



Er zijn allerlei veranderaanpakken. Die werken in elke situatie niet even goed. Er is daardoor winst te boeken met het kiezen van een aanpak die echt goed past. Toch komt het daar in de praktijk vaak niet van. Negen veelvoorkomende valkuilen helpen het waarom te verklaren. Het goede nieuws is dat ze te omzeilen zijn. Dit artikel biedt daarbij een helpende hand.

Hans Vermaak

Veranderen? (2)

Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak!

In het vorige nummer van *Management Executive* liet ik zien hoe het 'kleurendenken' een handig overzicht biedt van beschikbare veranderstrategieën. Ik presenteerde een *vijftal strategieën* die qua aanpak en qua werkingsprincipe duidelijk van elkaar verschillen. Macht bleek een kernbegrip in de geeldrukstrategie, in blauwdrukdenken staat ratio centraal, in de rooddrukstrategie gaat het vooral om motiveren, groendruk benadrukt leren en de witdrukstrategie richt zich op energie en vitaliteit. In tabel 1 zet ik deze strategieën nog eens op een rijtje.

Geen veranderstrategie kan alles. Je kiest daarom bij voorkeur juist die strategie die het best bij een situatie past. Idealiter kies je zo'n aanpak nádat je een vraagstuk begrijpt en vóórdát je gaat implementeren. Op dat moment kun je allerlei factoren goed afwegen: welke aanpak past bij deze vraag, bij de angel die er vaak achter zit, bij de weerstand die mensen vertonen? Maar ook: heb ik de competenties ervoor in huis, past het bij deze organisatie, en gaat het wel diep genoeg? Na wat wikken en wegen concludeer je dan wat de meest werkbare insteek lijkt. Dat proces is niet altijd eenvoudig, wel altijd wenselijk.

De praktijk is wat weerbarstiger. Je bekent bijvoorbeeld al kleur door hoe je in een organisatie binnenkomt, door hoe je diagnosticeert of door hoe je een verandering plant. Kortom: je bekent eigenlijk kleur bij elke actie die je onderneemt. Die acties kunnen stuk voor stuk je beoogde veranderstrategie onderstrepen of ondergraven. Of zelfs verijdelen dat je ooit tot een keus komt. Hoe daar mee om te gaan zonder dat je *situationeel handelen* kwijt raakt?

In het onderstaande geef ik een overzicht van negen populaire valkuilen die situationeel handelen in de weg staan. Ik heb ze opgedeeld naar drie fasen die je vaak bij veranderprocessen kan onderscheiden.

Drie valkuilen rond de diagnose

In deze fase analyseert een veranderaar een verandervraagstuk en bakent het af. Het gaat erom te *begrijpen* wat er aan de hand is. Drie valkuilen kunnen dat moeilijk maken en zo frustreren dat je op basis daarvan een veranderstrategie gaat kiezen:

Valkuil 1: Het overslaan van de diagnose

Veranderaars menen soms dat het nodig is om aan te komen met een set antwoorden in plaats van met een serie vragen. Pas dan voelt het alsof men wat te bieden heeft. Eerlijk gezegd geloven allerlei doelgroepen en sponsors dat vaak net zo goed, vooral als er veel op het spel staat of als het vraagstuk lastig vast te pinnen is. Kortom: juist als je diagnose het meest nodig hebt, groeit de neiging vooruit te springen naar kant-en-kiare interventieplannen. Zo ontstaan de 'ons product is uw probleem'- en 'onze consensus is

Organisatievraagstukken beperken
zich niet vanzelfsprekend tot de
voorkeursbril van de veranderaar

uw corvee'-benaderingen waarbij respectievelijk adviseurs en managere onzekerheidsreductie verschaffen ten koste van een goed begrip van wat er aan de hand is. De aangereikte oplossingen zijn vaak blauwdrukken – ongeacht wat het onderliggende vraagstuk ook moge zijn – want die klinken het meest maakbaar. Er zijn allerlei producten die op deze manier door bedrijfssectoren razen: business process redesign deed dat bijvoorbeeld in de banksector. Het vervelende is dat het onzeker is of je 'raak' schiet omdat je het vraagstuk niet scherp op het netvlies hebt gekregen, maar ook dat andere (vaak betere) strategieën geen kans meer maken.

Valkuil 2: Enkelvoudig waarnemen

Elke veranderaar heeft zijn eigen voorkeursmanieren van kijken. Een politiek dier ziet bijvoorbeeld overal belangen, coalities, schuivende contexten en dergelijke. Een organisatieontwikkelaar heeft vooral oog voor leerprocessen en groeiende mensen. Met als gevolg dat zij heel gemakkelijk uitkomen bij oplossingen van de bijpassende kleur. Maar organisatievraagstukken beperken zich niet vanzelfsprekend tot de voorkeursbril van de veranderaar. Dus is een meervoudige diagnose gewenst om blinde vlekken weg te werken en anderskleurige aangrijpingspunten óók onder ogen te zien. De snelste manier om dat voor elkaar te krijgen is door te diagnosticeren samen met iemand die heel anders kijkt dan jij, iemand bij wie je dus aan een half woord *niet* genoeg hebt. Dat vraagt een bewuste stap want de weg van de minste weerstand is om een gelijkgezind iemand op te zoeken.

Een veranderaar kan natuurlijk ook zichzelf aanleren om meer-oudig waar te nemen, en zo eenzijdigheid overwinnen. Een goede stap is om eens een matrix te maken waarin je je 'voorkeursbrillen' kunt scoren. Ik suggereer vaak op de ene as de veranderkleuren te zetten en op de andere as het schaalniveau (individu, groep, organisatie, context). In die matrix plaats je dan de diagnosemodellen die je steeds weer gebruikt: dan zie je al snel waar je eenzijdigheid zit. De opgave is dan om diagnosemodellen erbij te verzamelen voor de lege cellen in de matrix en je die *nét* zo eigen te maken. Zodat je als je met een vraagstuk puzzelt je die matrix kunt gebruiken als

geheugengeheugen om ook 'contrasterende' stukjes van de puzzel boven water te krijgen.

Valkuil 3: De diagnose niet als interventie zien

Een diagnose kun je niet kleurloos uitvoeren. Als je participatief met zijn allen gaat puzzelen hoe iets werkt zonder de schuld te willen leggen bij een paar actoren of factoren, dan ben je (groen) aan het leren. Maar als je een stel experts inhuurt om een oordeel te vellen wie er debet is aan de problemen en dat goed te onderbouwen, dan is dat een blauwdrukbenadering. Dat betekent dat je niet alleen een veranderstrategie kiest ná de diagnose, maar eigenlijk óók al een veranderstrategie door hoe je de diagnose uitvoert. Je kunt het zien als een 'Droste-effect': je kiest niet eenmaal een veranderstrategie voor een traject, je kiest het ook binnen elke fase. In ieder geval doe je er goed aan na te denken over wat een werkzame kleur voor je diagnoseproces is vóór je er instapt. Want anders zit je al aan een kleur vast die je traject slechte diensten kan bewijzen, bijvoorbeeld omdat het bijt met wat er op moet gaan volgen. Zo valt het niet mee een open leeromgeving als interventie te plannen vlak nadat de angst over de gangen gierde tijdens een stevige expertmatige doorlichting en afrekening.

Drie valkuilen in de verbindingfase

Dit is de fase waarin je een brug slaat tussen begrijpen en handelen, tussen diagnose en interveniëren. Je probeert hier uit te vogelen wat nou eigenlijk *de kern van het vraagstuk* is en *welke veranderstrategie* de meeste slaagkans heeft. De kern van het vraagstuk kan je zien als het sluitstuk van de hele diagnose. Was je daar vooral inventariserend bezig met de vraag 'wat er aan de hand is', nu wil je de *angels* vinden die verklaren 'waarom de dingen gaan zoals ze gaan'. Het gaat om de oorzaken achter de symptomen, de vicieuze cirkels tussen alle feitjes. Het is een focuseringslag. Het bepalen van de veranderstrategie is de opmaat richting interventieplannen: ook daar ben je op zoek naar focus. In dit geval gaat het om het werkingsprincipe waar je het meeste vertrouwen in hebt om de problemen goed aan te pakken. Je kunt dat zien in termen van

Handelwijze Er verandert iets als je...	
Geeldruk	de belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces.
Blauwdruk	onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces.
Rooddruk	mensen op de juiste manier prikkelt, zodat ze zich gewaardeerd en gezien voelen in een sociaal proces.
Groendruk	mensen in leersituaties brengt, ze bewuster en bekwamer maakt waardoor hun vermogens toenemen op het werk in een ontwikkelproces.
Witdruk	spontane evolutie een handje helpt door ruimte te geven waar energie zit en blokkades slecht in een dynamiserend proces.

Tabel 1. Werkingsprincipes achter vijf veranderstrategieën

kleuren: ga je bijvoorbeeld voor een blauwe of een groene aanpak, voor expertise of voor participatie? Waar gaat de meeste *hefboomwerking* van uit?

De verbindingsfase is daarmee een fase waarin veranderaars erg aan het wikken en wegen zijn wat nou werkzaam is en wat niet. In die zin is het eigenlijk het hart van de veranderkunde. Het is ook altijd een controversiële fase, want focussen betekent kiezen en dus ook uitsluiten. En hoe hard je ook afweegt en beredeneert, een ander kan tot andere conclusies komen want het blijft subjectief. 'Ik denk dat het met geel moet' zegt dan de een. 'Dacht het niet' zegt dan de ander. Dat voedt weer drie nieuwe valkuilen:

Valkuil 4: Integrale veranderplannen poneren

De kracht van de tussenfase zit in het maken van keuzen. Waar dat vermeden wordt, ontstaan integrale veranderplannen. Voor de veelheid van symptomen die uit een stevige doorlichting of diagnose komen, worden dan stuk voor stuk verbeteracties bedacht. Het kortetermijnvoordeel van zo'n plan is dat je er gemakkelijk de handen voor op elkaar krijgt: alles is gedekt en daarmee is het plan goed verdedigbaar. Dat is dan ook de reden dat juist in grotere en politiek getinte organisaties integrale veranderplannen vaste prik zijn. Maar er kleven veel nadelen aan. Voorop staat dat de vele acties met elkaar zullen concurreren in tijdsbeslag en in werkingsprincipe. Dat laatste kan je als volgt voorstellen: het valt niet mee iets reorganiserends en lerends naast of door elkaar te doen. Dat gaat elkaar bijten en wat niet geel of blauw is, sneuvelt daarin het snelst. Deze onderlinge concurrentie wordt nog versterkt doordat integrale veranderplannen meestal een krappe tijdschikking hebben: vaak moet in zo'n anderhalf jaar alles geklaard zijn. Soms inclusief een 'cultuurtraject' als laatste fase in het hele plan. Het zijn onwerkbaar constructies en dat weten veel medewerkers in zo'n organisatie uit ervaring. Die hoor je dan ook mopperen 'dat ze dit eerder hebben gezien' en 'dat ze moe worden van al die veranderingen'. Beide opmerkingen zijn schoten in de roos, maar worden ten onrechte door veranderaars vaak geïnterpreteerd als weerstand.

Valkuil 5: Al te openlijk wikken en wegen

Soms komt een veranderaar wél tot keuzen, goed beredeneerd zelfs. Zoals gezegd zijn die altijd wat controversieel. Dat introduceert een nieuwe valkuil, namelijk om die controversiële keuzen breed uit te meten en toe te lichten naar opdrachtgevers, doelgroepen en dergelijke. Dat leidt er namelijk toe dat zo'n keuze het zelden zal overleven ongeacht hoe werkbaar die ook mag zijn. Je kunt het zien als een slechte 'groene' interventie. Dit speelt vooral waar veranderkennis schaars is: er wordt dan niet zomaar begrepen waarom een controversiële keuze altijd beter is dan het stapelen

Als er gekozen is voor een veranderstrategie die ongebruikelijk is, is de verleiding groot om dat te doen onder valse vlag

van interventies in een integraal plan. En er is bovendien weinig draagvlak te vinden voor strategieën die zwak klinken. Waar de kleuren vechten, winnen blauw en geel: de eerste omdat die het beste verhaal heeft, de tweede omdat de macht erachter staat. De andere kleuren zijn slechter verdedigbaar ongeacht het vraagstuk. Waar veranderkennis schaars is, werkt transparantie in de hand dat zinnige veranderstrategieën om foute redenen sneuvelen in het interne krachtenspel, namelijk niet op basis van wat werkt. Ik pleit daarom vaak voor een onderscheid tussen vaktaal en klanttaal. Vaktaal is wat je deelt met de 'insiders' die al dat wikken en wegen doen: dat is uitgebreid en lekker ingewikkeld. Klanttaal is wat je er omstanders over vertelt om verwachtingen te managen en netjes beslissingen te nemen: dat is bondig en goed te volgen. Haal je de twee door elkaar dan wordt niemand daar beter van.

Valkuil 6: Camouflagetechnieken

Stel je hebt wel beredeneerde keuzes en die ook nog achter gesloten deuren gehouden. Dan kun je nog uitglijden over hoe je de klanttaal vorm geeft: hoe verkoop je je aanpak aan de doelgroep of aan de opdrachtgever? Zeker als is gekozen voor een veranderstrategie die haaks staat op wat in de betrokken organisatie gebruikelijk is, is de verleiding groot om dat te doen onder een valse vlag. Stel dat blauwe strategieën het in een organisatie goed doen, maar men er een kwaliteitsprobleem niet mee opgelost krijgt. Er zijn bijvoorbeeld veel dikke ISO-handboeken waarin alles is vastgelegd, maar daar zit de sleet in. Laten we aannemen dat een leerinsteek hoopvoller lijkt: allemaal kwaliteitskringen op de werkvloer bijvoorbeeld. De verleiding kan dan zijn om zo'n leerinsteek 'blauw' te verkopen: als een bewezen techniek met voorspelbare stappen, gegarandeerde uitkomsten, een stapsgewijze opgaande lijn en zo meer. Het kortetermijnvoordeel is dat dat overtuigt. Het nadeel is echter dat het alleen maar de weerstand uitstelt tot een later moment, want men komt er vroeger of later vanzelf achter dat een leerinsteek anders werkt: uitkomsten worden bijvoorbeeld altijd pas gaandeweg helder, acties moeten juist incrementeel bedacht worden en een leerdip hoort erbij. Het vervelende is alleen dat die weerstand later maar moeilijk hanteerbaar is. Betrokkenen reageren er zelden goed op als je later bekent gelogen te hebben voor de goede zaak, maar dat ze je van nu af aan toch echt op je woord kunnen geloven. Dat is eens te meer een probleem omdat juist bij leerstrategieën vertrouwen in de begeleider een kritische succesfac-

tor is. Kortom: camouflage verhoogt uiteindelijk weerstand tegen nieuwe veranderstrategieën. Situationeel handelen wordt daar dus steeds moeilijker door.

Drie valkuilen bij het plannen en uitvoeren van interventies

Het gaat hier om een fase waarin je een veranderstrategie handen en voeten geeft. Je ontwerpt allerlei interventies, organiseert mensen eromheen. Met elkaar voer je die activiteiten uit, zorg je dat ze op elkaar aansluiten en stuur je waar nodig bij. Alles in de hoop beoogde uitkomsten te bereiken. Hier doemen weer drie nieuwe valkuilen op die kunnen frustreren dat een veranderkleur echt tot leven komt en effect sorteert:

Valkuil 7: Beperkte interventiekennis

Een veranderaar die geen weet heeft van het brede scala aan interventiemogelijkheden valt al gauw terug op waarmee hij vertrouwd is. Dat kan fruikend zijn, vooral als je een interventieplan maakt in een kleur waar je niet zo in thuis bent. Als je bijvoorbeeld niet van het witdrukdenken bent en niet echt weet hebt van ‘open space meetings’, ‘werken met narratieven’, ‘appreciative enquiry’ of ‘zelfsturende teams’, dan kun je daar ook je witte aanpak niet mee versterken. Dat kan er zelfs toe leiden dat je per ongeluk gaat bewijzen dat plannen in die andere kleuren nooit goed werken. Maar ook bij vertrouwde kleuren geldt: hoe meer interventies je kent, hoe beter. Verandertrajecten blijven namelijk soms aan de oppervlakte omdat niet lang genoeg vanuit een bepaald werkingsprincipe wordt geïntervenieerd. Stapelen van interventies binnen eenzelfde kleur kan een soort sneeuwbaaleffect hebben en zorgen dat het beklijft. Het goede nieuws is dat je al die interventies niet hoeft te beheersen om ze te kunnen ontwerpen. Je kunt er tenslotte bij de uitvoering altijd mensen bijhalen. Dat maakt versterken van interventiekennis goed doenbaar. Je kunt het net zo aanvliegen als bij de 1^e valkuil rond diagnosebrillen. De snelste weg is om er een collega bij te halen die juist verstand heeft van veranderkleuren waar jij niet in thuis bent. Samen ben je dan in staat krachtiger plannen te bedenken. Een andere manier is om je eigen interventiekennis in een matrix (bijvoorbeeld kleuren x organisatieniveau) te ordenen en de lege cellen steeds meer op te vullen. Dat kan met wat je tegenkomt in je werklevens of je kunt ernaar op zoek gaan in nieuwe modes, contrasterende stromingen of overzichtsliteratuur. Zo’n gegroeide matrix kan dan dienen als geheugensteun als je de volgende keer over interventies aan het brainstormen bent voor een interventieplan.

Valkuil 8: Wilde regenboogcombinaties

Ten behoeve van de helderheid heb ik tot nu toe vooral gesproken over trajecten waarin één veranderkleur overheerst. Dat is het een-

Een goede vuistregel is dat je verschillende kleuren kunt inzetten zolang het maar niet op eenzelfde plaats en tijdstip is

voudigst: je kunt dan je interventies, rollen, condities, fasen, communicatie en dergelijke op elkaar afstemmen om het werkingsprincipe zo krachtig mogelijk te maken. Soms is echter een combinatie van divers gekleurde interventies nodig, bijvoorbeeld als voorfase, op een andere plek in de organisatie of als ondersteuning. Dat kan, maar alléén als je zorgt dat het werkzame principe van elke interventie tot zijn recht kan komen. Voor je het weet gaan ze namelijk met elkaar concurreren. Een geel belangenconflict van een directie gaat dan bijvoorbeeld loyaliteitsspanningen scheppen in rode teambuildingsbijeenkomsten met de laag eronder. Zulke concurrentie drukt meteen weer bepaalde kleuren onder het maaiveld. Om dat te voorkomen is een goede vuistregel dat je verschillende kleuren kunt inzetten zolang het maar niet op eenzelfde plaats en tijdstip is. Maak met de betrokken actoren een duidelijke afspraak welk spel je waar en wanneer speelt. Hoe minder men in de organisatie ervaring heeft met een verscheidenheid aan veranderstrategieën, hoe krachtiger de scheiding tussen verschillende soorten interventies moet zijn. Je gaat dan ‘op de hei’ om lerend te doen. En je hebt een vergadering om ‘zaken’ te doen. Enzovoort. Het is een kunstmatige manier om ‘in te leren’ hoe je gaandeweg organisch kan schakelen tussen de kleuren. Het wordt organisch als je het ene moment met de ander afspreekt dat je nu even meters wilt maken en zakelijk wilt blijven (blauw), na dat gesprek om feedback vraagt over de samenwerking (groen), om vervolgens met hem aan te schuiven bij een koffiepauze waar verjaardagstaart wordt opgepeuzeld (rood). En dat allemaal zonder enige spelverwarring. Je schakelt dan frequent, samen en snel tussen heel verschillende werkingsmechanismen. Waar dat lukt, kun je met elkaar complexere opgaven aan.

Valkuil 9: Vergeten bestanddelen

Een laatste valkuil is als iemand een interventieplan vooral als stappenplan uitwerkt: één van de bestanddelen – de inhoudelijke activiteiten – is dan goed uitgewerkt, de anderen niet of minder. Dat is geen ramp zolang er sprake is van een blauwe strategie want bij zo’n strategie richt men zich vooral op inhoud. Je komt met een stappenplan echter in de problemen als het bijvoorbeeld een gele strategie is, want daar is het veel belangrijker om een goed idee te hebben hoe het hele actorenveld in elkaar steekt dan welke fasen je nou precies doorloopt. Laat staan dat het rode strategie is waar communicatie over de verandering vaak nog belangrijker is dan

communicatie binnen de verandering. Wil je werkelijk situationeel kunnen handelen, dan zal je ook andere bestanddelen bij planvorming moeten betrekken. Naast *inhoudelijke activiteiten* besteed je dan ook aandacht aan de gemeenschap van *actoren* waarbinnen je rollen verdeelt en spelregels afspreekt. Maar ook aan de feitelijke *communicatie* tussen de deelnemers aan het veranderproces, eventuele *bijsturing* om de *beoogde uitkomsten* te bereiken en aansluiten bij de *historie en context* van de organisatie. Pas dan kunnen ook anderskleurige veranderaanpakken tot bloei komen.

Tot slot

Naast het kleurendenken ligt in dit artikel de nadruk op veranderfasen: het gaat in beide gevallen vooral om expliciete kennis. Daarbij zou de indruk kunnen ontstaan dat de *persoon* van de veranderaar er niet zo toe doet. Niets is minder waar. Een veranderaar moet geloofwaardig zijn in de door hem gekozen veranderstrategie; en het moet hem ook gegund worden om daarin een bepaalde rol te vervullen. Neem een 'groene' interventie als coaching: die wordt niet krachtiger omdat iemand netjes een stappenplan afwerkt, maar vanwege de kwaliteit van de aanwezigheid van de coach. Ik ken niemand die voor elke kleur evenveel aanleg, ambitie en ervaring heeft. Besef van het eigen profiel is daarmee belangrijk om je grenzen als veranderaar te leren kennen, maar ook om de eigen ontwikkeling verder te sturen. Dat voorkomt bijvoorbeeld dat iemand 'wit' of 'rood' gaat zitten doen, terwijl hij daar helemaal niet voor in de wieg is gelegd.

En verder... In dit artikel ben ik met zevenmijlslarzen door de verschillende fasen van een verandertraject gelopen. Dat gaat natuurlijk ten koste van de nuance. De diverse fasen, bestanddelen en strategieën staan verder uitgewerkt in het handboek *Leren veranderen*' (De Caluwé en Vermaak, 2006). Hoe om te gaan met allerlei door de weerbarstige veranderpraktijk opgeroepen valkuilen wordt uitgebreider beschreven in het binnenkort te verschijnen handboek *Plezier beleven aan Taaie Vraagstukken* (Vermaak, 2009).

Literatuur

- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen; een handboek voor de veranderekunde*, 2e editie, Kluwer Deventer, 2006.
- Vermaak, H., 'Veranderen? (1); Kies de juiste strategie!', *Management Executive*, maart/april 2008, p. 12-16.
- Vermaak, H., *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*, (in productie), Kluwer, Deventer, 2009.

Hans Vermaak is senior partner bij Twynstra Gudde. Hij adviseert en publiceert over veranderekunde, systeemdenken en leerprocessen, en werkt het liefst in organisaties vol professionals. Hij doet onderzoek naar taaie vraagstukken in dit soort organisaties. Hij leidt veranderaars op in allerlei opleidingen.
hvr@tg.nl

 **Verdieping:** Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0153

In de online versie in de Management Executive Base is een uitgebreidere versie van het artikel opgenomen waarin de valkuilen en remedies wat meer tot leven worden gewekt en casuïstiek ze illustreert.