

Veranderen? (2) Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak!

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

Hans Vermaak

Veranderingen kan je op heel verschillende manieren aanpakken. Dat is goed nieuws, want vraagstukken verschillen nogal: het optimaliseren van een logistiek proces zal je vaak anders willen aanpakken dan een bestuursconflict. Je wilt graag die aanpak laten aansluiten op de situatie waar je in belandt. Om situationeel te kiezen moet je het palet van veranderstrategieën zowel in de breedte als in de diepte kennen. In de breedte: weten welke contrasterende aanpakken bestaan. In de diepte: weten welke werkingsprincipes erachter zitten die zo'n aanpak tot leven brengen.

Kleurendenken als kapstok bij situationeel kiezen van veranderstrategie

In het vorige nummer van Management Executive (nummer 3-2008) liet ik zien hoe het 'kleurendenken' een handige kapstok biedt voor beide. 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. Elke veranderstrategie staat in tabel 1 kort samengevat. Je kan per situatie afwegen welke van die strategieën het meest werkzaam is. Dat wegingsproces is niet altijd eenvoudig, wel altijd wenselijk.

In de praktijk kies je continue

In dit artikel staat centraal hoe de praktijk van situationeel kiezen weerbarstiger is dan de theorie. Idealiter kies je een aanpak pas nadat je een vraagstuk begrijpt en voordat je gaat implementeren. In de praktijk beken je al kleur door hoe je rondloopt, de manier waarop je diagnosticeert, de wijze waarop je

Hans Vermaak is senior partner bij Twynstra Gudde. Hij adviseert en publiceert over veranderekunde, systeendenken 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.
hve@tg.nl

een verandering plant: het zijn allemaal acties die je veranderstrategie kunnen ondersteunen of ondergraven. Het zijn acties die je zelfs in de weg kunnen staan dat je ooit tot een keus komt. Dat is nogal relevant, omdat je het nooit ‘diep in een kleur’ – en daarmee krachtig – kunt krijgen als jouw interventies steeds met elkaar interfereren.

In dit artikel ga ik in op hoe je in het klein vaak al helpt of frustrereert dat een veranderstrategie tot leven komt. Ik geef een overzicht van veelvoorkomende valkuilen en aanwijzingen hoe die te omzeilen om veranderingen krachtiger te maken. Ik neem daarbij als uitgangspunt dat verandertrajecten fasen doorlopen. Die zijn vaak mede bepaald door de veranderkleur, kunnen lang en kort zijn, lineair of cyclisch. Maar daar ga ik hier gemakshalve aan voorbij. Je kunt zeggen dat ongeacht de veranderkleur in alle trajecten wel sprake is van drie perioden. En die zijn ook een mooie kapstok voor het verhaal:

- *Ten eerste: diagnose* Dat is een fase waarin je als veranderaar probeert te begrijpen wat er aan de hand is? Het is een periode van analyseren en afbakenen van het verandervraagstuk.
- *Daarna: kern van het vraagstuk en veranderstrategie* Dat zijn fasen waarin je de brug slaat tussen begrijpen en handelen, tussen diagnose en interveniëren. Je probeert hier uit te vogelen wat nou eigenlijk het meest werkzaam is als aanpak.
- *Tot slot: interventieplanning en interventies* Dat zijn activiteiten waarmee je als veranderaar die interventies probeert te ontwerpen, organiseren en uitvoeren waarmee je beoogde uitkomsten hoopt te bereiken.

Voor elk van de drie perioden zijn er uitglijders en uitdagingen als het gaat over het denken in veranderstrategieën. In termen van het kleurendenken kun je zeggen dat je in geen enkele periode kleurloos kan werken. Laat ik bij het begin beginnen.

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 bekwaamer 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

Wat is bij de diagnose nodig?

Er zijn drie veelvoorkomende valkuilen die het moeilijk maken om later nog een veranderstrategie te kunnen kiezen:

1. overslaan van de diagnose,
2. enkelvoudig waarnemen,
3. de diagnose niet als interventie zien.

1. *Het overslaan van de diagnose* is zo ongebruikelijk niet. Ik noem het ook wel de ‘ons product is uw probleem’- of ‘onze consensus is uw corvee’-benaderingen. De eerste refereert vooral aan adviseurs die een veranderaanpak bij klanten komen aanprijzen. Dat is soms ingegeven door onzekerheidsreductie: een adviseur kan denken dat zijn geloofwaardigheid staat of valt bij het hebben van antwoorden in plaats van het komen met een heel stel vragen. Dit geldt net zo goed voor interne als voor externe adviseurs. Klanten wensen ook regelmatig dat soort antwoorden vanwege eenzelfde wens tot onzekerheidsreductie. Veel adviesvragen zijn dan ook verpakte antwoorden: doet u ons twee onsjes management development. Je kunt zeggen dat veel aanbestedingsprocedures zelfs stimuleren om te komen met een aanpak vóór je het probleem begrijpt.

De ‘onze consensus is uw corvee’ representeert de managementvariant van het overslaan van de diagnose: opdrachten naar beneden om meteen met interventieplannen te beginnen.

Er zijn allerlei producten die op deze manier door sectoren razen: business process redesign door de banksector bijvoorbeeld. De meeste onzekerheidsreductie gaat uit van maakbare, pakbare, voorspelbare aanpakken, dus blauwdrukken gaan hierdoor meestal domineren. Dat is ongeacht de aard van het vraagstuk en dat is dus de valkuil. Want, zoals gezegd, niet alle strategieën werken even goed voor elk vraagstuk.

2. *Enkelvoudig waarnemen* is een tweede diagnosevalkuil. Elke veranderaar heeft zijn eigen voorkeursmanieren van kijken. Een politiek dier ziet overal belangen, coalities, onderhandelingen, schuivende contexten en dergelijke. Een organisatieontwikkelaar ziet overal leerprocessen en groeiende mensen. De consequentie hiervan is dat je als vanzelfsprekend op problemen en oplossingen uitkomt die van diezelfde kleur zijn. Dat is vervelend omdat je niet weet of er niet veel belangrijker aspecten aan het vraagstuk kleven die aan je blik zijn ontsnapt. Want vraagstukken beperken zich niet vanzelfsprekend tot de voorkeursbrillen van een veranderaar. Hoe complexer een vraagstuk hoe meer kanten het heeft en hoe belangrijker het wordt om meervoudig te diagnosticeren. Vraag is natuurlijk wel hoe je dat dan voor elkaar krijgt. Twee manieren lijken goed te werken:

- a. De eerste is om samenwerking te zoeken bij de diagnose met iemand die anders kijkt dan jij. Dus iemand bij wie je aan een half woord *niet* genoeg hebt. De reflex is veelal juist samen te werken met iemand waarbij dat wel zo is, maar dat helpt hier dus niet. Laat het politieke dier nou juist een chaosdenker opzoeken of een leertype. Of doe het als adviseur samen met je klant zodat je een blik van binnen met een blik van buiten combineert.
- b. Een tweede manier is om zelf te leren meervoudig waar te nemen. Dit vraagt het verzamelen van een hele stapel contrasterende diagnostische modellen. Wat ik nog wel eens aanraad is om voor jezelf een matrix te maken: je zet op beide assen van de matrix een dimensie waarin je eenzijdig bent. Bijvoorbeeld op de ene as de veranderkleuren en op de andere as het schaalniveau (individu, groep, organisatie, context). Iedere veranderaar heeft zijn eigen voorkeursmodellen. Zet die dan in zo'n matrix en dan zie je vanzelf waar je eenzijdigheid zit. Meestal overheersen blauwrode modellen op organisatieniveau. Een model als het 7S-model van Peters en Waterman is daar een goed voorbeeld van: je kijkt naar structuur, strategie, systemen, personeel, leiderschapstijl en cultuur voor de hele organisatie. Maar wat als veel problemen nou spelen in het managementteam (groepsniveau)? Dan valt dat er zo tussenuit. Of wat als het de zoveelste herhaling van de veranderhistorie (wit) is? Dan haal je dat er niet zomaar uit. De opgave is dan om ook diagnosemodellen te verzamelen voor de lege vakken in de matrix. Bijvoorbeeld door elk contrasterend model dat je tegenkomt en waar je goed mee kan werken te kopiëren en in je matrix te zetten. Als een vraagstuk je blijft puzzelen, pak dan die matrix erbij als geheugensteun voor meervoudig waarnemen.

3. *De diagnose niet als interventie zien* is een derde diagnosevalkuil.

Stel je voor dat het management een reorganisatie overweegt. Ze roepen er een internationaal adviesbureau bij dat – drie man sterk – blauwgepakt binnenkomt en gedurende twee maanden alles doorlicht. Reken maar dat de angst dan over de gangen giert. Je kan dan nog wel zeggen dat het maar een diagnose is en dat het nog afwachten is wat het advies gaat worden, maar de interventie is eigenlijk allang gepleegd. En die heeft, in lijn met de maatpakken, hier een blauwe kleur gekregen. Dat kan passend zijn; dat kan een uitglijder zijn. Punt is dat je daar een bewuste keus in wilt maken vóór de lease-auto's het parkeerterrein opsuizen. Want diagnose kan ook in een heel andere kleur. Het kan bijvoorbeeld een leerexercitie zijn die participatief met betrokkenen gebeurt (groen) of een politiek proces waarbij schuldigen moeten worden gewipt (geel) of een waarderend proces dat dynamiserend moet werken (wit).

De gedachte is niet dat je diagnose kleurloos zou moeten houden. Ik zou echt niet weten hoe dat eruitziet. Net zoals je *niet niet* kan communiceren, kan je ook *niet niet* interveniëren. Elke diagnose is al een interventie. En dat betekent

dat je vóór je een stevig diagnosetraject volgt al in het klein nadenkt of de manier *waarop* je die insteekt wel de goede veranderkleur heeft. Je kan het zien als het ‘Droste-effect’: dat een verandertraject van diagnose tot en met interventies soms een jaar of twee kan duren, maar dat daarbinnen allerlei kortere ‘diagnose tot en met interventie’-sequenties zitten die soms maar een dag of een week duren.

Wat is er bij de verbindingfasen nodig?

Er zijn drie veelvoorkomende valkuilen wanneer je bezig bent met de kern van het vraagstuk en het kiezen van een veranderstrategie. Laat ik eerst iets meer over die twee tussenfasen zeggen. Als ik het beknopt samenvat dan gaat het bij *de kern van het vraagstuk* om waar nou de angel zit. Bij de diagnose beantwoord je de vraag ‘wat is er aan de hand’, of beter nog: ‘wat is er gaande’, want het gaat er uiteindelijk om een dynamisch beeld te krijgen van wat er speelt. Daar komt, zeker bij lastige vragen of grote ambities, nog wel eens een lange lijst symptomen en patronen uit. Dat maakt het moeilijk om verandering te focussen. Een vraag die dan helpt is ‘waarom de dingen gaan zoals ze gaan’. Je zoekt daarin naar oorzaken achter symptomen. Soms zijn er allerlei vicieuze cirkels achter de schermen die vele symptomen in stand houden. Bij de kern van het vraagstuk probeer je dat soort verklarende patronen scherp te krijgen. Voor alle helderheid: het is niet een prioriteringsslag. Ik vergelijk het soms met het maken van een film uit een stapel foto’s. Als iemand thuiskomt met vakantiekiekjes waar de persoon met een triest gezicht op de ene foto staat, van een intiem etentje geniet op de ander, en wuivend op de vliegtuigtrap staat op een derde, dan weet je niet of je hem moet feliciteren of troosten. Dat hangt af van de volgorde waarin de foto’s zijn gemaakt. De relaties tussen de foto’s scheidt pas betekenis. Zo is het ook met diagnose en kern van het vraagstuk: de *relaties* tussen de gediagnosticeerde symptomen geeft je de kern van het vraagstuk. En op dat laatste wil je de verandering focussen.

Eenzelfde soort verhaal is te vertellen voor *veranderstrategie* en interventieplan: veranderstrategie is de redenatie achter het interventieplan. Het vertelt welke insteek in jouw ogen de kern van het vraagstuk het meest in beweging krijgt. Je zoekt naar een hefboomeffect: hoe je met zo weinig mogelijk inspanning zoveel mogelijk kan bereiken. Dus ook hier gaat het om focussen: het zoeken naar een bepaald werkingsmechanisme (denk aan de kleuren) waarmee je zoveel mogelijk voor elkaar kan krijgen. Het eerdergenoemde wik- en weegproces helpt die afweging te maken. Ik vergelijk het wel eens met trekken aan de juiste draad bij een rafelig tapijt: namelijk degene waarmee dat hele tapijt loskomt.

Dat denken over de kern van het vraagstuk en over de veranderstrategie is in zekere zin het *hart van de veranderkunde*: hier beredeneer je waarom iets werk-

zaam zou zijn en waarom niet. Het interessante is dat het helemaal geen langdurige en dure bezigheden hoeven te zijn. Over het algemeen zijn diagnose en interventieplanning een stuk duurder en langer. Maar het is wel de periode waar je professioneel het belangrijkste werk te doen hebt. Het lastige is alleen dat je conclusies altijd controversieel zijn. Het kan zijn dat jij zegt dat je non-interventiegedrag als de kern van het vraagstuk ziet omdat je waarneemt dat mensen lastige vragen ontwijken, niet samenwerken en elkaar niet aanspreken op hun gedrag. Anderen kunnen dan zeggen dat ze dat toch anders zien en wijzen op een onhandige organisatiestructuur waardoor samenwerken nauwelijks mogelijk is en je ook geen zicht hebt op het effect van het gedrag van de ander. En zelfs als je het over de kern van het vraagstuk eens bent, hoeft dat weer niet zo te zijn bij het kiezen van een veranderstrategie. ‘Ik denk dat het met geel moet’, zegt dan de een. ‘Lijkt me niet’, zegt dan de ander. Dat komt omdat het altijd blijft gaan om betekenisgeving. Het blijft subjectief. Je kan het beredeneren en expliciteren maar je blijft er kwetsbaar op. En dat is heel wat anders bij diagnose of interventieplanning: als daar kritiek op komt, dan is die veel makkelijker te pareren. Zegt iemand ‘je mist dit’ over je diagnose of plan, dan zet je dat er gewoon bij. Maar die keuze heb je niet bij de tussenactiviteiten: daar maak je keuzen en dat is ook juist de bedoeling. Je sluit zaken uit. En dat kan kritiek oproepen. Daar moet je wel handig mee omgaan.

Drie veelvoorkomende valkuilen bij de tussenfasen ontstaan als je dat niet doet. Ze staan elk in de weg om een werkingsmechanisme echt tot leven te laten komen. De drie valkuilen zijn:

1. integrale veranderplannen,
2. al te openlijk wikken en wegen,
3. camouflagetactieken.

1. Integrale veranderplannen hebben vaak als probleem dat er geprobeerd wordt om alle problemen tegelijkertijd naast en door elkaar te willen oplossen. Het is meestal het gevolg van het *overslaan van de verbindingsfasen* als manier om meningsverschillen en weerstand te omzeilen. Je bent tenslotte een stuk minder kwetsbaar als je gewoon alles netjes oppakt.

Je ziet dat soort integrale plannen veel in grotere organisaties: banken, onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, ministeries en dergelijke. Het is niet bijster effectief. De vraag is waarom niet en waarom integrale plannen dan toch populair blijven. Dat is te verklaren. Het begint meestal met een ambitie om een stevige stap voorwaarts te nemen. Bijvoorbeeld ingegeven door een fusie, een nieuw kabinet of door veranderde concurrentieverhoudingen. Juist omdat men het probeert netjes te doen wordt dit keer de diagnose niet overgeslagen. Daar wordt dan vaak een integraal model voor gebruikt, zoals het eerdergenoemde 7S-model. (Dat is overigens zo integraal nog niet, want het richt zich enkel op de inrichting van de organisatie, niet op de verrichtingen van de organisatie: de primaire en secundaire processen.) Hoe dan ook: hoe beter de diagnose of doorlichting, hoe meer

aan het licht komt. Dat is des te meer zo waar de ambitie hoog en de organisatie groot is. Het resulteert in een lange lijst van symptomen. Vaak is die lijst niet eens zo verrassend: de structuur moet platter, de strategie ondernemender, de cultuur opener of lerender, de managementstijl coachender, de systemen 'leaner & meaner', enzovoort.

De valkuil ontstaat wanneer nu vanuit de diagnose meteen naar interventieplanning wordt gesprongen: voor elk symptoom wordt dan een verbetering bedacht. En zo ontstaat een integraal veranderplan waar alle gesignaleerde verbeterpunten uit de doorlichting worden geadresseerd. Die worden dan op een tijdsas gezet die aan de krappe kant is, vaak zo'n anderhalf jaar. De vele interventies daarbinnen gaan vervolgens met elkaar concurreren. Dat doen ze in termen van tijd en geldbeslag. Maar ook in termen van werkingsprincipe. Doe je bijvoorbeeld iets reorganiserends, dan is het lastig tegelijkertijd iets lerends te doen. De eerste verdringt de tweede. De consequentie is dat het plan wel volledig is, maar juist daardoor minder werkzaam.

Na zo'n anderhalf jaar zijn de beoogde uitkomsten dan veelal niet gehaald. De trajecten worden, zeker in grote organisaties, ook vaak niet duidelijk geëvalueerd. Daar heeft ook mee te maken dat allerlei sponsors hun naam aan zo'n integraal plan hebben verbonden en niet het risico willen lopen dat een evaluatie tot schuldvragen gaat leiden. De consequentie hiervan is echter dat enige tijd later deze gang van zaken zich kan herhalen, want lessen zijn niet geleerd en dezelfde doelen staan nog steeds overeind. Je kan dat herkennen doordat op de werkvloer mensen dan roepen dat ze de nieuwe (integrale) aanpak al eerder hebben gezien. En dat is ook zo. En dat ze betwijfelen of het werkt. En ook daar hebben ze een punt. Ten onrechte wordt dit door de leiding soms geïdentificeerd als weerstand. Ook hoor je op de werkvloer dat mensen verandermoe zijn. Ook dat hoort bij dit soort plannen want integrale verandertrajecten worden wel met bombarie opgestart, maar niet met bombarie stopgezet. Ze bloeden eerder dood. Juist dat scheidt een beleving dat er wel steeds veranderingen bijkomen, maar niet vanaf gaan.

2. *Al te openlijk wikkelen en wegen* is een tweede valkuil. Je doet dan wél het nodige werk om af te wegen wat de kern van het vraagstuk en wat de veranderstrategie zou kunnen zijn. Je komt mogelijk zelfs tot goede redenties en een goed doordachte aanpak. Maar de uitglijder is om dat heel transparant te doen en te delen met allerlei betrokkenen, opdrachtgevers, doelgroepen en dergelijke. Dat klinkt weliswaar nobel, maar transparantie is óók een interventie en niet vanzelfsprekend productief. Het kan ertoe leiden dat een zinnige veranderstrategie voor de foute redenen sneuvelt in het interne krachtenspel. Bijvoorbeeld omdat het niet aansluit bij de verandergewoonten en verwachtingen. Of omdat het bepaalde belangen niet zomaar dient. Of omdat het niet zo maakbaar en voorspelbaar klinkt. De kans dat werkzame strategieën sneuvelen om de foute redenen is het grootst als men in de organisatie niet zomaar collectief overweg kan met de variëteit van veranderstrategieën. Zoals in de case van het managementteam in het ziekenhuis. Als de kleuren dan gaan vechten, dan winnen geel en blauw meestal. De eerste omdat de macht erachter staat, de tweede omdat die het beste verhaal heeft. Dat is ongeacht of die ook het meest werkzaam zijn. Dus ongeacht alle afwegingen en redenties die je net zo transparant hebt gemaakt. Deze risico's zijn het grootst als al je denkwerk

de kant op wijst van een recessieve strategie: een aanpak die men niet zomaar geneigd is te doen in deze organisatie. Dat is het sterkst het geval met groene en rode strategieën, vooral als ze diepgroen en dieprood zijn. In zo'n geval is het tactischer om de omstanders niet lastig te vallen met al dat veranderkundige denkwerk. En dat ongeacht of je een interne of externe veranderaar bent. Anders gezegd: vaktaal is niet zomaar interventietaal. Als je bij de tandarts bent, hoef je ook niet alles te weten van diens vak. Het is niet functioneel om al je huiswerk en knowhow als veranderaars bij mensen op tafel te leggen die zich als omstanders positioneren. Daar wordt niemand beter van.

3. *Camouflagetactieken* vormen de derde valkuil. Als je wel het nodige huiswerk hebt gedaan over de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie en alle kwetsbare redematies achter gesloten deuren hebt fijngeslepen, dan blijft de uitdaging hoe je het na afloop verkocht krijgt aan de doelgroep of de opdrachtgever. Die uitdaging is het grootst als je gekozen veranderstrategie haaks staat op wat te doen gebruikelijk is. De verleiding is dan groot om het onder valse vlag te verkopen, maar daarmee stel je alleen de weerstand uit tot een later moment wanneer die moeilijker te hanteren is. Laat ik een voorbeeld geven.

Ik wou kwaliteitsverbetering in een ingenieurbureau aanpakken met een groene aanpak (zoals kwaliteitskringen). Mijn redematie was dat je er zoveel sleet zit in de huidige blauwe kwaliteitstraditie van dikke ISO-handboeken dat ik daar geen heil in zag. Ik nam op de koop toe dat men niet gewend zou zijn met groene leeraanpakken. Maar de vraag is dan wel hoe je het aan de betrokkenen 'verkoopt'.

De manager was het met de keus voor een groene aanpak eens, maar kon zich als opgeklommen ingenieur ook niet veel bij kwaliteitskringen voorstellen. Hij suggereerde dan ook snel dat ik het zijn personeel maar eens moest uitleggen, liefst met wat benchmarks en referenties en zo. Logisch, want dat is een blauwe presentatietechniek waar hij en zijn mensen aan gewend waren. Dit is een camouflagetactiek: je verkoopt dan een groen traject onder valse, blauwe vlag. Het nadeel is dat men daar vroeg of laat achterkomt. Want een groen traject verloopt nou eenmaal anders dan een blauw traject. Waar een blauw traject bijvoorbeeld doelgericht stap voor stap voortgang boekt, verloopt een leertraject met toppen en dalen. Het volgt een leercurve. Zodra men in een dip terechtkomt, concludeert een blauwdrukdenker dat de aanpak niet werkt en dat mijn referenties en benchmarks gebluf waren. Met dat tweede heeft hij gelijk: het was camouflage. Met het eerste niet: een dip hoort bij leren. Maar het vertrouwen is geschaad en vaak worden groene trajecten op dat moment geaborteerd. Dat veroorzaakt veel schade, want niet alleen stapt men eruit voordat de winst kan worden geoogst (de opgaande lijn na de dip), maar ook leert men dat leren niet werkt. En dat is onterecht en dus onverstandig in mijn ogen.

De paradox is dat als je eerlijk vertelt hoe de aanpak in elkaar zit, dat ook niet zomaar werkt. Ik kon voorspellen wat er zou gebeuren als ik het personeel zou vertellen over kwaliteitskringen, waarin al-

lerlei groepjes vrij zelfstandig hun werk onder de loep nemen, aanpakken wat beter kan en dat dan wekelijks evalueren en bijsturen (een soort leercycli)... De ingenieurs zouden ongetwijfeld roepen dat het klinkt alsof elk groepje zijn eigen wiel aan het uitvinden is en dat dat nogal inefficiënt is allemaal. Of ze zeggen dat de aanpak geen heldere doelen lijkt te hebben en nogal een open einde heeft. Ze zijn dan met blauwe succescriteria aan het meten en daar kan groen nooit goed op scoren. Groen heeft andere succescriteria, namelijk of er geleerd wordt, of mensen zelf aan het experimenteren slaan, en dergelijke. Kortom: allerlei blauwe verwachtingen en weerstanden komen omhoog. En dat moet ook, want vroeg of laat wil je helder krijgen dat er met andere principes gewerkt gaat worden. Alleen het is op dat moment een onwerkbaar verkoopstrategie: je groene woorden overtuigen niet. En als ze dat wel doen, dan heb je toch van alles blauw moeten beloven, dat je later niet kan waarmaken.

De vraag is of het niet te verkopen is zonder te overtuigen, of het via een groen proces te verkopen is: een congruentiestrategie. In de case probeerde ik dat door niet met een verhaal te starten, maar vooraf huiswerk op te geven aan het middenmanagement. Ik vroeg ze in kaart te brengen hoe de kwaliteitsbewaking de afgelopen jaren presteerde en hoeveel voortgang erin zat. Ik gaf aan dat een ordentelijke start te vinden. Het voordeel is dat het huiswerk zowel in de blauwe als de groene wereld goed scoort. Bij de terugkoppeling konden we samen concluderen dat er sleet in kwaliteitszorg zat en dat je eigenlijk iets anders zou moeten doen dan wéér een handboek maken. Waarop ik dan kon vervolgen: 'Kijk, zo'n andere aanpak bestaat ook wel (namelijk kwaliteitskringen), maar daar hebben jullie een hekel aan, want die past niet zo bij jullie en bovendien betwijfel ik of jullie die tot een goed einde kunnen brengen.' Hun respons was dat ze dat zelf wel uit zouden maken en dat ze er meer over wilden horen. Het interessante was dat dit de dynamiek groener maakte: ik stond niet meer in de overtuigingsstand maar zij in de vraagstand. Dat is een stuk congruenter met een leerstrategie. Ik kon uitleggen hoe het in elkaar steekt, zij konden hun allergie etaleren. Waarop ik dan weer kon roepen: 'Ik zei het toch!' En dat allemaal zonder dat het blokkerend werkt. Je kunt het zien als bewust onbekwaam maken: een typisch groen streven waar ik eerder over sprak. Vervolgens kon ik aangeven dat ze alleen met zo'n aanpak moeten beginnen als ze daar eigenaarschap voor voelen, accepteren dat er dips bij horen en bereid zijn andere competenties bij te leren. Ik verliet het pand en een week of wat later was er groen licht. Letterlijk en figuurlijk.

Wat is er bij de interventieplanning en interveniëren nodig?

We komen nu bij de drie veelvoorkomende valkuilen bij het ontwerpen, organiseren en uitvoeren van interventies. Ook hier geldt dat ze alledrie in de weg staan om een werkingsmechanisme echt tot leven te brengen. De drie valkuilen zijn:

1. beperkte interventiekennis,
2. wilde regenboogcombinaties,
3. vergeten bestanddelen.

1. Je kunt alleen maar die interventies in een plan opnemen waar je weet van hebt. *Hoe beperkter iemands interventiekennis* is, hoe minder mogelijkheden die heeft om er iets spannends van te maken. Je bent dan gedoemd te plannen wat je vertrouwd is in plaats van wat het meest werkzaam is. Dat is niet wenselijk. Ik gebruik hier met opzet de term ‘weet van hebt’: je hoeft die interventies namelijk niet allemaal zelf te beheersen, want je kan ook anderen inschakelen bij de uitvoering ervan. De valkuil is helemaal fnuikend als de veranderstrategie een kleur heeft die afwijkt van je eigen voorkeuren: interventiekennis is dan het meest beperkt. Als je niet van witdrukdenken bent en niet echt weet hebt van ‘open space meetings’, ‘werken met narratieven’, ‘appreciative enquiry’ of ‘zelfsturende teams’ dan kan je dat dus ook niet inzetten. En daarmee organiseer je – voor je het weet – dat interventieplannen in andere dan je voorkeurskleuren gammel worden en matig werken. Deze valkuil lijkt in veel opzichten op de eerdere diagnostische valkuil van enkelvoudig waarnemen. Remedies zijn ook vergelijkbaar en tweevoudig.

Een eerste remedie is om andere veranderaars erbij te trekken die andere interventiekennis hebben dan jij. Als jij vooral van groene interventies bent, maar het plan vraagt om rood/gele acties, vraag er dan zulke collegae bij. Een tweede remedie is om zelf je interventiekennis te verbreden. Ik raad ook hier mensen aan een matrix te maken waarin ze interventies kunnen verzamelen. Op de ene as kan bijvoorbeeld de kleuren staan, op de andere het schaalniveau. Naast de genoemde witte interventies staan er dan bij andere kleuren en niveaus allerlei andere interventies. In de loop van je werklevens maak je regelmatig zelf nieuwe interventies mee en zie je nieuwe modes, technieken en stromingen voorbij komen. Als je de moeite neemt om bij te houden wat je aanstaat en vertrouwt, dan kan dat dienen als een soort geheugensteun als je aan het ontwerpen slaat. Je kunt al die interventiekennis inzetten om te brainstormen wat het meest past bij een bepaalde veranderstrategie. Je kunt het ook gebruiken om na te denken over combinaties van interventies. Verandertrajecten blijven soms aan de oppervlakte omdat er niet lang en diep genoeg vanuit een bepaald werkingsprincipe wordt geïntervenieerd. Het stapelen van interventies van eenzelfde kleur kan een soort sneeuwbaaleffect scheppen. Je kunt je dat als volgt voorstellen.

Stel je doet zo'n groen kwaliteitstraject bij een ingenieursbureau met kwaliteitskringen waarin mensen met collegae op het werk hun eigen werk stapsgewijs verbeteren. Dat is één groene interventie. Maar dat valt te verdiepen door bijvoorbeeld de begeleiding van die kringen door betrokkenen zelf te laten doen en die daarop te coachen. En als er bepaalde gemeenschappelijke, lastige thema's bij al die kwaliteitscirkels naar boven borrelen, kan je daar een debat over organiseren. Je kunt werkbezoeken organiseren naar omgevingen die juist die thema's goed te pakken hebben gekregen. En je kunt met een kleine groep onderzoeken wat de mechanismen zijn die het elders werkzaam

maakten en die inzichten binnenshuis overdragen. Dan is er sprake van niet één maar vijf groene interventies. Die stapeling werkt niet verstorend zoals bij integrale veranderplannen omdat ze hier juist op elkaar aansluiten in eenzelfde verandermechanisme.

2. Wilde regenboogcombinaties zijn een tweede valkuil. Ten behoeve van de helderheid heb ik tot nu toe vooral gesproken over trajecten waarin één veranderkleur overheerst. Dat is het eenvoudigst: je kunt dan je interventies, rollen, condities, fasen, communicatie en van alles en nog wat op elkaar afstemmen om het zo krachtig mogelijk te maken. Vaak zal het ietsjes ingewikkelder zijn: je hebt dan niet alleen een mooie kluwen groene interventies, maar er zijn ook anderskleurige interventies gewenst, bijvoorbeeld als voorfase, op een andere plek in de organisatie of als ondersteuning. Dat kan. Er zijn wat mij betreft geen regels dat je kleuren niet zou mogen combineren. De essentie is dat je bewaakt dat het werkzame principe van elke kleur zijn werk kan doen. Doe je dat niet, dan gaan ze met elkaar concurreren. Een blauwe reorganisatie waardoor onveiligheid toeneemt, gaat dan bijvoorbeeld interfereren met een groen ontwikkelprogramma voor medewerkers. Of het gele belangenconflict van een directie schept loyaliteitsspanningen in rode teambuildingsbijeenkomsten met de laag eronder.

Een goede vuistregel is dat je verschillende kleuren kan inzetten zolang het maar niet op eenzelfde tijdstip en plaats is. Je maakt een duidelijke scheiding met betrokkenen welk spel je wanneer speelt. Dus niet voetbal en hockey dwars door elkaar heen. Hoe minder ervaring men in de organisatie heeft met een variëteit aan veranderstrategieën, hoe krachtiger de scheiding tussen verschillende soorten interventies moet zijn. Als een organisatie bijvoorbeeld steeds blauwe en gele strategieën kiest, dan moet je bij wijze van spreken prikkeldraad zetten rond groene en rode enclaves omdat anders iedereen er dwars door heen banjert en zorgt dat wat daar gebeurt niets kan worden. Wilde regenboogcombinaties zijn daarom riskante aangelegenheden. Ik zou het afraden tenzij alle betrokkenen moeiteloos en zonder enige toelichting onderling hebben leren schakelen tussen verschillende strategieën. Dat is echter nogal zeldzaam, zeker in groter gezelschappen, maar het komt voor en is een verlokkelijk perspectief.

Je kunt je dat als volgt voorstellen. Stel even dat zowel jij als je collegae bedreven zijn in het spel van elk van de kleuren, dat ook nog snel kunnen benoemen én ernaar kunnen handelen. Je kunt dan het ene moment met de ander afspreken dat je nu even meters wilt maken en zakelijk wilt blijven (blauw), na dat gesprek om feedback vragen over de samenwerking (groen) om vervolgens met hem aan te schuiven tijdens een koffiepauze waar verjaardagstaart wordt opgepeuzeld (rood). Om er eventueel een beloningssprek met iemand van de personeelsafdeling op te laten volgen

(geel). Dat is kleuren combineren voor gevorderden. Je schakelt frequent, samen en snel tussen heel verschillende werkingsmechanismen.

3. *Vergeeten bestanddelen* zijn een derde valkuil. Dit gaat erover of een interventieplan wel alle aspecten raakt die je nodig hebt om een strategie werkbaar te krijgen. Er zijn een zestal aspecten of bestanddelen:

- Het gaat om *inhoudelijke activiteiten* die je in fasen of stappen doorloopt.
- Maar ook om een *gemeenschap van actoren* waarbinnen je rollen verdeelt en spelregels afspreekt.
- Het gaat om een proces waarbinnen en waarover je met elkaar *communiceert en betekenis geeft*.
- Waar je gaande de rit meet en reflecteert of je op koers blijft en waar nodig *bijstuurt*.
- En daarbij *beoogde uitkomsten* probeert te realiseren die je met elkaar zinnig vindt.
- In het licht van de *historie en context* die je met elkaar deelt.

Elk van deze zes regels verwijst naar zo'n bestanddeel. Respectievelijk: fasen, actoren, communicatie, bijsturing, uitkomsten of historie. Op zich klinkt dit zo spannend niet. Maar in de praktijk blijkt dat een of meer bestanddelen vaak onderbelicht blijven. Dat is relevant omdat dat nou juist kan frustreren dat een veranderstrategie tot leven komt. Dat gebeurt bijvoorbeeld als iemand een interventieplan vooral als stappenplan uitwerkt: een van de bestanddelen – de inhoudelijke activiteiten – is dan goed uitgewerkt, de andere 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 een rode strategie is.

Bij een school waar een conflict woedde tussen directie enerzijds en docenten en studenten anderzijds (inclusief spandoeken, publiciteit, stakingen en dergelijke) was ook 'het invliegen van een adviseur' een belangrijk onderwerp van gesprek. Aan wiens kant zou deze staan? Iedereen had daar zo een eigen mening over. Ik was als adviseur gevraagd om een diagnose van het conflict te maken door middel van interviews en rondetafelgesprekken, maar niemand zou het geduld hebben om zes weken te wachten op het resultaat, noch het resultaat accepteren als niet vooraf glashelder was dat ik onafhankelijk was, dat de aanpak zorgvuldig was, hoe die aanpak precies in elkaar stak, enzovoort. Met wie wordt er gepraat? Zijn de gesprekken vertrouwelijk? Hoe vindt de rapportage plaats? Komen er aanbevelingen? En zijn die bindend?
Door te communiceren over de opdracht en alle spelregels, kwam er rust en dat was misschien wel

belangrijker dan de diagnose zelf en de oplossingen waarmee ik zou kunnen komen. Die communicatie gebeurde niet alleen plenair, maar ook nog eens één op één met de belangrijkste partijen in het conflict. Ik kon daar op mijn rol in het geheel bevestigd worden, maar ook de 'spelregels' konden aanleiding zijn voor een gesprek over vertrouwen in de conflictbegeleiding, over eerdere pogingen om de ruzie te hanteren, over de eigen bijdrage aan het conflict en dergelijke. Een interventieplan dat het bestanddeel 'communicatie' onderbelicht, kan zo'n rode strategie nooit tot leven wekken. De bestanddelen zijn een houvast om een plan gebalanceerd genoeg uit te werken opdat het recht kan doen aan een gekozen strategiekleur.

Daarmee kom ik bij wat afsluitende opmerkingen

Het ging in dit artikel vooral over expliciete kennis: strategieën, fasen en methoden. Alsof dat los te beschouwen is van de persoon van de veranderaar. Dat is in mijn ogen allerm minst het geval. Het maakt nogal wat uit of een veranderaar geloofwaardig is in een bepaalde veranderstrategie, of het hem gegund wordt bepaalde rollen te vervullen, enzovoort. Neem een groene interventie als coaching: die wordt niet krachtig omdat iemand een stappenplan afwerkt, maar vanwege de kwaliteit van de aanwezigheid en aandacht van zo'n coach. Vanuit de kleuren bezien kan je zeggen dat veranderaars zelden voor *elke* kleur bagage in huis zullen hebben, er *evenveel* aanleg voor hebben of *evenveel* ambitie voor hebben. Een besef van het eigen profiel is belangrijk om te weten waar je grenzen als veranderaar liggen, maar ook om eigen ontwikkeling verder te sturen. Weet je dat niet, dan doemen weer extra valkuilen op. Dan gaat iemand bijvoorbeeld 'wit' zitten te doen, terwijl die daar helemaal niet voor in de wieg is gelegd.

Een andere kanttekening is dat we met zevenmijlslaarzen door de fasen van verandertrajecten en veranderstrategieën heen zijn gelopen. Dat gaat ten koste van de nuance. De fasen en strategieën zijn verder uitgewerkt in het handboek *Leren Veranderen* (De Caluwé en Vermaak, 2006). Hoe de weerbarstige praktijk allerlei valkuilen oproept en hoe daarmee omgegaan kan worden, komt uitgebreid aan bod in het handboek *Plezier beleven aan Taaie Vraagstukken* dat binnenkort verschijnt (Vermaak, 2009).

Literatuur

- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, 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.