaam, want deze roept tegenkrachten op die de invoering frustreren. Zodra de machtspositie afneemt, komt alle opgekropte weerstand weer omhoog.

De tweede is *zilverdrukverandering*, een benadering die uitgaat van voorzienigheid. Het is een insteek die zich, net als witdruk, verzet tegen maakbaarheid en planningsdenken. Hier speelt evolutie weer een rol, maar dan meer vanuit een spiritueel perspectief. Er is een gevoel dat er iets groters bestaat dan de mensheid en dat we ons daaraan moeten overgeven. De toekomst staat ‘in de sterren geschreven’ en het is aan ons dat te onderkennen. Veranderaars nemen flink wat afstand van geplande verandering en mediteren of overdenken in plaats daarvan dag in dag uit hoe ze van dienst kunnen zijn. Ze volgen die leidraad en verrichten goede daden, proberen elk moment ten volle te beleven en vertrouwen erop dat een pad naar een betere toekomst zich aldus aan hen zal ontplooien.

Waarom vonden we deze twee paradigma’s van minder belang? Staaldrukdenken is geen paradigma dat we onze klanten graag zouden aanraden. We vonden het voor veranderaars een ongewenste en uiteindelijk altijd contraproductieve weg om in te slaan. Wat zilverdrukdenken betreft: we vonden dat er te weinig bekend was over de praktijk van

Tabel 2. De kleuren in één oogopslag.

	Onderhandeling	Rationeel en gepland	Motivatie en aandacht	
				
Er verandert iets als je ...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	
in een ...	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	
en toewerkt naar ...	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	
Met interventies als ...	coalities vormen, topstructuren veranderen	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	
geleid door een ...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, projectleider	hrm-expert, coachende manager	
en gericht op ...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	
Het resultaat is ...	onbekend en verschuift	omschreven en gegarandeerd	uitgedacht, niet gegarandeerd	
en is geborgd via ...	beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	benchmarken en monitoren	personeelssystemen en gezonde relaties	
De valkuilen liggen in ...	dagdromen en verlies-verlies-resultaten	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heemeesters	

zilverdrukverandering en dat er te weinig onderzoek naar was gedaan om het volwaardig op te nemen in onze eerdere publicaties.

Ook al staan we nog wel achter die achterstelling wat betreft te kiezen 'aanpakken' – een beetje jammer is het wel. Want er zijn best organisaties waar machtspeletjes worden gespeeld of een angstcultuur ontstaat (staal), dan wel organisaties waar een missiegedrevenheid voelbaar is (zilver). En zodra je het kleurendenken meer als paradigma's, sociale constructies of paradoxen ziet, dan is het wel fijn het bredere spectrum te overzien. Hoe het ook zij: de ontwikkeling van de vijf hoofdkleuren is twintig jaar het hardst gegaan en krijgt daarom onverkort de meeste aandacht.

Toepassingen

De afgelopen decennia zijn er praktische toepassingen van het kleurenmodel ontwikkeld in samenwerking met praktijkbeoefenaars en wetenschappers. We onderscheiden hier vier soorten:

	Leren en ontwikkelen	Dialogo en zelforganisatie	Dwingende macht	Voorzienigheid
				
	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie	afdwingt dat iets gebeurt	leeft in het hier en nu (carpe diem)
	leerproces	dynamiserend proces	lastige situatie	weg die zichzelf aandient
	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die initiatieven opwekt	een oplossing waarin iedereen zich moet confirmeren	een emergente oplossing
	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams	bedreigingen, sancties, stimuleren van afhankelijkheid, isolatie	aanvoelen, mediteren, goede daden, van dienst zijn
	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet	dominant persoon met veel macht	spirituele gewaarwording dat er dingen zijn die groter zijn dan wijzelf
	setting en communicatie	patronen en betekenissen	bevelen en beheersing	doen wat juist is, deugd
	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar maar niet doelloos	opgelegd en concreet	open en aanvaard
	lerende organisatie	zelforganisatie en dialoog	autoriteit en uitsluiting	in verwondering leven, vertrouwen
	niemand uitsluiten, te weinig actie	oppervlakkig inzicht, laissez-faire-houding	willekeur, escalatie, 'spijbelen'	bijgelovigheid, isolationisme

- *diagnose* ofwel hoe je vraagstukken en organisaties beter begrijpt;
- *strategie* ofwel hoe je verandering het krachtigst tot stand brengt;
- *veranderaar* ofwel hoe je eigen (on)bekwaamheid kent en jezelf ontwikkelt;
- *communicatie* ofwel hoe je collectieve vermogens om te veranderen verstevigt.

Voor elke toepassing vatten we samen hoe het kleurenmodel kan worden gebruikt. Voor alle toepassingen zijn er zowel basale als meer complexe manieren om het model te gebruiken: diagnose, strategievorming, zelfreflectie en communicatie kun je zien als doceerbare basiscompetenties, maar net zo goed als geavanceerde ambachtelijkheid die je pas na jaren onder de knie krijgt. We konden in de loop der tijd vanuit de praktijk vuistregels oogsten en benoemen voor al die toepassingen.

In het echte leven lopen de vier toepassingen trouwens vaak door elkaar: nadenken over verandering en handelen in de richting van verandering kun je wel van elkaar onderscheiden, maar te scheiden zijn ze niet, vooral niet bij complexere opgaven waar verandering iteratief gestalte krijgen.

Diagnose

Meervoudig kijken om vraagstukken beter te begrijpen

Om een situatie of issue beter te begrijpen, helpt het om te ‘trianguleren’, ernaar te kijken vanuit verschillende gezichtspunten. Stel dat een mislukte samenwerking wordt geweten aan onduidelijke taken en verantwoordelijkheden (blauw). Als daar dan helderheid in wordt gebracht, maar dat weinig verschil blijkt uit te maken, is er iets anders aan de hand. Trianguleren is een manier om ontbrekende stukjes van de puzzel te vinden, om een completer beeld te krijgen (o.a. Denzin, 1978). De kleuren worden ingezet om meer gezichtspunten te verzamelen: om inzicht doelbewust te vergroten door je licht te laten schijnen op de politieke kant (geel), het sociale weefsel (rood), het leervermogen (groen) of de onderstromen (wit). Dit blijkt nuttig als de vertrouwde perspectieven van betrokkenen ervoor zorgen dat ze sleutelfactoren over het hoofd zien.

Natuurlijk is het lastig om vragen te stellen vanuit een niet-vertrouwd perspectief. Waar een geeldrukdenker bijvoorbeeld overal politiek in ziet, snapt hoe de hazen lopen en ragfijn machtsspel opmerkt, komt dit anderen niet zomaar aanwaaien. Het kleuren-model kan worden gebruikt als bron voor diagnosevragen en -modellen voor elk van de kleuren – als een analytische ‘toolkit’. Iemand die de politieke dimensie over het hoofd ziet, krijgt dan suggesties om een krachtenveldanalyse te doen, belangen in kaart te brengen, uit te zoeken wie wie kent, inzicht te krijgen in de machtsconfiguraties en te ontdekken hoe beslissingen worden genomen. Bij anderen zal juist een anderkleurig gezichtspunt verdiept moeten worden.

Het maakt al een wereld van verschil als veranderaars een keer hun favoriete diagnosevragen en -modellen in kaart brengen en met kleuren labelen, zien waar ze eenzijdig zijn en hun repertoire aanvullen met contrasterende lenzen, met behulp van collega's of aan de hand van literatuur (o.a. Vermaak & De Caluwé, 2019).

Een andere manier om meerkleurig begrip van verandering te scheppen is niet de cognitieve diversiteit van je eigen brein te vergroten, maar de sociale diversiteit van het team waarmee je een vraagstuk onderzoekt. Dit lijkt wellicht vanzelfsprekend, maar we hebben veel gezien dat mensen geneigd zijn om samen te werken met gelijkgestemden – collegae die net als jij goed in het vak zitten of die je kent van de afdeling. In de advieswereld zie je dan bijvoorbeeld hr-mensen meer optrekken met andere hr-mensen, dan met ICT-experts of boardroomconsultants. Hoe meer een verandering vele aspecten raakt of weerbarstig is, des te slechter pakt die reflex uit.

Wij pleiten er in zulke gevallen voor om samen te werken met mensen met een contrasterende achtergrond: als mensen niet meteen aan een half woord genoeg hebben, kunnen ze juist bijdragen aan elkaars inzicht. Om dezelfde reden kan het behulpzaam zijn om interne veranderaars te combineren met externe: het *emic*-perspectief (van binnenuit) van degenen die in de context ingebed zijn, vormt dan een aanvulling op het *etic*-perspectief (van buitenaf) van degenen die met de frisse ogen kijken (Pike, 1954).

De eerste groep voelt de heersende logica van hun organisatie beter aan; ze kennen de ongeschreven regels. Soms zijn ze zo deel van het systeem, dan ze er zelfs blind voor worden. Buitenstaanders zullen zich er juist makkelijker over verbazen en het bevragen.

Op die manier kan bijvoorbeeld een bureaucratische overheidsinstantie, waar alles gaat via beleid en procedures (geel en blauw), er plezier aan beleven om organisatieontwikkelaars en chaosdenkers (groen en wit) uit te nodigen. Maar dat gaat niet vanzelf, dus verlangt het een bewuste keuze.

Bepalen hoe gezond een organisatie is

In organisatieculturen lijken meer dan eens sommige kleuren te overheersen, terwijl andere op de achtergrond blijven. Onze diagnostische focus verschuift hiermee van het analyseren van een specifiek vraagstuk naar de bredere context van een organisatie, gemeenschap of netwerk.

Kleurdominantie is zelden een kwestie van toeval. Het staat voor een patroon van gedeelde aannames en -gedragingen dat goed genoeg heeft uitpakkt voor externe wendbaarheid en interne integratie om door de betrokkenen als valide te worden gezien en aan nieuwe leden te worden overgedragen (o.a. Schein, 1992). Inzicht in zulke patronen kan mensen (vooral buitenstaanders) niet alleen helpen om te manoeuvreren binnen de logica van zo'n context, maar mensen (vooral insiders) ook helpen blootleggen waarom problemen persisteren, ondanks herhaalde inspanningen, en wat er nodig is buiten het ingebedde repertoire om dat te doorbreken.

Dit suggereert tevens dat organisaties het gezondst zijn, als ze het gehele kleuren-spectrum benutten: je hanteert belangentegenstellingen met politieke onderhandelingen (geel), zorgt dat de organisatiestructuur en systemen goed op orde zijn (blauw), kweekt gemeenschapszin en zorgt voor elkaar (rood), leert van ervaring en van elkaar (groen) en doorgrondt lopende ontwikkelingen en katalyseert nieuwe initiatieven (wit). Als organisaties deze verschillende benaderingen vaak en diep genoeg gebruiken – passend bij de issues die spelen – dan blijft er maar weinig buiten hun bereik.

Dit idee wordt bijvoorbeeld onderstreept door De Geus (1997) in zijn beschouwing over (lang) levende ondernemingen: de weinige ondernemingen die ouder dan honderd jaar zijn, hebben gemeen dat ze tegengestelde kwaliteiten goed weten te combineren, zoals conservatief financieel beleid zonder veel vreemd vermogen (blauw) met tolerantie, tegenover nieuwe ideeën en initiatieven die haaks staan op haar kerncompetenties (wit) en een diepgaand historisch identiteitsbesef dat wordt gekoesterd door leiders uit eigen kweek (rood).

Als je vanuit dit perspectief kijkt, dan is het het meest transformatief voor organisaties om juist die kleuren waarmee de minste ervaring is meer te gaan begrijpen, waarderen en inzetten. Dit zal echter ook het moeilijkst voor ze zijn, omdat die kleuren minder gelegiti-meerd zijn en mensen er niet handig in zijn. Dat maakt die kleuren 'moeilijk te verkopen' en het risico op knullige uitvoering aanzienlijk, wat teleurstellende resultaten in de hand werkt en op zijn beurt toekomstige weerstand vergroot tegen zulke avonturen.

Het idee van een gezonde, robuuste organisatie klinkt misschien vredig, maar bij nadere beschouwing is dit vaak niet het geval. Zoals gezegd, verwijzen de verschillende

kleuren niet alleen naar contrasterende manieren van duiden en handelen, maar staan ze ook voor diepgewortelde aannames en waarden, wat allerlei contradicties creëert. Een geel proces geeft bijvoorbeeld het woord aan machtige personen, terwijl in een blauw proces de experts de touwtjes in handen hebben. En een blauwe, gestandaardiseerde procedure kan uniformiteit en efficiëntie versterken, maar gaat slecht samen met de kwaliteit en het leren dat mogelijk wordt door groene improvisatie met klanten (o.a. De Caluwé, 2015).

Dit roept Weick en Westley (1996) in herinnering, die 'lerende organisaties' kwalificeren als een oxymoron omdat organiseren staat voor het (geel/blauw) inregelen en stabiliseren van zaken, terwijl leren staat voor het (groen/wit) ter discussie stellen en destabiliseren van wat zeker lijkt. In hun ogen maakt juist dat huwelijk van twee tegenstelde polen het idee van een lerende organisatie aantrekkelijk: het schept dynamische stabiliteit (zoals die van een surfer of fietser) in contrast met statische stabiliteit (zoals die van een rots of lijk).

Zulke tegenstellingen brengen altijd spanningen met zich mee in organisaties, en dat is precies het idee. Sommigen reageren daar dan met defensief gedrag op door spanningen te ontkennen (geen-reactie) of de ene logica boven de andere te stellen (of-of-reactie). Dit zal het reactievermogen van de organisatie frustreren en innovatie tegenwerken. Als organisaties zulke spanningen echter accepteren, kan dit stimuleren tot ontwikkeling en groei (o.a. Engeström, 2004). Het kan ze in staat stellen om gebruik te maken van verschillende perspectieven en die te verbinden (en-en-reactie). Of het maakt een creatief samenspel mogelijk, waarin tegengestelden elkaar versterken en de status quo helpen overstijgen (meer-dan-reactie). Onze focus verschuift zo van het diagnosticeren van kleurevenwicht naar het diagnosticeren van de bereidheid om met tegenstellingen te leven of er zelfs mee te spelen.

Kern van een verandering ontdekken en duiden

Een goede diagnose levert een schat aan inzichten op, al kan dat ook worden ervaren als overweldigend en chaotisch. Het kleurenmodel draagt hieraan bij door meervoudig kijken naar het organisatieleven: de verschillend gekleurde aspecten van een specifiek issue, de kleuronbalans van een organisatie en het collectieve (on)vermogen om met paradoxen om te gaan. Niet alle vergaarde inzichten zijn echter even relevant: sommige verklaren een verschijnsel veel beter dan andere. Nog belangrijker: juist de onderlinge samenhang van die factoren verklaart de onderliggende dynamiek pas goed.

Stel, je hebt een afdeling die al tijden kampt met een hoog ziekteverzuim. Uit de diagnose kunnen allerlei factoren naar voren komen die er iets mee te maken kunnen hebben, zoals een warrige bedrijfsstrategie, inefficiënte vergaderingen, gebrek aan leiderschap, uitgehold professionalisme, oud zeer vanuit een fusieverleden en vergrijzing van het personeel. Als het ziekteverzuim hardnekkig is, kan die lijst nog wel langer zijn.

Dit roept dan de vraag op welke systemische mechanismen het probleem in stand houden (Vermaak, 2016). Inzicht in de onderlinge relaties tussen al die factoren kan helpen om de vele symptomen te onderscheiden van enkele achterliggende oorzaken. Het

kan bijvoorbeeld dat de kern van het vraagstuk bestaat uit een onverwerkt fusieverleden, waar betrokkenen de les uit hebben getrokken om conflicten te mijden door elkaar uit de weg te gaan. Dit frustreert echte samenwerking, wat op zijn beurt professionele ontwikkeling belemmert. In zo'n 'koud conflict' kunnen oude rotten de boel domineren, terwijl anderen er maar voor kiezen zich ziek te melden. De leiding kan in deze situatie *laisser-faire* gedrag vertonen, om de lieve vrede.

Een goede diagnose toont veel van die aspecten, maar inzicht in de onderlinge dynamiek legt pas bloot welke kleur de kern ervan vormt. In dit voorbeeld is die noch rationeel (blauw), noch politiek (geel). Een onverwerkt fusieverleden impliceert eerder dat het tijd is dat mensen alsnog gehoord worden, dat fouten en oude wonden erkend worden en dat er lessen worden getrokken, zodat men het eindelijk achter zich kan laten: de kern van het vraagstuk is dan eerder rood (focus op erkenning) of groen (focus op leren).

Het is lang niet altijd eenvoudig om zo'n dynamiek bloot te leggen: patronen kunnen uit zicht blijven en oorzaken kunnen subtiel zijn, en hun invloed kan indirect of traag zijn. Mensen kunnen dan ook tot verschillende conclusies komen over wat de kern

van de zaak is. In die zin is elke diagnose omstreden, maar dat wil niet zeggen dat zij willekeurig is. Er zijn drie indicatoren die helpen testen hoe robuust je conclusie

Het kleurenmodel wordt vaak gebruikt om de voor- en nadelen van een aanpak gestructureerd af te wegen

is: *a)* de mate waarin de diagnose de hardnekkigheid goed verklaart, *b)* de impact van interventies die zich richten op de gekozen kern van het vraagstuk, en *c)* de weerklank die je verhaal vindt bij uiteenlopende facties. Deze laatste test blijkt overigens soms geen optie, als een dialoog daarover (nog) niet aan de orde is voor de betrokkenen.

De verschillende typen diagnoses die we hier bespreken, impliceren ook een keuze in termen van veranderambitie. Je kunt een verandering definiëren als één enkel vraagstuk (ziekteverzuim) en dat dan oplossen. Je kunt het ook breder framen als een organisatie uit balans en ervoor kiezen om de organisatie gezonder te maken door eindelijk eens mensen te bekwamen in groene en rode processen en zo indirect het ziekteverzuim te reduceren.

Het meest omvattende frame zou zijn om het te zien als een onvermogen om tegenstrijdigheden te gebruiken voor innovatie: in dat geval slecht je kleurdominantie en help je mensen spanningen te accepteren en kleuren te combineren (met versterkte groene of rode processen en minder arbeidsverzuim als 'bijproducten').

Strategie

Situationele keuze voor een veranderstrategie

Om verandering zo krachtig mogelijk te realiseren, helpt het om te denken in termen van hefboomwerking: hoe bereik je zoveel mogelijk met zo min mogelijk energie?

Geïsoleerde pogingen om permanente verandering teweeg te brengen, zijn zonder die hefboomwerking gedoemd te mislukken, omdat de stabiliserende weerstand van dominante routines de inspanningen moeiteloos neutraliseert. Integrale veranderaanpakken vergaat het vaak niet beter, omdat die hun aandacht spreiden over een te breed scala aspecten, waardoor je nergens de diepte in gaat. De vele interventies kunnen bovendien met elkaar concurreren om tijd en geld of met elkaar botsen door hun kleurverschil.

Wij beschouwen een veranderstrategie daarom als een beredeneerde afweging welk werkingsprincipe of welke werkingsprincipes je in een interventieplan vooropstelt, omdat dit de verandering de grootste slagkans geeft (Vermaak & De Caluwé, 2019). De kleuren dienen daarbij om werkingsprincipes te karakteriseren: denken we dat een politieke strategie hier het best werkt (geel) of eerder een motiverende insteek (rood)?

Het kleurenmodel wordt vaak gebruikt om de voor- en nadelen van een aanpak gestructureerd af te wegen. Natuurlijk weegt de kern van het vraagstuk (uit de diagnose) daarom zwaar mee: het lijkt verstandig om inspanningen te richten op onderliggende oorzaken. Toch is dat niet de enige factor die meetelt. We hebben geconstateerd dat voor praktijkbeoefenaren vijf criteria helpen bij het afwegen van een aanpak (zie figuur 1).

- *Uitkomst.* Wat willen we bereiken? Wat voor impact willen we realiseren? Wat voor opgaaf is het? Hoe ambitieus willen we zijn? (Bijvoorbeeld: een intermenselijk vraagstuk verlangt zelden een ingenieursinsteek.)
- *Omgeving.* Waar speelt dit? Hoe groot of klein is de groep die erbij betrokken is? Wat voor vermogens hebben ze in huis? (Stel dat veel van de mensen onhandig zijn met een bedachte aanpak, dan kan dat niet makkelijk iets worden.)
- *Veranderaars.* Wie gaan het voor elkaar brengen? Wie stoppen er het werk in om de verandering te begrijpen, ontwerpen en realiseren? Wat is hun kunde en krediet? (Een aanpak pakt beter uit als de kernspelers er gevoel voor hebben en er geloofwaardig in zijn.)
- *Kern.* Wat is de angel of kiem? Wat lijkt de achterliggende oorzaak? En welke diepgang verlangt dat om aan te pakken? (Iets wat persistent is, zal bijvoorbeeld zelden aangepakt kunnen worden met 'meer van hetzelfde'.)
- *Inbedding.* Wat is verkoopbaar? Welke aanpakken zijn in deze context controversieel? Waar zijn mensen ge(de)motiveerd voor? (Een verandering waar de top niet op zit te wachten of waarmee medewerkers slechte ervaring hebben, valt lastig in te bedden.)

Elk criterium suggereert welke kleur zou kunnen passen. Neem een ingenieursbureau dat de kwaliteit van zijn diensten wil verbeteren, omdat zij normen ziet eroderen en klanten ziet afhaken. Kwaliteitsverbetering is een 'uitkomst' die vaak blauw (bijvoorbeeld standaardiseren van processen en normen in handboeken en systemen) of groen (bijvoorbeeld actieleren of 'Lean' volgen) wordt gerealiseerd. Beide kunnen – in principe – werken.

Nu is in zo'n ingenieursomgeving de dominante werkwijze waarschijnlijk blauw. Het past in de cultuur en bij het beroep en is wat mensen algauw verwachten. Een

dergelijke blauwe aanpak past echter niet vanzelf bij de kern van het vraagstuk. Als de onderneming een lange geschiedenis heeft vol dikke handboeken die steeds minder invloed hebben op de kwaliteit, dan is blauw juist meer van hetzelfde. Zo'n blauwe insteek kan in het verleden prima gewerkt hebben, toen het opstellen en navolgen ervan geen routine was, maar juist gepaard ging met stevige discussies over wat goed werk is. Om die professionele debatten nu weer tot leven te wekken, zou je aan die blauwe routine moeten ontsnappen.

In dit voorbeeld hebben we drie van de vijf criteria aangestipt: de uitkomst (die blauw en groen toestaat), de omgeving (waar blauw de overhand heeft) en de kern van het vraagstuk (die impliceert dat blauw geen geweldige keuze is). De drie criteria wijzen dus niet in dezelfde richting, iets wat nog erger kan worden als je de resterende twee criteria (veranderaars en verankering) ook nog in aanmerking neemt. Dit is vaak het geval: beslissen over een levensvatbare aanpak wordt dan een kwestie van wikken en wegen. Welk criterium telt het zwaarst? Welke afbreukrisico's kun je compenseren?

In dit geval kozen de veranderders voor een groene veranderstrategie. Hoewel zij zich konden voorstellen dat ook een diepblauwe strategie met veel toeters en bellen – onderzoek, benchmarks, visitaties, enzovoort – door de routines heen had kunnen breken, vertrouwden ze toch meer op een groene strategie die nauw aansloot bij de uitkomst en de kern. Ze vonden ook dat ze hiermee een bredere ambitie dienden om de leervermogens van het bureau, die matig ontwikkeld waren, een impuls te geven.

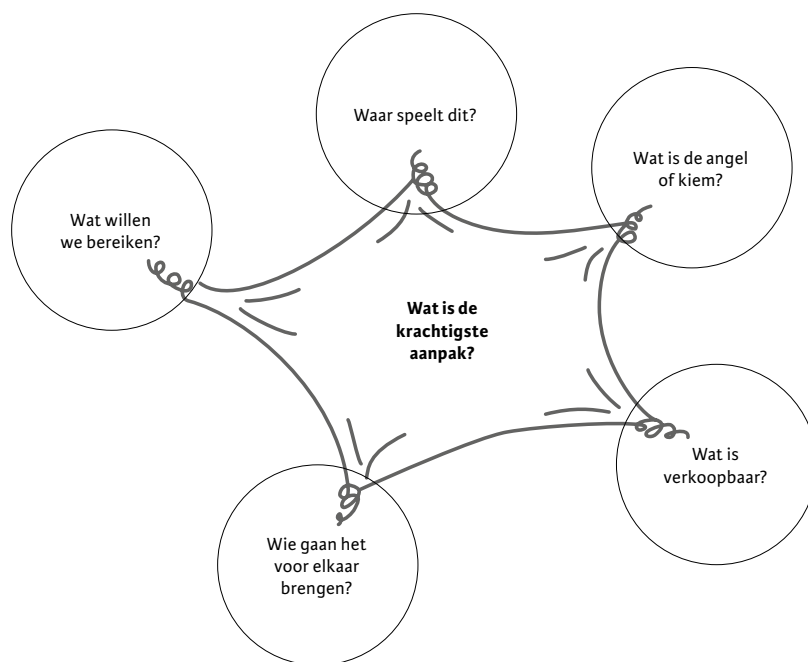
Dit maakte het extra de moeite waard om de aanpak te legitimeren, voldoende ruggensteun te regelen en de onvermijdelijke ups en downs van een lerend traject te overleven.

Strategie tot leven wekken – ook in een omgeving die daar niet goed in is
Een goedgekozen veranderstrategie is één ding, het is heel iets anders om die tot leven te wekken. Congruentie is daartoe essentieel, en dat begint met interventieplanning: vaak is het een continu proces om een strategie te blijven vertalen in concrete activiteiten. Net zoals analysemodellen bij de diagnose deel uitmaken van de toolkit van veranderders, horen interventies bij hun toolkit voor interventieplanning. Hoe meer interventies je kent, des te beter zul je in staat zijn om een gekleurde strategie rijk te concretiseren.

Neem bijvoorbeeld een groene strategie om samenwerking in teams te creëren bij een verzekeraar. De meeste veranderders kunnen dan wel bedenken dat je kennis zou kunnen overdagen (bijvoorbeeld in een kleine opleiding) of dat je teamleiders kunt coachen. Dit is een (bescheiden) groen begin, maar de verandering gaat pas de diepte in, als je meer interventies weet te stapelen die dezelfde kant op duwen, zodat een sneeuwbal effect kan ontstaan. Je kunt bijvoorbeeld spelsimulaties organiseren om versneld teamwerk te laten ervaren, periodieke evaluaties instellen om lessen te 'oogsten', intervisie tussen teamleiders organiseren of andere organisaties bezoeken die verder zijn in teamwerk.

Het kleurenmodel wordt gebruikt om mogelijke interventies in het vizier te krijgen, te weten wat er 'te koop' is in de literatuur en bij (meer ervaren) collega's. Kleurcongruentie telt ook in andere ontwerpkeuzes, zoals welke rollen je onderscheidt, hoe je

Figuur 1. Veranderstrategie beredeneren met behulp van vijf vragen.



de voortgang bewaakt of hoe je communiceert, want ook dat verschilt per kleur (zie de indicaties in tabel 2). Op zichzelf doet een veranderontwerp natuurlijk weinig: de impact ontstaat pas, als het van het papier afkomt en geloofwaardig in de praktijk wordt gebracht. Dat is waar congruentie dus echt uitdagend wordt, vooral als een anderskleurige strategie gekozen is dan waar de organisatie mee vertrouwd is, want het is makkelijker om iets anderskleurigs te bedenken, dan ernaar te handelen. De keuze voor zo'n afwijkende strategie kan echter toch verstandig zijn als vraagstukken maar blijven doorsudderen juist omdat de veranderkleur die ervoor nodig is nooit echt de ruimte heeft gekregen.

De keuze kan ook ingegeven zijn door de wens de organisatie gezonder te maken, door samen beter te worden in veronachtzaamde kleuren. Een strategie die niet 'meer van het hetzelfde' is, staat zo voor een hogere orde van verandering, waarbij niet alleen energie wordt geïnvesteerd in het aanpakken van een probleem, maar ook in het verbreden van repertoire. Als dat laatste niet snel genoeg van de grond komt, is het risico groot dat zo'n strategie knullig wordt gerealiseerd, interventies oppervlakkig blijven en impact tegenvalt. Erger nog: een dergelijke ervaring leert mensen ook in de toekomst het onbekende repertoire te wantrouwen: een self-fulfilling prophecy.

Een voorbeeld hiervan betreft een financiële pioniersorganisatie die exponentieel was gegroeid, voortgestuwd door jonge, pientere en analytische medewerkers. Naarmate

de organisatie volwassener en het werk complexer werd, werd de buitenwereld kritischer. Om goed werk te leveren, werd het nodig dat de professionals beter zouden gaan samenwerken en feedback serieus zouden gaan nemen. Maar doordat het lang mee had gezeten, had men weinig incasseringsvermogen ontwikkeld: superioriteitsgevoel werd een defensiemechanisme tegen een kritische omgeving en eilandjescultuur werd een defensiemechanisme tegen andersdenkende collegae.

De leiding vertelde ons hoe zichzelf frequent feedback gaf aan de mensen, maar dat het effect tegenviel. Een van de managers gaf als voorbeeld dat iemand onlangs onder-

maats werk had geleverd.

Ze had deze persoon berispt, de opdracht teruggenomen en het werk zelf in het weekend overgedaan. Dat is echter drie keer het tegenover-

Het is niet zinnig om voor onbepaalde tijd vast te houden aan een eenkleurige aanpak, ongeacht welke kleur

gestelde van wat feedback hoort te zijn! Het gaat namelijk niet om schuld en straf, maar om leren wat wérkt. Ook is feedback bij voorkeur relationeel: ondermaats werk ligt dan niet alleen aan gebrekkige medewerkers, maar ook aan falende supervisie. En tot slot gaat feedback erover dat mensen de kans krijgen ergens beter in te worden, niet dat je het werk bij ze weghaalt. De werkwijze was zo een blauwe karikatuur van een groene interventie die weinig goeds brengt, gezien vanuit welke kleur dan ook.

Het management zelf was zich van geen kwaad bewust. Er was gewoon weinig benul van en nog minder ervaring met feedback: de subtiliteit ervan, de aannames erachter, de vereiste competenties ervoor waren blinde vlekken. March (1988) spreekt hier over een 'technology of foolishness'. Daarmee bedoelt hij dat vernieuwing per definitie voortkomt uit een repertoire dat dwaas lijkt vanuit het dominante paradigma. Wat vernieuwt zal altijd gek aanvoelen, maar daarmee is niet gezegd dat alles wat gek aanvoelt zomaar vernieuwt: dat is alleen zo, als er een ambachtelijkheid ('technologie') achter zit die betrokkenen genoeg onderkennen. Zulke blinde vlekken vereisen speciale aandacht: als niet-vertrouwde strategieën worden gekozen, moet je altijd moeilijk doen over het onbegrepen kleurambacht erachter.

In zulke gevallen is het ook zinnig om veranderdiepte te laten prevaleren boven veranderingomvang, om te werken met 'small wins'. Dit stelt betrokkenen in staat om zich, al experimenterend, de complexiteit van zowel het vraagstuk als de kunde eigen te maken (Reay e.a., 2006).

Kleuren combineren in verschillende intensiteiten

Tot nu toe keken we naar de situationele keuze van een veranderaanpak voor een specifiek vraagstuk. Het is echter niet zinnig om voor onbepaalde tijd vast te houden aan een eenkleurige aanpak, ongeacht welke kleur. Evenmin is het zinnig om lukraak verschillende gekleurde aanpakken te combineren, want die kunnen elkaar makkelijk ondermijnen.

Stel, dat je een politiek proces (gericht op draagvlak) mengt met een leerproces (gericht op ontwikkeling). In een leerproces doen deelnemers het beter als ze bereid zijn zwakheden te tonen, hulp te vragen, te experimenteren met iets waar ze nog niet goed in zijn, enzovoort. Het is dus wenselijk dat mensen hun kaarten op tafel leggen. In een politiek proces is zulk gedrag daarentegen meestal disfunctioneel en gevaarlijk. Het ondermijnt de onderhandelingspositie en maakt mensen kwetsbaar voor aanvallen. In zo'n context is het juist verstandiger om je kaarten tegen de borst te houden.

Zulke tegenstellingen zijn er in overvloed. Hoe meer je die kleurverschillen respecteert en benut, des te beter werkt elk van de aanpakken. Dit brengt ons bij de noodzaak om collectief en bewust te switchen tussen de gekleurde processen. De eenvoudigste manier om gekleurde processen te combineren, is door ze van elkaar te scheiden in tijd en ruimte. Zo kun je sequentieel werken: eerst ontwerp je bijvoorbeeld nieuwe protocollen (blauw) en daarna help je mensen ermee te werken (groen). Je kunt ook tussen plekken van kleur wisselen: je hebt bijvoorbeeld een rood teambuildingproces op afdeling X en tegelijkertijd een herstructurering op afdeling Y.

Een voorbeeld van zo'n gecombineerde verandering betreft de transitie van de jeugdzorg in Nederland tussen 2012 en 2015. De jeugdzorg werd in die periode gedecentraliseerd van landelijk naar gemeentelijk niveau, in de hoop dat lokaal de hulp efficiënter en sneller zou plaatsvinden. De meeste mensen beseften wel dat zo'n stelselovergang niet het einde van de verandering zou zijn: de werkelijke transformatie van de hulp zou eerder na dan tijdens de transitie aandacht krijgen. Desalniettemin was er veel aan gelegen om die transitie al meer te laten zijn dan alleen een politiek of technocratisch gebeuren.

In de regio Amsterdam was het een megaoperatie, waar enorm veel mensen en organisaties bij betrokken waren. Alleen al daarom raadden we af om een te complexe aanpak te bedenken: dat zou voor zo'n netwerk van actoren te moeilijk zijn om er een succes van te maken. In dit geval was het sequentieel plannen van contrasterende veranderingen geen optie; er moest veel tegelijkertijd plaatsvinden. Ze in ruimte van elkaar scheiden werd daarom het devies. We versimpelden de complexiteit met een klassiek onderscheid tussen *a*) primaire processen (waar concrete activiteiten van jeugdwerkers waarde toevoegen voor en met de buitenwereld), *b*) secundaire processen (waar middelen en ondersteuning worden opgezet voor dat werk zoals huisvesting, financiën, ICT) en *c*) tertiaire processen (waar bestuurders een koers creëren om de wijze van organiseren te laten aansluiten bij de externe ontwikkelingen). We gebruikten de kleuren om de vele betrokkenen er zich bewust van te maken dat elk van die processen een andere veranderinstek nodig had om voortgang te boeken (zie tabel 3). En we hielpen ze om dat te materialiseren als transitiebenadering, als drie parallelle veranderingen met elk een eigen gekleurde logica (Vermaak, 2017).

Minstens even belangrijk als zo'n gecombineerd ontwerp is de handigheid om de verhoudingen ertussen onderweg goed te houden. Onvermijdelijk zie je drie uitglijdende ontstaans, die systemisch en persoonsafhankelijk lijken te zijn, want je ziet ze altijd en overal. De uitdaging is ze samen tijdig te spotten en vervolgens te redresseren.

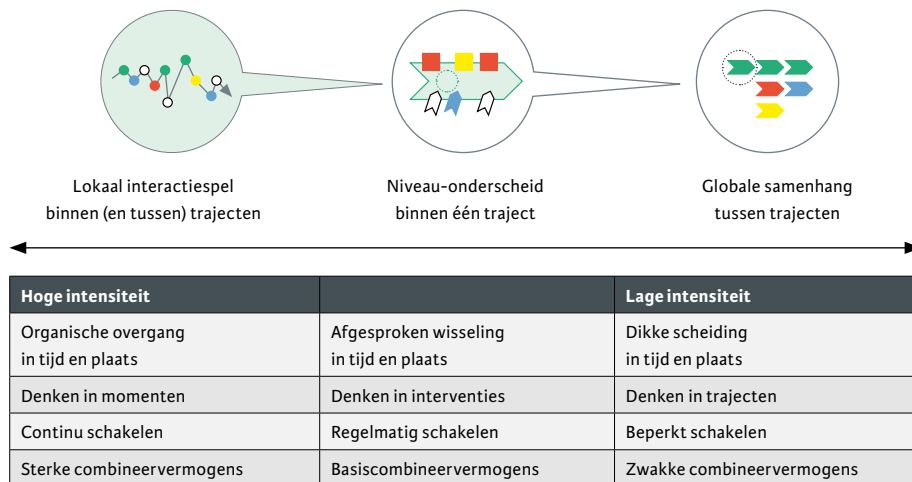
- Tertiaire en secundaire processen hebben de neiging om primaire processen te verdringen: politieke onderhandelingen of nieuwe structuren krijgen al gauw prioriteit boven het versterken van professioneel handelen rondom ouder en kind. De uitdaging is dus om de drie processen gelijkwaardig te houden.
- Een andere uitglijder is dat de drie processen door elkaar gehusseld worden of verwateren. We zagen bijvoorbeeld dat soms actieleren werd voorgesteld voor de bestuursarena of herstructurering werd geopperd voor zorginnovatie (in beide gevallen een mismatch). We hoorden mensen dingen roepen als ‘eigen kracht uitrollen en ‘goed ouderschap verplichten’, dat waren disfunctionele kleurhybriden. De uitdaging is derhalve om de drie processen goed te onderscheiden en de gekleurde aanpak van elk congruent te verdiepen.
- Ten slotte is er de uitglijder van losgezongen arena's. Dominantie vanuit de bestuursarena kan er zomaar toe leiden dat professionals zich terugtrekken in de eigen wereld. Dominantie en isolement roepen elkaar op: de uitdaging hierbij is de tussenweg om ‘losjes te koppelen’. Dat gaat erom dat de drie veranderarena's elkaar genoeg ruimte gunnen om een eigen spel te spelen en elkaar tevens te bevragen en voeden.

Het combineren van gekleurde benaderingen kan intensiever dan ze alleen te scheiden in tijd en ruimte. Zo kun je ook binnen een enkel verandertraject de leidende veranderkleur versterken met andersoortige steuninterventies. Bijvoorbeeld: groene spelsimulaties met de hulp van blauwdrukdenken ontwerpen en technisch te laten ondersteunen. Dat is behulpzaam zolang spelsimulaties daarmee maar niet blauw doorslaan en hun speelsheid verliezen, want dan wordt er niet meer geleerd.

Tabel 3. Transitieproces gezien als drie contrasterende veranderingen naast elkaar.

						
	Tertiair proces (besturing)		Secundair proces (ondersteuning)		Primaire proces (uitvoering)	
Actoren	Bestuurders		Staffuncties en middenmanagement		Professionals en gezinnen	
Proces	Onderhandelingsfuik		Uitlegbaar ontwerp		Lerende cocreatie	
Succescriterium	Consensus en kaders		Efficiëntie van organisatie		Reflectief handelen	
Looptijd	Snel (halfjaar)		Daadkracht (een jaar)		Doorgaand en cyclisch	
Complexiteit	Politieke begrenzing		Versimpelen regels		Complexiteit waarderen	
Energie	Spannend		Hygiëne		Vitaal	
Communicatie	Gesloten en legitimerend		Informatie en geruststelling		Involverend en rijk	

Figuur 2. **Gekleurde aanpakken combineren in verschillende intensiteiten.**



In lijn met de eerdere bespreking van lerende organisaties heeft in potentie een nog 'wildere' wijze van combineren de meeste impact: frequent, snel, organisch en collectief schakelen tussen kleurbenaderingen. Dat intensieve combineren zien we bij 'high performing teams': die hebben een diverse samenstelling plus combinatievaardigheden, waardoor ze vliegensvlug weten te switchen tussen momenten van planmatige handelen, sociale zorg of confronterende reflectie. Zoiets stelt een groep in staat om veelzijdige issues elegant aan te pakken en de meervoudigheid stimuleert gezamenlijk leren.

Ook hier zien we dat 'size matters': zulk ragfijn samenspel is beter uitvoerbaar op lokale schaal. De intensiviteit waarmee je combineert is vaak een compromis tussen wat het vraagstuk verlangt en wat betrokkenen aankunnen (zie figuur 2). Je verlegt deze grens naar boven, naarmate je er al doende beter in wordt.

Veranderaars

Besef van eigen kwaliteiten, beperkingen en ontwikkeling

Zicht op het eigen veranderprofiel helpt bij het onderkennen van onze mogelijkheden en beperkingen als veranderaars: onze kunde, aannames, voorkeuren en geloofwaardigheid. Je kunt het beschouwen als een basisvoorwaarde om te voorkomen dat je met veranderingen aan de slag gaat die te hoog gegrepen voor je zijn, maar ook om te voorkomen dat je te veel op veilig speelt.

Het kleurenmodel kan mensen helpen hierbij stil te staan en zo zichzelf uit te dagen in een passend tempo. Voor veel mensen is de 'kleurentest' een fijn 'blauw' instrument

om hun profiel te bepalen en te vergelijken met andere populaties (De Caluwé & Vermaak, 2016). Natuurlijk hangt de betrouwbaarheid van zo'n zelfingevulde test af van hoe goed mensen zichzelf kennen en in hoeverre ze zich laten verleiden tot sociaalwenselijke antwoorden.

Ter illustratie: mensen scoren gemiddeld twee keer zo hoog op witdruk dan op geeldruk, terwijl de andere kleuren er tussenin hangen. Dit kan worden verklaard doordat witte idealen van zelfsturing, innovatie en ondernemerschap (wit) meer in de mode zijn dan de geminachte arena van machtsspelletjes en politiek (geel). Zoiets lijkt mede te wijten aan 'persuasive language' (Aarts & Van Woerkom, 2008) waarin de mooie kanten van wit worden uitvergroot, terwijl schaduwkanten – zoals het harde werk, de confrontaties of de onvoorspelbaarheid – minder aandacht krijgt. (Iets wat bij geel overigens andersom is.) Gebrek aan ervaring met witte verandering houdt dit in stand, waardoor witdrukdenken populairder kan blijven in onze dromen dan in onze daden.

We beschouwen de kleurentest liever als steun bij groene reflectie dan als blauwe meting. Het waarnemen van het gedrag dat mensen vertonen, de soort rollen die ze oppakken, de interventies die ze kennen, de manier waarop ze de wereld duiden, de waarden die ze naleven, het soort taal dat ze gebruiken: het zijn stuk voor stuk betekenisvolle signalen over iemands kleurprofiel. Van andere mensen daarop feedback krijgen, blijft voor ons daarom de betrouwbaarste manier om jezelf te leren kennen.

Ten aanzien van het kleurprofiel is een terugkerende discussie hoe wenselijk het is om een breed profiel (met veel kleuren vertegenwoordigd) dan wel een smal profiel (een of twee kleuren dominant) te hebben. Een breed profiel maakt de flexibiliteit van een generalist mogelijk die kan schakelen tussen uiteenlopende zienswijzen en aanpakken, waar en wanneer dat nodig is. Een smal profiel maakt de diepte van een specialist mogelijk, die graaft in de rijkdom aan inzichten en repertoire van een beperkt deel van het spectrum.

Toch is de discussie daar niet mee af, al was het maar omdat, als nieuwe vraagstukken op je afkomen, het niet altijd duidelijk is welke kleur daarbij hoort. Daarom pleiten we eerder al voor meerkleurig kijken, ten einde 'pigeonholing' te voorkomen (Perrow, 1970), waarbij het vraagstuk in vertrouwde hokjes wordt gepropt. Pas als je scherper hebt wat voor patronen er achter een vraagstuk schuilgaan en wat de omgeving aankan, vermoed je welke aanpak echt slaagkans kan hebben. Dat impliceert dat veranderaars maar beter generalisten kunnen zijn als het gaat om diagnose, zodat ze ook kunnen beoordelen of een opgave wel bij ze past. Als dat niet zo is, weten ze ook meteen wat voor mensen daar dan beter bij passen. Het kleurenmodel kan zo gebruikt worden om een goede fit te zoeken tussen opgaven en veranderaars.

Gelukkig is kijken vanuit meerdere gekleurde brillen goed aan te leren. Het is een stuk moeilijker om zelfverzekerd te handelen binnen alle gekleurde aanpakken. Dit contrast lijkt consequenties te hebben in termen van loopbaanontwikkeling en professionele normen. Als mensen hun loopbaan beginnen, kan een smal profiel (ingegeven door iemands opleiding) een risico vormen: het schept blinde vlekken. In dit stadium is het zaak het hele spectrum te leren waarderen en in elke kleur een basale handigheid te krijgen.

Eenmaal halverwege iemands carrière hoeft doelbewuste specialisatie minder een risico te zijn, als het juist ingegeven is door een besef van het hele kleurenspectrum. Iemands werk of positie kan hierbij een rol spelen: zo is generalisme fijn voor mensen in midden-managementposities die lastig nee kunnen zeggen tegen de diversiteit van issues die ze voor hun kiezen krijgen. Externe adviseurs daarentegen kunnen makkelijker kiezen met welke vragen of klanten ze aan de slag gaan; ze specialiseren zich dan en daarbij helpt een smaller profiel.

Dissonantie onderkennen en adresseren

Het kleurenmodel wordt ook ingezet om veranderaars bewuster te maken van dissonantie tussen gedachten, attitudes, meningen en gedrag (Festinger, 1962). Een gebrek aan congruentie daartussen is niet alleen ongemakkelijk, maar kan je ook een stuk minder effectief maken. Als mensen zich bewust worden van dissonantie, zijn ze daarom vaak geneigd manieren te zoeken om dat te reduceren.

We merken dat een contrast tussen hoe mensen denken over verandering en hoe ze handelen helemaal niet ongebruikelijk is, maar om uiteenlopende redenen kan ontstaan. Zo is het voor sommige mensen lastig om hun overtuigingen in daden om te zetten, omdat ze daar de capaciteiten niet voor hebben. In dat geval werpt het contrast licht op leerdoelen voor de eigen ontwikkeling.

Het kleurenmodel wordt ook ingezet om veranderaars bewuster te maken van dissonantie tussen gedachten, attitudes, meningen en gedrag

Het kan ook zijn dat mensen het moeilijk vinden om te handelen naar hun overtuigingen, omdat het soort werk dat ze doen niet (meer) past bij hun voorkeursaanpak. Dat kan dan licht werpen op carrièredoelen (werk zoeken dat bij je past). Zowel in het eerste als het tweede geval kan de dissonantie ongemakkelijk zijn, maar die is daarmee nog niet disfunctioneel – zolang je je grenzen maar respecteert.

Er is echter een derde situatie waar dat niet zo is. Als iemands ‘espoused theory’ (wat iemand met de mond belijdt) niet strookt met zijn ‘theory-in-use’ (wat iemand in zijn gedrag laat zien), kan hij in een fantasie leven over wat hij doet en hoe goed dat werkt (Argyris & Schön, 1974). Een voorbeeld is het (nog steeds) populaire idee van coachend leiderschap. In onderzoek waarin met middenmanagers worden gevraagd of ze dat soort leiderschap vertonen, zie je stevast hoge scores: velen zien zichzelf blijkbaar zo. Maar als in die onderzoeken ook aan medewerkers wordt gevraagd hoe dat wordt ervaren, zijn de scores aanzienlijk lager. Wie heeft gelijk?

Het korte antwoord: de medewerkers. Wat zij aan den lijve ervaren, is betrouwbaarder dan wat managers over zichzelf denken. Het eerste laat een ‘theory-in-use’ zien, het tweede een dissonerende ‘espoused theory’. Dat contrast wordt pas minder zodra

de managers erkennen dat hun gedrag waarschijnlijk verraaft wat hun echte opvattingen zijn. Door de feedback van andere mensen ter harte te nemen, kan bij hen de sluier worden opgelicht en kunnen ze hun denken bijstellen. Pas dan zijn ze niet blind meer en wordt verdere ontwikkeling weer mogelijk. Het onderstreept nog eens dat die spiegel van collega's waardevoller is dan welke test dan ook.

Er kan ook dissonantie zijn tussen iemands competentie en iemands geloofwaardigheid. Als een adviseur bijvoorbeeld gaat bemiddelen in een escalerend conflict, en de eigen gezagspositie gebruikt om een doorbraak te forceren, kan dit op een gele manier helpen, maar kan het zijn geloofwaardigheid ondergraven voor een groene ontwikkelperiode die voor deze fase op de agenda staat. Ongeacht zijn enthousiasme of zijn talent om daar een rol in te spelen, kan het zijn dat betrokkenen hem dan niet meer goed als zo'n leermens kunnen zien en het krediet niet gunnen. Besef van zulke incongruenties helpt om ermee om te gaan.

Hoe meer de dissonantie tussen doen en denken, tussen geloofwaardigheid en competentie, en tussen uitdagingen en ervaring afneemt, des te rijker en diepgaander breng je een kleur tot leven. Het is erg krachtig als iemand een veranderkleur weet te belichamen op een manier die natuurlijk oogt en voelt. Het is niet zo moeilijk om coaching te bedenken als een groene interventie, maar de kunst van het luisteren, je geloof in het menselijk vermogen om te helen en te leren, de zorgvuldigheid van het proces, de diepte van je empathie, de originaliteit van je reframing, enzovoort: dit alles maakt dat je met coaching wonderen kunt verrichten. Deze elementen bepalen de impact die een verkozen kleur heeft en ons voorstellingsvermogen ervan.

Het kan een mensenleven duren voordat je de fitnesses van een bepaalde kleur zo in de vingers hebt. Dat is goed nieuws, want de complexiteit binnen onze professie is precies wat ons motiveert. Het maakt ons werk rijker en krachtiger. Het maakt dat we ervaren dat we deel zijn van een traditie en een gemeenschap en voedt onze professionele identiteit. De kleuren staan daarmee niet alleen voor een aanpak die je kiest, maar ook voor wie je meent of verkiest te zijn.

Leren waarden en leven in meerdere werkelijkheden

Dit brengt ons bij de onmogelijkheid – voor wie dan ook (inclusief onszelf) – om echt boven de kleuren te staan. Bijna iedereen voelt een grotere verwantschap met de ene dan de andere kleur en is vervolgens geneigd om dat deel van het spectrum ook hoger te waarden en als warmer te typeren. Dit wordt geïllustreerd in tabel 4, waar we weergeven hoe kleurkwaliteiten die we bij onszelf waarden, door mensen met andere kleurvoorkeuren juist kritisch kunnen worden verwoord.

Ofman (1992) schetste in zijn kernkwadrantenmethode al hoe we de kernkwaliteit die we in onszelf waarden onvermijdelijk gepaard gaat met valkuilen (als we het overdrijven), allergieën (te veel van een contrasterende waarde) en uitdagingen om die allebei te omzeilen. We herkennen deze dynamiek: kleuroverdrijving kan bijvoorbeeld heftige allergische reacties oproepen bij andersdenkenden. Zo kan de overdreven zorgvuldigheid van een rooddrukdenker witdrukdenkers ergeren, omdat dit ingaat tegen

hun aard om te prikkelen en uit te dagen. Ze achten al die voorzichtigheid maar saai en ten koste gaan van zowel filosofische scherpte als speelse spontaniteit.

Het kleurenmodel kan helpen om zulke gevoeligheden te begrijpen en te hantieren. Zo ontwikkel je je voorbij de valkuilen van de eigen voorkeur en kun je waardering opbrengen voor andermans eigenaardigheid. De gevoeligheden elimineer je er niet mee, maar je speelt ermee in plaats van dat ze met jou spelen en dat maakt mildheid mogelijk.

Naast gevoeligheden tussen de kleuren, spelen er ook machtsverhoudingen. De kleuren mogen dan gelijkwaardig zijn, zodra hun voorstanders dat niet echt erkennen, zullen ze geneigd zijn om voor het eigen gelijk te strijden. De uitkomst van zulke gevechten is niet willekeurig. Als de kleuren strijden, hebben geel of blauw over het algemeen de overhand, ongeacht het vraagstuk. Dit komt doordat geel de macht achter zich heeft en blauw het beste verhaal heeft (een gegarandeerde planmatige oplossing die expertmatig is onderbouwd). Rood, groen en wit kunnen daar niet tegenop: ze zullen altijd zwakker klinken.

Zelfs als mensen zich bewust zijn van deze dynamiek, kan het nog steeds gebeuren dat gele en blauwe veranderaars aanvoeren dat groene en witte veranderaars maar eens pragmatischer en zakelijker moeten worden. Groene en rode veranderaars kunnen op hun beurt roepen dat gele en blauwe veranderaars zorg en leren in hun organisaties minder begrenzen en belemmeren. Wat dit soort uitspraken gemeen hebben, is dat ze de verantwoordelijkheid plompverloren op de schouders van de andere kleur leggen: de ander vrijdelt meervoudig organiseren. Naar onze mening impliceert het echter een metavaardigheid voor elk van de twee groepen.

Gele en blauwe veranderaars doen er verstandig aan te erkennen dat als de kleuren vechten, geen kleur tegen hen op kan: dat betekent dat het aan hen is om aan zelfbegrenzing te doen. Groene of rode veranderaars doen er daarentegen verstandig aan te erkennen dat zij zelfbescherming als metavaardigheid behoeven, in plaats van te verwachten dat anderen dat voor ze doen. Dit kan voor hen betekenen dat ze selectiever zijn in de gevechten die ze aangaan, dat ze veranderingen niet meteen zichtbaar maken, steuntroepen tijdig arrangeren, dominantie problematiseren, enzovoort.

Het voorgaande wijst erop dat veranderaars hun individuele emotionele en politieke huiswerk te doen hebben, maar er is ook wat gezamenlijk cognitief huiswerk wenselijk. De onmogelijkheid om neutraal tussen of boven de kleuren te staan, impliceert dat je andere tradities altijd interpreteert vanuit een eigen (gekleurde) bril. We zien dit regelmatig gebeuren in verhitte debatten tussen mensen, als het erop aankomt samen te kiezen welke aanpak nu het beste is om mee verder te gaan. Zoals gezegd, kan het lijken of de gekleurde voorvechters van verschillende planeten komen. Dat we dit steeds opnieuw zagen gebeuren, gaf zelfs de aanzet om het kleurenmodel te creëren.

De uitdaging is, vinden wij, om alle hoop op één geïntegreerde kijk op het spectrum op te geven en in plaats daarvan dagelijkse perspectieven te deconstrueren en contrasterende perspectieven te construeren; pas dan wisselen we echt tussen verschillende realiteiten, om ons vervolgens af te vragen wat in elk daarvan zinnig is. Dit gaat dan

Tabel 4. Zelfbeeld en gekleurd beeld van anderen.

	Zelfbeeld	Beeld dat mensen (met andere kleurpreferenties) van je hebben
	Flexibel Sensitief voor omgeving	Onbetrouwbaar Draaikont
	Recht door zee Afspraak is afspraak	Inflexibel Nerd
	Empathisch Sociaal	Socio Watje
	Open Reflectief	Belerend Ouwehoer
	Filosofisch Provocatief	Eigenwijs Onaangepast

minder over de zoektocht naar het juiste antwoord en meer over een bereidheid om te spelen; minder om het verlangen naar precisie en meer om een gevoel voor humor.

Speelsheid en humor zijn precies het soort repertoire dat helpt om met spanningen en tegenstellingen te leven, in plaats van ze te willen elimineren. Lewis en Smith (2014) spreken wat dit betreft over de charme van ‘consequent inconsequent’ zijn. In het stilstaan bij onszelf als veranderaars verschuift zo de focus van het bepalen van je profiel en ontwikkeling, naar het je bewust zijn en reduceren van dissonantie, naar tot slot ons vermogen om paradoxaal te werken. Naarmate je je deze laatste vaardigheid meer eigengemaakt hebt, kun je anderen om je heen ook steunen dat te doen – wat ons bij de volgende toepassing brengt.

Communicatie

Gezamenlijke taal voor verandering

Verandering in organisaties is een collectieve inspanning, wat er onvermijdelijk toe leidt dat er mensen bij betrokken zijn die zomaar andere zienswijzen hebben over waardoor iets verandert. Ook loop je er tegenaan dat sommige zienswijzen geworteld zijn in de cultuur van de organisatie en andere juist niet. Zowel diversiteit als onbalans van veran-

derperspectieven kan onopgemerkt blijven bij veranderinspanningen, maar als dat gebeurt frustreert het alle drie besproken toepassingen: diagnosticeren om vraagstukken beter te begrijpen, strategievorming om een zo krachtig mogelijk aanpak te realiseren en reflecteren op onze (on)bekwaamheid en ontwikkeling als veranderaars.

Als problemen eenvoudig zijn, kan een eenkleurig gezichtspunt toereikend zijn; bijvoorbeeld een blauw paradigma gebruiken om een schuurtje te bouwen. Maar bij complexe vraagstukken krijg je pas genoeg inzicht en interventiemogelijkheden door er de perspectieven en bijdragen van veel mensen bij te betrekken en rekening te houden met de spanningen die daarbij ontstaan. Dit vereist dat er een metataal is die mensen bewust maakt dat er andere waarheden zijn dan die van henzelf en dat ze die genoeg leren waarderen om over hun voorkeursdenken heen te stappen, als iets anders beter werkt. Pas dan kan het lukken om samen in een bepaald gekleurd spel op te trekken.

Het kleurenmodel wordt om dit soort redenen geïntroduceerd door zowel opleiders van veranderaars, als door deze veranderaars in hun eigen organisaties. Omdat elke veranderperspectief een eigen vocabulaire heeft, kan dat anderen die er niet mee vertrouwd zijn afstoten of verwarren. Het helpt dan om waardevrije labels te hebben (zoals de kleuren), zonder al te veel hiërarchie of jargon. In sommige organisaties worden de kleuren echter al geassocieerd met andere modellen (bijvoorbeeld met relatie tot persoonlijkheidskenmerken) wat verwarrend uitpakt. Aangezien onze theorie over verandering gaat en niet over kleuren, schakelen we in zo'n geval toch maar over op inhoudslabls: 'geeldruk' wordt dan 'politiek spel', 'machtsspel' of 'verandering door onderhandeling' (zie ook figuur 2).

Wij kunnen drie lessen trekken uit het delen en doceren van het kleurendenken. Ten eerste: er is niet één enkele manier om de theorie effectief te onderwijzen, aangezien het 'publiek' sterk uiteenloopt wat betreft ervaring, vertrouwdheid met het model, complexiteit van hun werk en waardering van pluralisme. Bij de Nederlandse radiologiegemeenschap bijvoorbeeld, een groep die niet bekend was met verandertheorie, volstond kennismaking met een eenvoudig overzicht van de kleuren met voorbeelden, gevolgd door een 'recht toe recht aan'-toepassingsexercitie in kleine groepen.

Daarentegen leek het bij de grootschalige transitie van de jeugdzorg in Nederland juist nodig om collectief inzicht te vergroten in het combineren van kleuren en de valkuilen die daarbij ontstaan, wat een veel ingewikkelder verhaal was (Vermaak, 2017).

Een tweede les is dat geen enkel conceptueel overzicht de theorie zo tot leven kan brengen, als een verzameling verhalen en beelden. Mensen kunnen zich daarmee veel beter voorstellen hoe het er in de praktijk uitziet, welke dynamiek er achter een kleur schuilgaat en hoe kleuren interacteren. Hebben ze eenmaal dat besef, dan zijn ze vaak zelf wel in staat veel kleurkenmerken te bedenken, ook al zijn die niet aan de orde geweest.

Een derde inzicht is dat de kleurentheorie makkelijk een defensieve houding kan oproepen, omdat elke kleur gebaseerd is op waarden. Die defensiviteit laat zich reduceren door de theorie te vertellen vanuit een waarnemerspositie; je praat dan over de kleuren alsof het vijf planeten zijn, met uiteenlopende bewoners en culturen, die je samen exploreert en waarover je je samen verbaast.

Daarnaast helpt ook het gebruik van humor en ironie: die maken het voor een publiek mogelijk om een pluralistischer universum te verkennen, zonder dat het serieuze gevolgen heeft voor het 'echte leven'. Het is een veilige omgeving om foute ideeën te beproeven, als ware het verboden vruchten (tegelijk confronterend en plezierig). Tot slot helpt humor op een speelse manier te reageren op vragen of kritiek, vooral als je daarmee illustreert dat die vaak gebaseerd is op iemands gekleurde kijk op de wereld.

Om Weick (1969, p. 51) te citeren: 'People find propositions non-interesting that affirm their assumption ground (that's obvious), that do not speak to their assumption ground (that's irrelevant), or that deny their assumption ground (that's absurd).' De enige manier om deze evenwichtsoefening mogelijk te maken, is standaardverhalen te laten varen, leersituaties op maat te maken en ter plekke te improviseren – juist dán kun je het denken van betrokkenen zoveel mogelijk oprekken.

Samen in de praktijk de kleuren ontdekken en verkennen

Het idee dat het kleurenmodel taal verschaft, kan vrij letterlijk worden genomen. Elke kleur heeft een eigen jargon dat mensen in staat stelt te onderscheiden en te benadrukken wat in die gekleurde omgeving van belang is. Als je niet over het juiste kleurvocabulaire beschikt, is het lastig om in zo'n omgeving te opereren of serieus te worden genomen.

In de loop der jaren ontstonden woordenboekjes voor elk van de kleuren. Als iemand bijvoorbeeld termen laat vallen als 'achterban', 'consensus', 'conclaaf', 'pettenprobleem', 'gezichtsverlies', 'commissie' of 'zondebok', dan weet je meteen welk spel wordt gespeeld, ongeacht over welk onderwerp of welke organisatie het gaat: we zijn in een geel spel beland.

Woorden creëren werkelijkheden. Als je merkt dat iemand de taal niet machtig is van het spel dat gespeeld wordt, dan valt hij uit de toon. En sommigen voelen dat ook

meteen aan. Daar is taalgevoel waardevol bij: het is een manier om snel op te merken in wat voor omgeving je bent beland en welke waarden en spelregels tellen. Een simpele

Het idee dat het kleurenmodel taal verschaft, kan vrij letterlijk worden genomen

maar krachtige oefening is om veranderaars hun praktijkcasus op een enkele pagina te laten samenvatten: waar speelt het, wat wil je bereiken, wie brengen het voor elkaar, wat voor aanpak is geprobeerd, wat maakt het lastig en hoe ziet dat er uit? Laat ze vervolgens een tekstverklaring op elkaars cases doen, door woorden en ideeën te markeren met de kleuren waarmee ze overeenkomen.

Het laat in één oogopslag zien hoe mensen hun vraagstuk geneigd zijn te framen, vaak ingegeven door hun beroep of organisatiecultuur – zonder dat ze dat zelf al in de gaten hebben. Het is meer dan eens juist die eenzijdige duiding die hen in de weg zit bij het begrijpen en hanteren van zo'n vraagstuk. De kleuren worden zo gebruikt om

verborgen overtuigingen te onthullen, waardoor ze alsnog onderwerp van discussie kunnen worden.

Het kleurenmodel kan ook ingezet worden om samen meer vertrouwd te raken met een veranderwijze, zeker als die (nog) geen tweede natuur is. De spelregels verschillen nogal per gekleurde wereld. Als organisaties een nieuwe verandering aangaan, wordt het kleurendenken vaak ingezet om de verwachtingen te managen van hoe het spel dit keer (anders) gespeeld gaat worden. Dat helpt mensen om de eigen rol te snappen en te spelen.

Stel, dat een organisatie in een heikele gele verandering stapt, waarbij het nodig is dat kernspelers achter gesloten deuren onderhandelen om een moeilijke consensus uit het vuur te slepen. Vaak willen allerlei anderen in die organisatie dan toch graag weten wat daar achter die deuren allemaal gebeurt: de uitkomst heeft tenslotte ook impact op hen en ze willen weten of hun vertegenwoordigers het wel goed doen. Dat sentiment snijdt hout, maar de wens om vertegenwoordigers aan een leiband te leggen juist niet. Besef van de gele logica van zo'n onderhandeling helpt de betrokkenen dan te verdragen dat het even anders moet, te snappen hoe zij hun steentje kunnen bijdragen en te signaleren als het proces uit de klauwen loopt. Het idee dat je een onbekend paradigma 'uitpakt' is essentieel, want anders blijft het ontoegankelijk.

Kennis over de kleuren kan relatief makkelijk worden overgedragen, maar appreciatie van de vele lagen en ongeschreven regels binnen elke wereld moet worden verdiend.

Vermogen versterken om samen spanningen tussen de kleuren te hanteren

Appreciatie van verschillende paradigma's is een stap voorwaarts, omgaan met de spanningen daartussen verlangt nog een flinke stap verder. Zulke spanningen zijn frequent en voorspelbaar. Neem een gele politieke arena: om je positie aan de onderhandelings-tafel te versterken, kun je onderzoekers je claims laten onderbouwen. Vaak wordt de onafhankelijkheid van de blauwe onderzoeksinspanning hierbij benadrukt, omdat dit de legitimiteit en impact ervan in de politieke arena vergroot. Meer dan eens komt de opdrachtgever echter in de verleiding om de onderzoekers onder druk te zetten het conceptrapport zo te (her)schrijven dat het zijn belangen goed dient of het anders maar in de la te laten belanden.

Zodra de blauwe consultants hieraan toegeven en 'hired guns' worden, raken ze hun toegevoegde waarde kwijt. Het bestaansrecht van blauwdruk is namelijk dat het rationeel, datagestuurd, transparant en onafhankelijk is. Als de consultants dat laten varen, blijft er niets blauws van waarde over. In plaats dat de gele en blauwe inspanningen elkaar versterken, verwordt het dan tot een machtsstrijd met gemanipuleerde rapporten; daarmee eroderen ook de gele waarden en ontstaat er een deal die niet duurzaam blijkt.

Om dit te voorkomen, dienen blauwe onderzoekers hun rug recht te houden en druk vanuit de politieke arena te weerstaan, terwijl de gele onderhandelaars fair play moeten

nastreven. Juist als beide partijen de spanning tussen hun inspanningen als zinvol onderkennen, kunnen ze er zo mee leren omgaan dat ze er beide beter van worden.

Een ander voorbeeld is een (geel-blauw) management dat de (rode) pr- of hr-afdeling opdraagt om de verandercommunicatie binnen de organisatie te verzorgen. Een valkuil is dan dat die afdeling de verandering gaat opsmukken, door mooie aspecten te overdrijven en schaduwkanten te verzwijgen. Fusies worden gepresenteerd als $1 + 1 = 3$, een afslanking als 'kleiner maar beter' en een herstructurering als verbeterde samenwerking. Steevast pakt dat anders uit: een fusie blijkt dan $1 + 1 = 1$, waarbij de dominante cultuur de andere opslokt, de afslanking maakt alles wel kleiner maar niet direct beter en de herstructurering brengt geen betere samenwerking, want dat hangt meer af van relaties en competenties dan van structuren.

Medewerkers hebben vaak wel in gaten dat de communicatie oneerlijk is. Dat vergroot dan de weerstand, terwijl dat nu juist niet de bedoeling was. Bovendien verliezen de afzenders hun geloofwaardigheid in wat er nog gaat volgen. Zo'n valkuil stemt overeen met rode doodzonden: juist in die kleur moet je het hebben van geloofwaardigheid en zorg. De implicatie is dat juist rode pr- en hr-mensen de druk moeten weerstaan om zaken mooier voor te stellen dan ze zijn en ook aandacht te hebben voor verlies of conflict. Het (geel-blauwe) management doet er op zijn beurt goed aan dit ook niet te verlangen en bovendien zelf een deel van die communicatie voor zijn rekening te nemen. Ook dit voorbeeld toont hoe de kleuren elkaar kunnen versterken, juist door de spanning erin te houden.

Ervaren veranderaars kunnen anderen gidsen door het kleurenmodel over te dragen, verborgen dynamieken te onthullen, afwijkende kleuraanpakken te ondersteunen en bruggen te slaan, als de kleuren vechten. Dit kan heel nuttig zijn, maar het kent ook grenzen, want verborgen dynamieken en onderlinge spanningen ontstaan juist in de dagelijkse praktijk, waarbij zulke steun vaak net niet aanwezig is.

We zien het daarom als onvermijdelijk dat de betrokkenen vroeg of laat zelf die rollen overpakken en onderling verdelen: met vallen en opstaan kan dan het vertrouwen groeien om zelf te doceren, te onthullen, te ondersteunen en te vertalen. Het vereist dat men aandacht schenkt aan zowel de weg voorwaarts als allerlei blokkades onderweg, als een doodnormale onderzoekende houding. Het verlangt ook genoeg cognitief, emotioneel en relationeel huiswerk om met de tegenstellingen om te gaan, waarbij het wat betreft 'emotioneel' gaat om het verdragen van ongemak, wat betreft 'cognitief' om het omgaan met verwarring en wat betreft 'relationeel' om het omgaan met conflicten. Dat klinkt in eerste instantie niet zo vrolijk, tot je er paradoxale finesse in gaat zien. Want juist dat huiswerk stelt je in staat om rijker te voelen, scherper te denken en je dieper met anderen te verbinden.

Zo'n 'plek der moeite' kan extra worden gelegitimeerd door het inzicht dat taakgerelateerde conflicten helpen bij het omgaan met complexiteit (Wierdsma, 2004). Het gaat er dus niet alleen om dat je moeite doet, maar dat je dit reserveert voor situaties die je de moeite waard acht. Dit is waar het principe van 'swift trust' (flitsvertrouwen) speelt: mensen blijken bereid zich in onbekende avonturen te storten als een opgave belangrijk

Tabel 5. Verschillende niveaus van complexiteit voor elk van de vier toepassingen.

Basiscompetentie  Complexiteit van toepassing  Geavanceerd vermogen	Soort toepassing			
	Diagnose <i>Hoe je vraagstukken en organisaties beter begrijpt</i>	Strategie <i>Hoe je verandering het krachtigst tot stand brengt</i>	Veranderaar <i>Hoe je je eigen (on)bekwaamheid kent en jezelf ontwikkelt</i>	Communicatie <i>Hoe je de collectieve vermogens om te veranderen verstevigt</i>
	Meervoudig kijken naar vraagstukken	Situationele keuze voor een veranderstrategie	Besef van eigen kwaliteiten, beperkingen en ontwikkeling	Gemeenschappelijke taal voor verandering
	Bepalen hoe 'gezond' een organisatie is	Een strategie tot leven brengen – ook in omgevingen die daar niet goed in zijn	Dissonantie onderkennen en adresseren	Samen in de praktijk de kleuren ontdekken en verkennen
	Kern van een verandering ontdekken en duiden	Kleuren combineren in verschillende intensiteiten	Leren waarderen en leven in meerdere werkelijkheden	Vermogen versterken om samen spanningen tussen de kleuren te hanteren

genoeg is (het risico waard), als de weg toch niet voorspelbaar is (testen is beter dan praten), als je het zonder anderen toch niet kan (zij brengen wat jij niet kan brengen), als de samenwerking tijdelijk is (niet voor altijd) en als er tijdsdruk is (nu of nooit; Meyerson e.a., 1996). Ze stappen er dus niet blind in, maar geven het een kans, testen onderweg in hoeverre het goed uitpakt en gebruiken obstakels om van te leren.

Tot besluit

Als we terugkijken op de afgelopen twintig jaar, dan zien we dat sommige veranderkleuren gaandeweg meer in de mode raakten. Dit sluit aan bij de volgorde waarin we ze presenteren (zie ook tabel 2): de laatste kleuren (groendruk- en witdrukaanpakken) namen het meest toe in populariteit – in ieder geval in het denken van mensen. Het stroomt met een stijgend geloof in de fluïditeit van verandering, gespreid en gedeeld leiderschap, de vervlechting van hightech met hightouch en de rol van betekenisgeving (Jick & Sturtevant, 2017).

Hoewel deze verschuiving in populariteit gerechtvaardigd lijkt om met een 'VUCA'-wereld om te gaan – gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (Pearse, 2017) – zien we ook hier een valkuil. Een pleidooi voor een transformatief type Verandermanagement 2.0 kan fout uitpakken, als het begrepen wordt als de keuze voor een nieuw dominant (groen-wit) paradigma om (meerdere) oude mee te vervangen. Wij menen dat transformatie juist te vinden is in de gelijkwaardigheid en het samenspel van vele paradigma's.

Neem de bijna onomstreden trend om participatie te zoeken, leiderschap te spreiden en gedeeld eigenaarschap na te streven. Ten eerste: niet elke veranderopgave heeft dat nodig of heeft er baat bij. Bij een reorganisatie is er een goede kans dat veel partici-

patie en gedelegeerde besluitvorming het proces juist vertraagt, mensen demotiveert en warrige structuren oplevert. Gebruik van ‘oudere’ paradigma’s – een blauwdruk laten ontwerpen door experts, geaccordeerd door de top, en vervolgens op een rode manier verwachtingen managen en zorgzaam mensen van banen laten wisselen – pakt dan meestal stukken beter uit.

Ten tweede: bredere participatie, leiderschap en eigenaarschap mogen dan in de mode zijn, zo nieuw zijn ze niet: ze hebben oude wortels in bijvoorbeeld ‘empowerment’ (Bartunek & Spreitzer, 2006) of actieonderzoek (Bradbury, 2015). Als dat voorheen toch wat teleurstelde, kwam dat niet doordat de zienswijze er niet was, maar doordat de toepassing gebrekkig uitpakte in termen van vakmanschap en inbedding.

Bekeken door een paradoxale lens kan de oproep tot één nieuw paradigma – of dat nu ‘transformatief’ of ‘geïntegreerd’ is – gezien worden als een defensieve reactie op complexiteit (Lewis & Smith, 2014). Het werkt geruststellend, omdat er niets sneller en simpeler is dan tegenstellingen ontkennen of bedekken. De schijn van voortgang beklijft echter niet, omdat het ons begrip en onze hantering van ingewikkelde opgaven juist verplat. De tegenstelling komt daardoor na een tijd geïntensiveerd op tafel. Daarmee sta je samen voor de keuze alsnog de moeite te nemen en de vaardigheid eigen te maken om constructiever met verschillen om te gaan: ziedaar de twaalf manieren om meerkleurig te werken (zie tabel 5).

Achteraf gezien, herkennen we binnen elk van de toepassingen het onderscheid dat Lewis en Grimes (1999) maakten tussen multiparadigmatisch en metaparadigmatisch werken. In een multiparadigmatische kijk worden verschillende benaderingen tussen haakjes gezet (‘bracketed’) om ze naast elkaar te beschrijven en onderling te contrasten. Deze werkwijze helpt om provinciaal of partijdig denken te bekritisieren en stimuleert om aannames en oogkleppen van elke benadering bloot te leggen. Elk paradigma wordt als even waardevol beschouwd, grijze grensgebieden krijgen aandacht en als handelingsperspectief geldt dat benaderingen elkaar complementeren door ze – parallel of sequentieel – te combineren.

Dit komt overeen met de eerste twee manieren waarop we de kleurentheorie in de literatuur positioneren: als een overzicht van veranderaanpakken en als onderliggende paradigma’s. Het komt ook overeen met de vuistregels die als eerste bij elk van de toepassingen langskomen: meervoudig kijken bij diagnose, een situationele keuze bij strategievorming, besef van het eigen profiel als veranderaar en een gemeenschappelijke verandertaal voor communicatie (zie tabel 5). Dit is hoe de kleurentheorie in de eerste jaren zelfs door intensieve gebruikers werd begrepen – en hoe er nog steeds tegen aangekeken wordt door mensen die niet al te vertrouwd zijn met de theorie.

In een metaparadigmatische kijk gaat het er anders aan toe: de focus ligt niet op het naast elkaar zetten van paradigma’s in een integraal model, maar om ze te zien als verstrengelde facetten van complexe fenomenen. De nadruk ligt dan zowel op verschillen als op overeenkomsten en vooral op hoe paradigma’s onderling gerelateerd zijn.

Het handelingsperspectief is om tegenstellingen te zien als ‘essentie van het organisatieleven’ en creatieve spanning als ‘motor’ iets nieuws te ontdekken en te scheppen.

Dit sluit dan weer aan bij de laatste twee manieren waarop de kleurentheorie positioneren in de literatuur: als de wijze waarop we sociale werkelijkheden construeren en als paradoxale manier van werken. Het komt daarmee overeen met de vuistregels die juist later bij elk van de toepassingen langskwamen, zoals het bepalen hoe gezond een organisatie is, hoe je kleuren in een aanpak combineert, hoe je als veranderaar leert leven in meerdere realiteiten en hoe we het collectieve vermogen versterken om spanningen te hanteren (zie tabel 5). Zo wordt de kleurentheorie het afgelopen decennium begrepen door intensieve gebruikers en bij complexe opgaven, maar het is onbekend terrein voor de meerderheid van de gebruikers.

In discussies over de kleurentheorie merken we dat zeker ‘gevorderden’ geneigd zijn een metaparadigmatische kijk ‘beter’ te vinden dan een multiparadigmatische. Wij snappen dat best, maar zien het toch als valkuil en beschouwen de twee liever als even bruikbaar. In situaties waarin mensen slecht in staat zijn om contrasterende realiteiten te begrijpen of hun eigen ‘bias’ te onderkennen, heeft een multiparadigmatische zienswijze in onze ogen onverkort de voorkeur. Een metaparadigmatische kijk is namelijk ingewikkelder en zal vaak een brug te ver zijn.

Hoe mensen omgaan met kleurtegenstellingen, maakt dit duidelijk. Soms zien we hoe zij onbewust een eigen kleurvoorkeur gebruiken in hoe ze met verschillen omgaan.

Een voorstander van

blauw stelt dan een ‘regenboog’-algoritme voor om de beste kleur voor elke situatie te kiezen; een rood iemand pleit voor wederzijds begrip en een sfeer van geven en

nemen; een voorstander van groen dringt aan op dialoog. Worden die suggesties reflexmatig en onbewust gedaan, dan verhult het subtiele gevechten om de dominantie van de ene zienswijze op de andere: niet via het ‘wat’ maar via het ‘hoe’.

In zulke situaties onthullen we graag de partijdigheid van de suggesties en de verborgen machtsstrijd: dat is dus een multiparadigmatische interventie. Zijn mensen zich echter allang bewust van de verschillen en de gelaagdheid daarvan en zien ze spanningen ertussen als wenselijk en werkbaar, dan is het een ander verhaal en past een metaparadigmatische kijk weer beter. Daarmee kan met combinaties gespeeld worden of tegenstellingen zelfs worden overstegen.

Een illustratie van dat laatste is als juist je beste vrienden je de waarheid durven vertellen: dat zijn momenten waarin het rode paradigma van empathie hand in hand gaat met het groene paradigma van confrontatie. Op het eerste gezicht lijken die twee op gespannen voet te staan. Maar als de confrontatie ontstaat doordat iemand je worsteling snapt en meedenkt hoe daar anders mee om te gaan, dan voel je je juist gezien en gesteund. Kritische vriendschap is daarmee dieper rood en dieper groen tegelijkertijd.

Als we terugkijken op de afgelopen twintig jaar, dan zien we dat sommige veranderkleuren gaandeweg meer in de mode raakten

Waar dit soort synergie binnen bereik ligt, zou een multiparadigmatische insteek een stap terug zijn.

Het is niet toevallig dat het in dit laatste voorbeeld gaat om momenten die ontstaan en kansen die je grijpt: speelse improvisatie maakt finesse mogelijk, maar laat zich lastig inplannen, controleren of voorspellen. Dat contrasteert met multiparadigmatisch werken, waarbij dat meer het geval is: je duidt of ontwerpt bijvoorbeeld een hele situatie voor een langere tijdsperiode. De beide insteken voelen dus nogal anders aan.

Speelse emergente gebeurtenissen zijn gelukkig niet zo ongewoon. We komen ze in ons dagelijks leven regelmatig tegen, maar ze raken uit beeld zodra we wat formeler ‘organiseren’ en ‘managen’. Om ten volle te profiteren van het kleurenmodel raden we daarom aan niet alleen te kijken naar het grote geheel, maar juist ook naar de lokale momenten. Beide zijn van belang en kunnen elkaar versterken.

We zien inmiddels dat de kleurentheorie zich gedurende twintig jaar heeft doorontwikkeld en inmiddels op veel verschillende manieren wordt gebruikt. We hopen dat die ontwikkeling zich nog zal voortzetten. We zien zeker drie wegen voorwaarts. Ten eerste: het blijft mogelijk om onderzoek te doen met en over de kleurentheorie zelf, voortbouwend op eerdere publicaties. Onderzoek met het model is mogelijk, door het te gebruiken als analytisch raamwerk voor dataverzameling en -interpretatie (bijvoorbeeld met de kleurentest). Onderzoek naar het model kan helpen om kenmerken verder uit te werken (zoals diagnostische modellen, interventies of taal) of om het model te relateren aan andere methoden, disciplines, aspecten of soorten cases (o.a. Vermaak & De Caluwé, 2015).

Ten tweede: we denken dat meer onderzoek naar metaparadigmatisch werken wenselijk is, in het licht van de aanhoudende en subtiële gevechten die de dominantie van vertrouwde organiserperspectieven in stand houden. Deze dominantie lijkt vaak ingebed in historische, culturele en institutionele contexten die de gevechten verhullen en hindernissen opwerpen om complexe opgaven aan te kunnen. Het frustreert mensen en het belemmert organisaties, dus het zou fijn zijn daar gevaarlijker mee te leren spelen.

Dat brengt ons, tot slot, bij een derde punt. Wij menen dat het venijn van ons werk vaak in het kleine zit, dat het ambacht van veranderaars zich juist in microsituaties manifesteert. De kleurentheorie komt tot leven in de toepassing ervan en die toepassing is het meest gevorderd, complex en krachtig als het niet gaat om grote lijnen, maar om ragfijn spel. Zoals veel academici, houden ook wij van grootse ideeën, maar we weten tevens dat die tot leven komen in alledaagse praktijken: een proces waarin diepe verandering wordt gecreëerd via een reeks ‘small wins’. In die zin kan veranderomvang, waar zulke subtiliteit verloren gaat, erg conflicteren met veranderdiepte (Vermaak, 2015).

Kortom: wij denken dat het de moeite is om juist klein, subtiel en alledaags verandergedrag te bestuderen als manier om impliciet vakmanschap te begrijpen, oogsten en verspreiden. ■

Literatuur

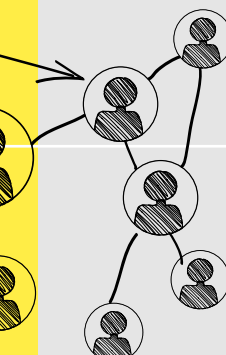
- Aarts, N. & Woerkom, C. van (2008). *Strategische communicatie: principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Alberti, L.B. (1435/1972). *On painting and on sculpture*. (Oorspronkelijk: *De pictura*.) Londen: Penguin.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barnard, C.I. (1968). *The functions of the executive*, Vol. 11. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartunek, J.M. & Spreitzer, G.M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management: empowerment in the late 20th century. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 255- 273.
- Beck, D.E. & Cowan, C.C. (1996). *Spiral dynamics: mastering values, leadership and change*. Cambridge: Blackwell.
- Beer, E. & Nohria, N. (Ed.) (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1985). *The planning of change*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Billet, S. (2001). *Learning in the workplace: strategies for effective practice*. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Boal, K.B., Hunt, J.G. & Joros, S.J. (2003). Order is free: on the ontological status of organizations. In R. Westwood & S. Clegg (Eds.), *Debating organization: point-counterpoint in organization studies* (pp. 84-98). Malden, MA: Blackwell.
- Bono, E. de (1985). *Six thinking hats*. Harmondsworth: Penguin.
- Boonstra, J.J. (2004). Some reflections and perspectives on organizing, changing and learning. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics in organizational change and learning* (pp. 447-475). Chichester: Wiley.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations. *Organization*, 5 (2), 217-232.
- Bradbury, H. (Ed.) (2015). *The Sage handbook of action research*. Londen: Sage.
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game* (2nd ed.). Londen: Sage.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Londen: Heinemann.
- Bushe, R.G. & Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (3), 348-368.
- Caldwell, R. (2005). Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. *Human Relations*, 58, 83-114.
- Caluwé, L. de (2015). *Spannend veranderen: afscheidsrede en reflecties van twintig vakgenoten*. Deventer: Vakmedianet.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2003). *Learning to change: a guide for organization change agents*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2016). Knowing yourself as a change agent: a validated test based on a colorful theory of change. In D.W. Jamieson, R. Barnett & A.F. Buono (Eds.), *Consultation for organizational change revisited* (Research in Management Consulting 23, pp. 183-207). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Dijk, N.M.H. van (1989). *Een methodische strategie van organisatieverandering*. Delft: Eburon.

- Elliot, A.J. (2015). Color and psychological functioning: a review of theoretical and empirical work. *Frontiers in Psychology*, 6, 368.
- Elliot, A. & Maier, M. (2007). Color and psychological functioning. *Current Directions in Psychological Science*, 16 (5), 250-254.
- Engeström, Y. (2004). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Internet: <http://communication.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Follett, M.P. (1918). *The new state*. Londen: Longmans.
- Gergen, M. & Gergen, K.J. (2003). *Social construction*. Londen: Sage.
- Geus, A. de (1997). *The living company: habits for survival in a turbulent business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gilbert, D. (1993). The assent of man: mental representation and the control of belief. In D. Wegner & J. Pennebaker (Eds.), *Handbook of mental control* (pp. 57-87). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Goethe, J.W. (1810/1970). *Theory of colours*. (Oorspronkelijk: *Farbenlehre*.) Cambridge, MA: MIT Press.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2015). *Managing human resources* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Graetz, F. & Smith, A.C.T. (2010). Managing organizational change: a philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 10 (2), 135-154.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 317-371.
- Greiner, L. & Schein, V. (1988). *Power and organization development: mobilizing power to implement change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Groleau, C., Demers, C. & Engeström, Y. (2011). Guest editorial. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3), 330-332.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Londen: Nicholas Brealey.
- Harrison, R. & Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy*. Londen: MacMillan.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5 (2), 121-151.
- Huy, Q.N. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review*, 26 (4), 601-623.
- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of workplace learning*. Londen: Routledge.
- Jackson, N. & Carter, P. (1991). In defense of incommensurability. *Organization Studies*, 12 (1), 109-127.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 137-159.
- Jick, T.D. & Sturtevant, K.D.M. (2017). Taking stock of 30 years of change management: is it time for a reboot? In A.B. Shani & D.A. Noumair (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 25 (pp. 33-79). Bingley: Emerald.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York, NY: The Free Press.
- Kolb, D., Rubbin, I.M. & Osland, J.S. (1991). *Organization behavior: an experiential approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, may-june, 59-67.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science: selected theoretical papers by Kurt Lewin*. Londen: Tavistock.
- Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25 (4), 760-776.
- Lewis, M.W. & Grimes, A.J. (1999). Metatriangulation: building theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 24 (4), 672-690.
- Lewis, M.W. & Smith, W.K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (2), 1-23.
- Linhares, J.M., Pinto, P.D. & Nascimento, S.M. (2008). The number of discernible colors in natural scenes. *Journal of the Optical Society of America A*, 25, 2918-2924.
- March, J.G. (1988). Technology of foolishness. In J.G. March (Ed.), *Decision and organizations* (pp. 253-265). Oxford: Blackwell.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Martin, J. & Frost, P. (1996). The organizational culture wars: a struggle for intellectual dominance. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 599-621). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: MacMillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Meyerson, D.E. & Scully, M.A. (1995). Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6 (5), 585-600.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). Swift trust in temporary work groups. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverley Hills, CA: Sage.
- Newton, I. (1730). *Opticks: or, a treatise of the reflections, refractions, inflexions and colours of light*. New York, NY: Dover.
- Ofman, D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen: Servire.
- Oswick, C. & Robertson, M. (2009). Boundary objects reconsidered: from bridges and anchors to barricades and mazes. *Journal of Change Management*, 9 (2), 179-193.
- Pearse, N.J. (2017). Change management in a VUCA world. In R. Elkington, M.V.D. Steege, J. Glick-Smith & J.M. Breen (Eds.), *Visionary leadership in a turbulent world: thriving in the new VUCA context* (pp. 81-105). Bingley: Emerald.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: a sociological review*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Peter, L.J. & Raymond, H. (1969). *The Peter principle: why things always go wrong*. New York, NY: Morrow.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Londen: Pitman.
- Phillips, N., Lawrence, T.B. & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29 (4), 635-652.
- Pike, K. (1954). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour, Vol. 1*. Berkeley, CA: University of California, Summer Institute of Linguistics.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1986). *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. Londen: Fontana.
- Putnam, L.P., Fairhorst, G.T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10 (1), 65-171.
- Quinn, R.E. & Sonenshein, S. (2008). Four general strategies for changing human systems. In T.G. Cummings (Ed.), *Handbook of organization development* (pp. 69-78). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M. (1996). Toward a theory of strategic change: a multilens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22 (1), 48-79.
- Reay, T., Golden-Biddle, K. & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49, 977-998.
- Regier, T., Kemp, C. & Kay, P. (2015). Word meanings across languages support efficient communication. In B. MacWhinney & W. O'Grady (Eds.), *The handbook of language emergence* (pp. 237-263). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Revans, R. (1998). *ABC of action learning: empowering managers to act and to learn from action*. Londen: Lemos & Crane.
- Roethlisberger, F.J. (1941). *Management and morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Romani, L., Primecz, H. & Topçu, K. (2011). Paradigm interplay for theory development: a methodological example with the Kulturstandards method. *Organizational Research Methods*, 14 (3), 432-455.
- Sauquet, A. (2004). Learning in organizations: Schools of thought and current challenges. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics in organizational change and learning* (pp. 371-388). Chichester: John Wiley and Sons.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scherer, A.G. & Dowling, M.J. (1995). Towards a reconciliation of the theory of pluralism in strategic management: Incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen school. *Advances in Strategic Management*, 12, 195-247.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Simons, P.R.-J. (2013). *Mindshifting: (hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Afscheidsrede. Utrecht: University of Utrecht.
- Stacey, R. (1996). Management and the science of complexity: if organizational life is non-linear, can business strategies prevail? *Research and Technology Management*, 39 (3), 2-5.
- Stacey, R. (2010). *Complexity and organizational reality: uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Londen: Routledge.
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35 (2), 155-179.
- Taylor, F.W. (1913). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper and Row.
- Termeer, C.J. (1993). *Dynamiek en inertie rondom mestbeleid*. Den Haag: Vuga.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13 (5), 567-582.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (1), 5-31.
- Ven, A.H. van de & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 3, 510-540.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid* (2e dr.). Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2016). Using causal loop diagrams to deal with complex issues: mastering an instrument for systemic and interactive change. In D.W. Jamieson, R. Barnett & A.F. Buono (Eds.), *Consultation for organizational change revisited* (Research in Management Consulting 23, pp. 231-254). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog: een gids voor veranderaars*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (in druk). Paradoxen: Marianne Lewis en Wendy Smith. In M. Ruijters & R.J. Simons (red.), *Canon van het leren* (2e dr.). Deventer: Management Impact.

- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2015). Het creëren van een kleurrijk verandermodel: casestudie naar theorieontwikkeling. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 69 (5/6), 4-38.
- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2018). Color of change revisited: situating and describing the theory and its practical applications. In R. Shani & D. Noumair (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 26 (pp. 167-216). Bingley (UK): Emerald Insight.
- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2019). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk* (3e dr.). Deventer: Management Impact.
- Vigoda-Gadot, E. & Drory, A. (Eds.) (2016). *Handbook of organizational politics: looking back and to the future* (2nd ed.). Cheltenham: Elgar.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Weick, K.E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. In S.R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 440-458). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wenger, E.C. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Whitfield, T.W. & Whiltshire, T.J. (1990). Color psychology: a critical review. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 116, 387-411.
- Wierdsma, A. (2004). Beyond implementation: co-creation in change and development. In J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics in organizational change and learning* (pp. 227-259). Chichester: Wiley.
- Wijnen, G. & Kor, R. (2005). *Essenties van project- en programmamanagement*. Deventer: Vakmedianet.
- Woodman, R.W. (2016). The science of organizational change and the art of changing organizations. *Journal of Applied Behavioural Science*, 50 (4), 463-477.
- Zee, H. van der (1995). De vijf denkparadigma's binnen het opleidings- en ontwikkelingsveld. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 49 (2), 107-134.



Dr. H. Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Sioo en Twynstra Gudde en senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Website: www.hansvermaak.com.



Prof. dr. L. de Caluwé was emeritus hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en senior partner bij Twynstra Gudde. Hij was gespecialiseerd in veranderkunde, advieskunde en gaming. Website: www.decaluwe.nl.



Auteurs