

4

Verander- strategieën

Vuistregels en
valkuilen bij het
situationeel kiezen
van een aanpak

Hans Vermaak

4.1 **Introductie**

Kiezen voor de juiste veranderstrategie vraagt nogal wat. Daarbij gaat het niet zozeer om allerlei kenmerken van de diverse strategieën, maar met name om de (werkings)principes die aan de verschillende strategieën ten grondslag liggen en om wat er nodig is om die principes in een organisatie werkbaar te maken. In dit hoofdstuk geef ik eerst een overzicht van de veranderstrategieën die beschikbaar zijn en ga ik vervolgens in op hoe daaruit een keuze is te maken. Toch wordt in de praktijk lang niet altijd een aanpak gekozen die goed bij de situatie past. Negen valkuilen verklaren waarom dat zo is. Ze komen veel voor. In de tweede helft van het hoofdstuk bespreek ik hoe je deze valkuilen tijdig onderkent en kunt omzeilen.

Bij veranderstrategieën gaat het om de soort aanpak die je nastreeft bij organisatieverandering. Het gaat dus niet om dikke uitgewerkte interventieplannen, maar om de redenering waarom dat plan kan werken.

Geloof je dat je het gaat redden met een politieke insteek? Moet er vooral geleerd worden? Of is het meer een kwestie van verleiden en motiveren? Veranderstrategieën zijn er in verschillende soorten, dus er valt wat te kiezen. En dat is maar goed ook, want het ligt voor de hand dat niet elke strategie altijd even goed werkt.

Neem een kabinetsformatie als veranderopgaaf: hierbij past waarschijnlijk een politieke insteek beter dan een expertmatige aanpak. Het 'fraaiste akkoord' van een stel experts sneuvelt namelijk als er onvoldoende draagvlak is bij de verschillende partijen. De haalbare uitkomst wordt daarom veelal verkozen boven de beste uitkomst. En dat is eigenlijk prima.

De opdracht om een veranderstrategie te kiezen, vereist wel het nodige van een veranderaar. Onder een veranderaar versta ik iedereen die ongeacht zijn formele positie verantwoordelijkheid neemt (niet per se krijgt) om een verandering zo goed mogelijk gestalte te geven. En die ook het huiswerk doet dat daarvoor nodig is. Veranderaars hoeven dus zeker niet altijd leidinggevenden te zijn. De meeste veranderaars bemoeien zich juist met lokale praktijken in hun eigen omgeving en doen het veranderen dus als onderdeel van hun 'gewone werk'.

Twee vereisten

Het kiezen van een veranderaanpak vereist twee zaken:

- Je weet *wat er te koop is* aan strategieën. Anders valt er niets te kiezen. Het vraagt dat je breder kijkt dan je eigen ervaring en eigen voorkeur. En dat je strategieën onderling kunt vergelijken en afwegen.
- Je begrijpt de *werkingsprincipes achter zo'n strategie*. Het zijn *die principes* die een strategie tot leven brengen en werkbaar maken. Daar moet je dus recht aan kunnen doen, ongeacht om welke veranderstrategie het gaat.

Hierna vind je een overzicht van strategieën. Hierbij is het kleurendenken gebruikt als conceptuele kapstok voor wat je in literatuur en praktijk aan variëteit tegenkomt.

In dit hoofdstuk ligt de focus vooral op de werkingsprincipes *achter* elk van de genoemde strategieën in plaats van op de onbegrensde kenmerken die *bij* elk van die strategieën horen. Als je de principes achter strategieën kent, kun je zelf vaak ook al heel wat kenmerken ervan vermoeden en anders weet je die wel ergens te ontdekken. Andersom is dat niet zomaar het geval. Bondigheid werkt hier dus niet per se in ons nadeel.

Ik herinner me de volgende situatie. Een managementteam van een ziekenhuis spreekt over de aanpak van een verandering. Om de tafel zitten die dag de voorzitter, het hoofd bedrijfsvoering en het hoofd zorg. De voorzitter is een doorgewinterde bestuurder. Hij stelt voor om eerst de belangrijkste spelers te raadplegen, te kijken waar draagvlak voor is. Dit voorstel is niet verrassend, het past bij zijn politiek-bestuurlijke inslag.

Het hoofd bedrijfsvoering raakt geïrriteerd en zegt: 'Nee, niet weer!' Hij pleit ervoor eerst vast te stellen waar het managementteam heen wil en pas daarna met anderen te praten om draagvlak te arrangeren. 'Hoe kun je nou ooit gepland veranderen als je niet eerst weet waar je heen wil?' Zijn reflex is in lijn met zijn eigen bedrijfskundige achtergrond.

Het hoofd zorg is een verpleegster die omhoog is geklommen naar een managementfunctie. Zij is het eens met de voorzitter. 'Zonder draagvlak gaat dit niet werken. We moeten dus de mensen om wie het draait raadplegen.' Ze lijkt het hierbij echter niet over dezelfde mensen te hebben als de voorzitter; in haar ogen gaat draagvlak over de mensen op de werkvloer, bij de voorzitter om invloedrijke (externe) partijen zoals zorgverzekeraars, overheden en dergelijke.

Interessant aan deze case is dat de drie leden van het management-team hier niet zozeer vertellen hoe deze verandering zou kunnen werken, maar hoe verandering altijd hoort te gaan. Het zijn daarmee zowel geloofsartikelen als reflexen geworden, ingegeven door eigen functie, achtergrond, loyaliteiten en dergelijke. In zo'n geval ontstaat er een wat ideologisch gesprek over welke aanpak gekozen moet worden.

In zo'n gesprek winnen altijd dezelfde partijen: politieke insteken overvleugelen al snel de rest, omdat die de macht achter zich hebben. Maar dat betekent niet dat die politieke insteken ook het meest werkzaam zijn. Situationeel handelen gaat hiermee het raam uit.

Een andere optie is dat de partijen het eens lijken te worden, maar dat in werkelijkheid helemaal niet zijn. Het hoofd zorg en de voorzitter kunnen het eens lijken over 'draagvlak', maar als daarna de een naar buiten gaat en de ander naar de werkvloer loopt om te onderhandelen, dan gaat het verandertraject alle kanten op. De toezeggingen die beide actoren doen, zijn naderhand moeilijk aan elkaar te knopen.

Het kiezen van een veranderstrategie lukt in de genoemde case over de veranderaanpak voor een ziekenhuis pas goed als elk van de mt-leden zijn opvattingen niet als 'altijd waar' maar als 'situationeel geldig' ziet. Dat vereist van elk mt-lid dat hij ziet dat er naast de eigen voorkeursaanpak ook andere, gelijkwaardige aanpakken zijn.

Daarin schuilt de *waarde van een gemeenschappelijk overzicht* van veranderstrategieën: het helpt ieder om wat afstand te nemen van eigen voorkeuren en met elkaar in gesprek te zijn over wat in *deze* situatie, op *dit* moment, met

deze spelers, onder *deze* tijdsdruk het beste zou kunnen werken, en waarom. Daarmee komt situationeel handelen in zicht. Dit geldt niet alleen voor dit managementteam. Alle veranderingen zijn collectieve processen. Om met elkaar af te kunnen spreken in wat voor verandering ze eigenlijk zitten (zodat het niet alle kanten opgaat) en te kunnen kiezen wat daarin werkzaam lijkt (zonder in ‘scholenstrijd’ te belanden) heb je dit soort gemeenschappelijke verandertaal nodig. In dit hoofdstuk ga ik uit van zo’n taal: het *kleurendenken*. Daarin staan contrasterende veranderstrategieën naast elkaar geplaatst als afspiegeling van wat er in de praktijk en in de literatuur te koop lijkt. Het betreft vijf hoofdbenaderingen: geeldruk, blauwdruk, rooddruk, groendruk en witdruk. (Daarnaast zijn er twee nevenbenaderingen: staaldruk en zilverdruk.) Elke benadering heeft haar eigen karakteristieke aannamen en minitheorieën. Ik zal deze hierna voor elk van de kleuren schetsen en er ook voorbeelden bij geven.

4.2 **Geeldruk als veranderstrategie**

Een kernbegrip bij geeldruk is macht. De *aanname* is dat er pas iets verandert als de belangrijkste spelers achter de verandering staan: leidinggevend met formele machtsposities, maar ook opinieleiders met informele machtsposities.

Als die de verandering niet legitimeren, sanctioneren enzovoort, dan wordt het niets. Bij geeldruk hoort, net als bij de andere kleuren, ook een *minitheorie* hoe je dat voor elkaar kunt krijgen: door rekening te houden met de belangen van die belangrijkste spelers. Je kunt het veranderproces zien als een onderhandelingsproces van geven en nemen tot er consensus ontstaat waarin de belangrijkste personen zich kunnen vinden.

Uit dit werkingsprincipe is een eindeloze reeks *kenmerken* van geeldrukdenken af te leiden. Zo zijn de interventies allemaal dat soort onderhandelingsacties: mediaties, alliantievorming, stemsessies, beleidsvorming en dergelijke. De uitkomsten zijn, interessant genoeg, niet vooraf bekend. Het uitgangspunt van geeldrukdenkers is dat ze wel weten *dat* er iets uitkomt, alleen niet *wat* er uitkomt. Dat is ook logisch, want dat hangt van het on-

derhandelingsspel af. Het proces wordt geborgd door de resulterende deals op papier te zetten; denk hierbij aan een 'statement of intent' bij een fusie, of aan een regeerakkoord met handtekeningen eronder.

Natuurlijk is het net zo belangrijk om te zorgen dat de poppetjes niet gaan verschuiven: als bijvoorbeeld bij een fusie de samenstelling van het bestuur van een van de fusiepartners verandert, dan kan dat consequenties hebben voor hoe stevig de 'deal' blijft staan. Timing is daarmee cruciaal bij geeldrukdenken: je moet weten wanneer het ijzer heet is, hoe de panelen schuiven en hoe de hazen lopen.

Dit soort uitspraken en woordkeuze is specifiek per veranderkleur en is vaak een van de beste indicatoren om te onderkennen in wat voor spel je terecht bent gekomen. Als iemand woorden als achterban, comités, conclaven, mandaten of pettenproblemen gebruikt, dan weet je al dat je in een geeldrukspel bent beland. De begrippen staan voor noodzakelijke onderscheidingen die bij zo'n kleur horen; bij geel moet je verstand hebben van pettenproblemen en achterbannen, want anders kun je je werk niet doen.

Er zijn meer kenmerken af te leiden van het genoemde werkingsprincipe. Zo doe je vanuit geeldrukdenken bijna intuïtief aan krachtenveldanalyses: je wilt weten wie wie kent, welke belangenverstrengelingen spelen, welke loyaliteiten men met zich meedraagt enzovoort. Dat zijn de diagnosebrillen bij uitstek.

De veranderaar is hier een soort procesbegeleider die het niet schuwt om zijn macht in te zetten. Bij een kabinetsformatie kun je je zo iemand als Wijffels of Zalm voorstellen. Als er veel op het spel staat, hoort zo'n begeleider onafhankelijk te zijn. Is het iemand die zelf allerlei eigen belangen heeft, dan wordt zijn begeleiding niet zomaar vertrouwd. De paradox is dat het tegelijk iemand moet zijn van wie enige dreiging uitgaat, ook al is hij geen partij; dat betekent meestal dat zo iemand macht moet ontlenen aan status, expertise, ervaring, connecties en dergelijke. Afvaardiging door de koningin of de Tweede Kamer helpt in het geval van Wijffels of Zalm ook. Als er veel op het spel staat en de spelers stevige machtsposities hebben, dan kan dat namelijk gemakkelijk leiden tot valsspelen als de spelbewaker niet stevig genoeg in het zadel zit. Zorgvuldigheid van het proces is relevant, omdat het de stevigheid van de resulterende consensus bepaalt. Hoe steviger belangen zijn

gewogen, hoe meer partijen in dat proces aan hun trekken komen, hoe meer en duurzamer het draagvlak ook kan zijn. Het ideaal van geeldrukdenken zit verscholen in de democratische samenleving.

Dat zal overigens niet iedereen geloven, het is namelijk nogal *lastig om kleurloos naar het kleurendenken te kijken*. Mensen die weinig met dit soort politieke processen hebben, zien het al snel als het recht van de sterkste, als achterkamertjesgedoe of als luchtfietsen. In die karikatuur van gele processen raakt het werkingsprincipe uit zicht: als de sterkste wint, dan heeft die de weerstand van de op één na sterkste al tegen zich georganiseerd. Daarmee is juist het tegendeel van de gele idealen gerealiseerd, namelijk het smalst denkbare draagvlak onder sleutelfiguren. Nog meer gele beelden? Denk aan de Verenigde Naties, aan het poldermodel, aan de verkiezingsprocedure van de Paus en aan directiekamers.

4.3 **Blauwdruk als veranderstrategie**

Een kernbegrip bij blauwdruk is ratio. De *aanname* is dat er pas iets verandert als je eerst denkt en dan doet. Dit is overigens bij een strategie als groendruk (die staat voor leren) meteen dé reden waarom veranderen niet werkt: groendrukdenkers geloven dat je denken en doen continu moet koppelen en dus niet na elkaar moet doen.

Bij blauw wil je objectief en rationeel uitvogelen wat de beste oplossing is en wat de beste manier is om die te realiseren. Daarin zie je al dat blauwdrukdenken *twee hoofdvormen* heeft. Dat is enerzijds onderzoek doen om vast te stellen wat het beste is en anderzijds implementatie om dat te realiseren.

Uit deze hoofdlijn zijn de vele *kenmerken* van blauwdrukdenken weer af te leiden. Denk bij onderzoekswerk aan audits en doorlichtingen en bij strategie-exercities aan SWOT-analyses: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht. De weging ervan levert de ‘beste concurrentiestrategie’ op voor de organisatie. De redentaties lijken transparant en open. Natuurlijk kan dit allemaal nog een stuk expertmatiger en daarmee wordt het ‘dieper’ blauw: je maakt dan scenario’s, gaat die testen, hanteert beoordelingscriteria en zo meer. Resulterende rapporten staan vol

met matrixjes en grafiekjes. Voor de ‘beste oplossing’ wordt vervolgens een implementatieproces ontworpen en uitgerold. Projectmanagement is hier vaak een sleutelbegrip: faseren, beheersen en beslissen zijn kernactiviteiten. Beslismomenten zijn er tussen elke fase (meten = weten) en er is een heldere verdeling van rollen en mandaten.

Men belooft de resultaten te boeken die vooraf bedacht zijn. Blauw is de enige kleur die dat doet. Maar ook de enige kleur waar dat wenselijk is: bij groendrukdenken is het bijvoorbeeld een teken van een mislukt traject, want het vasthouden aan de aanpak en resultaten die vooraf bedacht zijn, impliceert dat er geen voortschrijdend inzicht was. Bij geeldrukdenken zou het zelfs de omgekeerde wereld zijn: de gewenste uitkomst is onbekend tot het traject klaar is.

De combinatie van ‘beste oplossingen’ en ‘geplande aanpakken’ is terug te vinden in ‘best practices’. Je kunt best practices soms herkennen aan drieletteracronymen die Amerikaans klinken en hele sectoren in hun greep kunnen krijgen: ABC (*Activity Based Costing*), BPR (*Business Process Redesign*), BBS (*Business Balanced Scorecards*), HPO (*High Performance Organization*) en dergelijke. Het is allemaal krachtig instrumentarium vol met ingenieurstaal. Je hoort betrokkenen zeggen dat er ‘piketpalen worden geslagen’, ‘organisaties gebouwd’, ‘trajecten uitgerold’, ‘voortgang met dashboards bewaakt’. Daarin schuilen zowel de charme als de idealen van blauwdrukdenken: een maakbare en kenbare wereld. Een wereld waar expertise telt en middelmaat wordt verafschuwd. Waarden als orde, efficiëntie en voorspelbaarheid staan hoog in het vaandel.

Dat heeft natuurlijk ook een schaduwkant. Ik heb een projectmanager wel eens horen zeggen: ‘Ik heb zo’n mooi project, jammer dat er mensen in zitten.’ Het impliceert dat je informele, emotionele of contextuele aspecten zomaar uit het oog kunt verliezen en dat blauwdrukdenkers daardoor per ongeluk met expertmatige oplossingen over mensen heen kunnen walsen. Of, nog erger: dat ze proberen alles pakbaar en meetbaar te maken. Culturen worden dan in codes verpakt, klantvriendelijkheid wordt geprotocolleerd. Het representeert een *valkuil voor elke kleur*: een verkozen veranderkleur wordt destructief zodra deze zich gaat richten op vraagstukken die zich er niet toe lenen. In blauwdrukdenken liggen veel wortels van het organiseren.

vak, of het nou Taylor in de jaren veertig was met ‘scientific management’ of, in Nederland, ingenieursbureaus als Heijmans die in dezelfde periode met organisatieadvieswerk begonnen. Het is gedachtegoed dat nog altijd in veel managementopleidingen domineert.

4.4 Rooddruk als veranderstrategie

Het kernbegrip bij rooddruk is motivatie. De *aanname* is dat er pas echt iets verandert als gedrag verandert, bijvoorbeeld van mensen op de werkvloer. De rode *minitheorie* is dat gedrag pas verandert als mensen ergens warm voor lopen. De vraag is hoe je dat bewerkstelligt; noch beleid (geel), noch plannen (blauw) zijn daar in de rode optiek toereikend voor. Vanuit de rode optiek is het nodig dat mensen er op de een of andere manier beter van worden.

Rooddrukdenken illustreert misschien nog wel het helderst dat je *elke kleur oppervlakkig of dieper kunt doen*.

Een oppervlakkige manier van rooddrukdenken wordt weergegeven met het beeld van de wortel en de stok: straffen en belonen als manier om gedrag te sturen. De gedachte is dat als je gewenst gedrag met een salarisstijging beloont, de betrokkenen het jaar erop zich zullen inspannen zo iets weer te bewerkstelligen. En dat mensen die zo’n waardering mislopen hun gedrag zullen aanpassen. Veel personeelsinstrumenten hebben hun wortels in dit soort denken.

Natuurlijk is geld niet de enige vorm van beloning; bij professionals werkt het vaak beter om te belonen met uitdagend werk, ontplooiingsmogelijkheden of professionele erkenning. Dus ook *daar* richt het personeelsbeleid zich dan op. Verleidingsstrategieën kunnen verder nog de vorm krijgen van zeepkisttoespraken waarin het management een toekomst schetst waar mensen zich wel voor willen inzetten. Een tevreden medewerker is een productieve medewerker, zo is hier de gedachte.

Een andere vorm van rooddrukdenken is het zien van de organisatie als een sociale gemeenschap waarvan mensen deel willen uitmaken; de onderlinge relaties zijn de lijm die de organisatie bijeenhoudt. De kwaliteit van die relaties drijft de kwaliteit van samenwerking maar ook de zorg voor elkaar. Dat

pleit voor teambuilding, maar ook voor sociale rituelen als de vrijdagmiddagborrel of het kerstdiner.

De diepste kant van rooddrukdenken werd al geïllustreerd door de Hawthorne-experimenten in de jaren dertig: een fabrieksomgeving waar onderzoekers onderzochten waarmee je de lopendebandproductie kon opvoeren. Ze draaiden het licht omhoog op één werkplek, omlaag op een ander, voerden personeelsgesprekken op een derde plek enzovoort. Het verrassende resultaat was dat overal de productie omhoog ging, óók waar men tegengestelde interventies deed (zoals licht omhoog versus omlaag). Er was maar één plek waar de productie gelijk bleef: daar waar men niets had gedaan. De enige conclusie die de onderzoekers konden bedenken was dat het vooral uitmaakt dát je wat doet, méér dan wát je doet. Met andere woorden: een van de krachtigste verandermechanismen is ‘aandacht’. Wat je aandacht geeft, groeit. Maar de kwaliteit van die aandacht telt óók mee. Een manager die in de gaten heeft wanneer een medewerker iets spannends doet en hem succes wenst, is motiverender dan een manager die de verjaardag van die medewerker onthoudt en felicitaties zendt. Waarom?

Omdat in het eerste geval zo'n manager gezien moet hebben wat voor werk de medewerker gaat doen en of dat spannend voor hem is, terwijl voor het tweede een krabbel op de kalender volstaat. Het is juist de mate waarin iemand zich gezien, erkend voelt en gewaardeerd wordt, die aantikt. Dit is ook de essentie achter ‘management by walking around’, een concept dat leidinggevend en aanraadt om veel rond te lopen op de werkvloer en daar mensen te steunen waar nodig en uitdaging te geven waar mogelijk. Vanuit blauwdrukdenken is dat allemaal moeilijk te begrijpen; blauwdrukdenkers zien het nut van rondlopen niet in en vragen zich af wat het management nou eigenlijk écht doet.

Het aandachtsprincipe suggereert ook waar rooddrukdenken kan ontsporen, namelijk waar mensen juist buiten beeld raken. Dat zie je in sommige personeelssystemen waar competentieprofielen, beoordelingsformulieren en carrièrepaden te ver zijn uitgewerkt. Mensen moeten zich dan naar die systemen voegen in plaats van andersom. Op zich zijn uitgebreide systematieken niet onlogisch, omdat zorgvuldigheid belangrijk is: als iemand

loonsverhoging krijgt omdat hij het vriendje van de baas is, dan ondergraaft dat de motiverende werking van het hele beoordelingssysteem. Maar te veel procedures en systematieken gaan verstikkend werken. Managers zijn dan in personeelsgesprekken drukker met het invullen van de scoringsformulieren dan met de medewerker die ze een spiegel willen voorhouden, met wie ze prestaties en van wie ze de verdere ontwikkeling willen bespreken.

En personeelsprofielen kunnen klonend werken; is het echt wenselijk dat je veel van dezelfde soort mensen in je organisatie hebt? Een andere achilleshiel van de kleur rood is onechtheid, zoals bij een manager die vraagt 'Hoe is het met je?' terwijl je op geen enkele manier ervaart dat die interesse gemeend is. Dat werkt juist demotiverend. Aandacht, respect, zorg werken alleen als ze *echt* zijn en daar hebben doelgroepen vaak een goede neus voor. Het illustreert meteen ook dat rooddrukdenken al weer wat minder maakbaar en planbaar is dan de blauwdrukinsteek. Nog meer beelden van rooddrukdenken zijn de 'wave' in het voetbalstation, het logo en motto van de nieuwe organisatie, de bedrukte T-shirts bij het bedrijfsuitje, het '1+1=3'-devies bij fusies of de 'cup-a-soup'-manager van de reclame.

4.5 **Groendruk als veranderstrategie**

Een kernbegrip bij groendruk is leren. De *aanname* is net als bij rooddrukdenken dat er pas echt iets verandert als gedrag verandert. Alleen de *minitheorie* is anders, namelijk dat gedrag pas verandert als mensen leren. Dus niet het ruilen met belangen zoals bij geel, of het rationeel plannen zoals bij blauw, of het van buitenaf motiveren zoals bij rood. Nee, het gaat erom dat mensen en organisaties zich ontwikkelen. Daar horen dus leersituaties bij: coaching, spelsimulaties, actieleren, 'survey feedback' en dergelijke. Het ideaal is de lerende organisatie. Een boek als *De vijfde discipline* van Peter Senge is een van de standaardwerkjes die bij groendrukdenkers in de kast staan en het wordt graag aan anderen uitgeleend.

Net als elke kleur heeft groendruk eigen jargon. Een interessante uitdrukking is 'bewust onbekwaam maken'. In de groene wereld is dat een buitengewoon positief iets. De gedachte is dat de verandering al voor de helft

is geslaagd als je dat hebt bereikt. Waarom? Ten eerste omdat iemand die bewust onbekwaam is in ieder geval minder ongelukken maakt: hij kent zijn grenzen, weet wanneer hij het stokje aan een ander moet overgeven. Ten tweede omdat zo iemand op dat moment pas voor het eerst kan beslissen of hij zich wil bekwamen; pas vanaf dat moment kan iemand verantwoordelijkheid nemen voor zijn eigen professionalisering. En ook dat is winst. Vanuit bijvoorbeeld de blauwe kleur zou de reflex al snel anders zijn. De gedachte van blauwdrukdenkers zou zijn dat je beter afscheid kunt nemen van iemand die volgens iedereen onbekwaam is. Bij groen is bewust onbekwaam maken of worden echter al de start van een mooie toekomst.

Het bovenstaande impliceert nog iets anders, namelijk dat in leertrajecten bewustwording soms vooraf moet gaan aan bekwaming. Het laat zien dat er *twee soorten leerprocessen* spelen. In het begin gaat het om een leerproces waarbij mensen blinde vlekken hebben en hun het leren een beetje moet worden 'aangedaan'. Er wordt dan gewerkt met spiegels en vensters. Spiegelen is een interventie waarbij je iemand voorhoudt wat de consequenties van zijn gedrag zijn. Dat is vooral relevant als die persoon daar géén of een fout idee van heeft. Iemand een spiegel voorhouden is de essentie van feedback geven. Bij vensters gaat het om het introduceren van andere manieren van kijken. Denk hierbij aan een werkbezoek, aan tijdelijke rolomkering in samenwerkingrelaties of aan een introductie in het kleurendenken. Bij beide is een actieve rol weggelegd voor de veranderaar; dat is degene die vensters inbrengt en feedback organiseert. Het leren verloopt in dit begin aanbodgestuurd. Het is als de eerste keer skiën: je doet de skileraar maar na, want je zou niet eens weten wat je precies moet leren of wat je nou fout doet. Dit is het soort leerproces dat bewust onbekwaam maakt; het is iets wat mensen niet gemakkelijk voor zichzelf kunnen organiseren.

De fase erna verloopt meer vraaggestuurd. Betrokkenen weten inmiddels wat ze wel en niet kunnen; ze kunnen dan ook beslissen of ze het willen leren én daar actief een rol in oppakken. Het leren kun je dan veel meer tijdens het werk organiseren, bijvoorbeeld reflectie in actie, experimenteren, de kunst afkijken. En hoe meer energie iemand daarin steekt, hoe meer lering hij eruit haalt.

Je kunt hiermee ook zeggen dat aanbodgestuurd en vraaggestuurd leren beide een wat eenzijdige en dogmatische invulling zijn. Een combinatie ligt meer voor de hand: vraaggestuurd waar mensen dat kunnen oppakken en aanbodgestuurd waar dat (nog) niet zo is. Het illustreert het dilemma van de pedagoog: hij weet wat iemand zou kunnen leren, maar hij wil ook dat die persoon dat zelf ontdekt. Groendrukveranderingen zijn minder voorspelbaar en afdwingbaar dan rood of blauw. Leren laat zich niet dwingen, net zo min als dat gras harder gaat groeien door eraan te trekken.

Dit leerprincipe heeft uiteraard ook allerlei valkuilen en schaduwkanten. Leren kan bijvoorbeeld buitengewoon oppervlakkig blijven als het in het teken blijft staan van individuele ontwikkeling zonder echte relatie tot het werk. De effectiviteit van cursussen op de hei is een stuk minder als een vertaalslag naar de werkplek ontbreekt. Of individuele coaching wordt een vorm van navelstaren: te veel nadruk op reflectie en een gebrek aan actie. Ook kan groendruk gebukt gaan onder een te positief mensbeeld; de gedachte dat iedereen altijd maar alles wil leren, is weinig realistisch. En spelregels als ‘veiligheid, rust en respect’ ondersteunen weliswaar vaak leerprocessen, maar ze kunnen ook als defensiemechanisme gaan opereren tegen confrontaties. Ook hier geldt dat je met een te instrumentele uitvoering van een verandekleur precies het tegenovergestelde bereikt van wat de potentie van zo’n verandekleur is. Er wordt dan juist minder geleerd. Leren wordt spannend en krachtig als het óók confronterend mag zijn, als aanbod en vraag verweven raken, begeleiders en deelnemers in coproductie werken, reflectie en actie gekoppeld zijn. Dan doe je pas recht aan de werkingsmechanismen erachter.

4.6 **Witdruk als veranderstrategie**

Kernbegrippen bij witdruk zijn energie en vitaliteit. De *aanname* is dat er pas echt iets verandert als de tijd daar rijp voor is. Vanuit de andere kleuren gezien is dit een verwarrende aanname. Zeker vanuit een blauwe of rode optiek klinkt dat alsof je met je armen over elkaar kunt zitten wachten tot er iets gebeurt en – als dat positief is – het kunt claimen als *jouw* prestatie. Deze *verwarring tussen kleuren* is niet ongebruikelijk; het is moeilijk de

werkingsmechanismen te zien van een kleur waar je weinig ervaring mee of weinig gevoel bij hebt.

Vanuit de witte optiek impliceert de aanname juist allesbehalve passief gedrag. De *gedachte* is dat je pas weet of de tijd ergens rijp voor is als je weet wat mensen en organisaties drijft. En dat je pas dan de spontane evolutie een handje kunt helpen door ruimte te geven waar ondernemerschap en energie zit, en door blokkades te slechten die dat in de weg zitten.

Dat vraagt heel wat werk, het is zeker niet passief. Weten of de tijd rijp is, verlangt van een veranderaar dat hij patronen kan duiden, dat hij kan ont-rafelen waar beweging vandaan komt en waar eventuele blokkades zitten. Dat impliceert dat hij moet kijken naar het verleden van organisaties: welke patronen spelen daar, welke fasen heeft men doorgemaakt, wat is de veran-derhistorie?

Het betekent ook dat hij ‘onder het maaiveld’ moet kijken. De formele orga-nisatie van structuren en systemen wordt gezien als een levenloos topje van de ijsberg; de interacties, passies, contradicties en dergelijke die gedrag veel meer sturen, zul je daar niet vinden. Die zoek je in de informele organisatie. Een heel andere benadering dan bij sommige andere kleuren. Bij blauwdruk zal diagnose bijvoorbeeld vaak gaan over ‘ist’ en ‘soll’, heden en toekomst. Het verleden is voorbij, daar kijkt men minder naar. Er wordt bij blauwdruk meer gekeken naar formele aspecten: dat wat meetbaar, pakbaar, objecti-veerbaar is.

Zodra de witte veranderaar een idee heeft waar energie zit en waar blok-kades schuilen, leidt dat tot twee soorten interventies. Dat gaat enerzijds om *ruimte geven* daar waar ondernemerschap is te zien, waar ideeën leven, vitaliteit leeft. Hier horen interventies bij als zelfsturende teams, zoekconfe-renties, ‘open space meetings’, Gideons-bendes, ‘appreciative inquiry’. Deze interventies betreffen acties die vernieuwing scheppen.

Daar blijft het echter niet bij. Anderzijds gaat het bij witdruk ook om *blok-kades slechten*: acties die voorwaarden voor vernieuwing scheppen. Dat kan gaan over het problematiseren van disfunctionele opvattingen over organi-seren, bijvoorbeeld dat taken altijd eenduidig bij individuen belegd moeten

zijn. Deze opvatting staat een oplossing van complexe vraagstukken – waar je meer mensen bij nodig hebt – juist in de weg. Het kan ook een verplattingsoperatie betreffen waarbij de middenlaag in een organisatie wordt verwijderd als deze als kleilaag opereert tussen een ondernemende en vitale werkvloer en een goedwillend topmanagement. Het slechten van blokkades oogt in dit laatste geval misschien meer als een blauwdrukreorganisatie, zeker op het eerste gezicht. Het betekent dat je (juist bij het slechten van blokkades) nooit echt weet in wat voor verandering je zit als je *alleen maar naar het labeltje erop kijkt*; het gaat om de redenties en ideeën achter de verandering en om de uitwerking ervan. Die verraden of de verplattingsoperatie een blauwe, expertmatige methode is om de ‘beste structuur’ te realiseren of een witte, dynamiserende interventie om ondernemerschap de ruimte te geven.

In het bovenstaande komen de valkuilen van witdrukdenken eigenlijk al naar voren. Als je ruimte geeft waar geen ondernemerschap is, werkt het bijvoorbeeld niet. Dit betekent dat ‘open space meetings’ of ‘appreciative inquiry’ alleen krachtig zijn zolang ze niet als technisch instrumentje worden ingezet. Of zolang ze niet overal, ongeacht de omstandigheden worden ingezet. Dit zie je terug in de discussie over zelfsturende teams. Vanuit witdrukdenken is het weinig voor de hand liggend om een hele organisatie in dat soort teams te laten werken. Het ligt meer voor de hand dat *sommige* groepen, personen en opgaven daar geschikt voor zijn en andere (nog) niet of niet in dezelfde mate. Op het moment dat zelfsturende teams als structuurprincipe wordt uitgerold over een organisatie loop je het risico dat op allerlei plekken, waar de tijd er nog niet rijp voor is, medewerkers de bal niet oppakken en managers *laisser-faire*gedrag gaan vertonen en vervolgens een tijd later hun medewerkers erop afrekenen als resultaten tegenvallen. Dat is niet wit, dat is ‘fout blauw’. Als er één kleur is waarbij je zeker moet zijn van onderliggende patronen omdat je daar je interventies op baseert, dan is het witdrukdenken.

Het betekent dat je steeds blijft kijken en zeer selectief bent met je interventies; je scheidt het kaf van het koren, je confronteert even hard als dat je ruimte scheidt. Er is zeker geen blind vertrouwen dat alles goedkomt en zich vanzelf mooi ontwikkelt. De grootste verwarring over witdrukdenken is misschien wel dat het lief en aardig is. Witdrukdenkers halen hun inspi-

ratie uit boeken over systeemdenken, chaostheorie, irrationele processen, netwerkorganisaties en dergelijke.




De nevenkleuren





Voor de volledigheid stip ik hier nog de twee nevenkleuren aan. Die zaten altijd al in het veranderpalet, want je komt ze tegen in organisaties. Ze zijn alleen altijd minder uitgewerkt in publicaties, omdat je staaldruk zelden zomaar voorschrijft en omdat zilverdruk beperkt is onderzocht als veranderbenadering. *Staaldruk* staat voor een macht/dwangbenadering. Net als bij geel spelen machtsposities dus een hoofdrol, maar hierbij gaat het niet om coalitievorming, maar om 'de sterkste wint'. Beïnvloeding geschiedt middels sancties en dreiging: tegenspraak wordt geminimaliseerd. Een angstcultuur kan makkelijk het gevolg zijn. De aanpak is het werkbaarst als de top weet waar hij het over heeft en stevig in het zadel zit en als de doelen controleerbaar zijn. Maar staaldruk is zelden duurzaam, want deze aanpak roept tegenkrachten op die de invoering frustreren. Zodra de machtspositie afneemt, komt alle opgekropte weerstand weer omhoog.

Bijna tegenovergesteld aan deze aanpak is *zilverdruk*: een benadering die uitgaat van voorzienigheid. Het is een insteek die zich, net als witdruk, verzet tegen maakbaarheid en planningsdenken. De aanname is dat er wel een plan of logica achter de wereld zit, maar dat we die we nooit echt zullen doorzien. Elke dag goed leven en 'luisteren' naar wat ons te doen staat, is een passende strategie. Zilverdruk richt de aandacht op het huidige moment en op overgave aan een groter geheel, soms ingegeven door een spirituele inslag.

In tabel 4.1 staat het kleurenpalet als geheel nog eens samengevat.

Tabel 4.1. — Het kleurendenken in één oogopslag

	Geeldruk onderhandeling	Blauwdruk rationeel en planmatig	Rooddruk motivatie en aandacht	
				
Er verandert iets als we ...	belangen bij elkaar brengen	eerst denken en dan (planmatig) doen	mensen op de juiste manier prikkelen	
in een ...	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	
naar ...	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	
Interventie zoals ...	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyses	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	
gestuurd door ...	procesbegeleiders die hun macht gebruiken	inhoudelijke experts, projectleiders	hrm-experts, coachende managers	
gericht op ...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	
Het resultaat is ...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	
De borging schuilt in ...	beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	meten is weten, bijsturen	hrm-systemen, goede verhoudingen, communicatie	
De valkuil schuilt in ...	luchtfietserij, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmeesters	

	Groendruk leren en ontwikkel- kelen	Witdruk dialogoog en zelf- sturing	Staaldruk macht/dwang	Zilverdruk voorzienigheid
				
	mensen in leer- situaties brengen	ruimte maken voor spontane evolutie	afdwingen dat het gebeurt	elke dag zo goed mogelijk leven (carpe diem)
	leerproces	dynamiserend proces	beklemmende situatie	pad dat zichzelf ontvouwt
	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt	een oplossing waaraan ieder zich conformeert	een oplossing die ons (in)gegeven wordt
	gaming en coaching, open- systems planning	open-space meetings, zelf- sturende teams	dreiging, sanc- ties, afhankelijk maken, isoleren	bezinnen, mediteren, goede werken, dienen
	procesbegelei- ders die mensen steunen	patroonduiders die zichzelf op het spel zetten	dominante figu- ren die stevig in het zadel zitten	spiritueel besef van iets dat gro- ter is dan wijzelf
	setting en com- municatie	complexiteit en betekenissen	controle en beheersing	het goede doen en genade ont- vangen
	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar	beheersbaar en concreet	open en aan- vaard
	lerende organi- satie	zelforganisatie, kwaliteit van dialogoog	doorzettings- macht en uitslui- ting	opnieuw onder- zoeken, vertrou- wen
	niemand uitslui- ten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez- faire	willekeur, esca- latie, duikgedrag	bijgeloof, isolationisme

4.7 Een veranderstrategie kiezen

De veranderstrategieën zijn in mijn ogen gelijkwaardig; het is elke keer een inschattingskwestie met welke strategie je bij een specifieke opgaaf het meest kunt bereiken. Voor een goede inschatting moet je *het palet in zowel de breedte als de diepte* kennen: de breedte staat dan voor het kennen van alle veranderstrategieën en de diepte staat voor zicht op de werkingsmechanismen die een benadering tot leven brengen.

Een vijftal criteria helpt je om per situatie een keuze in dat palet te bepalen:

- *Uitkomst: wat willen we bereiken?* Wat voor vraagstuk is het? En hoe ambitieus is het? (Een intermenselijk vraagstuk verlangt bijvoorbeeld zelden een ingenieursinsteek.)
- *Omgeving: waar speelt dit?* Wat voor vermogens hebben mensen in huis? (Stel dat een organisatie erg onhandig is met een bedachte aanpak, dan kan dat niet makkelijk iets worden.)
- *Veranderaars: wie gaan het voor elkaar brengen?* Wat is hun kunde en krediet? (Een benadering pakt immers 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? (Iets wat persistent is, zal bijvoorbeeld zelden aangepakt kunnen worden met meer van hetzelfde.)
- *Inbedding: wat is verkoopbaar?* Hoe controversieel zijn bepaalde benaderingen? Waar zijn mensen gemotiveerd voor? (Een aanpak waar de top bijvoorbeeld niet op zit te wachten of waarmee medewerkers slechte ervaringen hebben, valt lastig in te bedden.)

Bedachtzaam wikken en wegen

Het kiezen van een veranderstrategie is makkelijk als veel criteria dezelfde kant op wijzen. Bij lastige veranderingen is dat zelden het geval. Het is dan een kwestie van beredeneren welke strategie de grootste slaagkans heeft. Laat ik een voorbeeld geven.

Een ingenieursbureau wil aan kwaliteitszorg doen. De organisatie vertoont allerlei blauwe trekjes, niet alleen in de werkprocessen, maar

ook in de interne manier van organiseren (het omgevingscriterium). Een van de directeuren heeft het onderwerp naar zich toe getrokken. Hij is een opgeklommen ingenieur die veel blauwe reflexen heeft (het veranderaarscriterium). Kwaliteitsverbetering kun je oppakken met dikke handboeken en ISO-systematieken: de aanpak is dan blauw in te kleuren (uitkomstcriterium). Op basis van drie van de vijf criteria lijkt het duidelijk: ga met kwaliteitszorg op de blauwe manier aan de slag, dan lijkt succes verzekerd.

Het is de weg van de minste weerstand. De opdrachtgever meldde echter dat kwaliteitszorg al sinds jaar en dag via handboeken werd gedaan en dat daar niet veel winst meer in zat. Kortom: het kon nou juist niet met 'meer van hetzelfde' (criterium: kern van het vraagstuk). De criteria wijzen in dit geval niet allemaal naar eenzelfde kleur (en dat is eens te meer zo als we het vijfde criterium van de inbedding er nog bij nemen). Dit is bij elke wat lastiger veranderopgaaf aan de orde. Je moet wikken en wegen welke strategie je dan het meest aandurft.

In dit voorbeeld waren er twee opties:

- Ga voor groen. Op basis van de gewenste diepgang was 'meer van hetzelfde' niet meer wenselijk. Blauw valt daarmee af. Kwaliteitszorg als uitkomst kun je gelukkig ook via een groene invalshoek benaderen: denk aan kwaliteitskringen of aan Lean. Misschien zit daar nou juist de angel, namelijk dat kwaliteit wel op papier wordt onderschreven, maar dat men in deze omgeving niet (meer) leert om het eigen gedrag aan te passen. Denken en doen zijn losgekoppeld geraakt. Als je zo redeneert, kun je tegemoetkomen aan zeker twee van de criteria: je kunt namelijk groen naar de uitkomst en de kern kijken. Er zijn afbreukrisico's omdat men met zo'n groene aanpak helemaal niet vertrouwd is: criteria die gaan over de aard van de omgeving, de aard van de meeste veranderaars en de inbedding.
- Blijf gewoon bij blauw. Veel criteria wijzen tenslotte die kant op: het sluit aan bij de omgeving, bij de meeste veranderaars. Blauw is bovendien vast goed in te bedden en de beoogde uitkomst is ook zo in te kleuren. Het is vooral de veranderhistorie die een

andere kant op wijst en impliceert dat je het een keer over een andere boeg moet gooien. Maar de angel kan ook schuilen in de sleetsheid; de kracht van blauw, namelijk de scherpte van analyse, expertise en daadkracht, is er een beetje uit. Vanuit die redenatie kun je kiezen voor een meer geperfectioneerd blauw. Een kwaliteitsaanpak waarbij je expertmatiger en preciezer te werk gaat in het beschrijven van processen, het doen van onderzoek, het inzetten van benchmarks enzovoort. Noem het donkerblauw.

Het interessante aan de case is dat er meer dan één mogelijkheid is. *Er is geen objectief beste antwoord.* Het gaat er meer om welke veranderstrategie jij als veranderaar tot leven kunt brengen. Bij welke van de opties vertrouw je erop dat je in staat bent de afbreukrisico's af te dekken en daarin bereedeneerde, bewuste keuzen te maken. In deze case voelde ik mij als veranderaar zekerder over de groene aanpak. Ik wist niet zeker hoe ik de sleetsheid van de blauwe aanpak weg kon krijgen en had de indruk dat er meer winst te halen viel met een leeraanpak. Ik had bovendien genoeg groene ervaring, waardoor ik allerlei mogelijkheden zag om de onwennigheid van de betrokkenen met groendenken goed genoeg te hanteren.

Weerbarstige keuzepraktijk

Je kunt dus per situatie afwegen welke aanpak het meest werkzaam is. Dat wegingsproces is niet altijd eenvoudig, wel altijd wenselijk. In de praktijk blijkt het *situationeel kiezen* van een veranderstrategie minder vaak te gebeuren dan de theorie doet vermoeden. Idealiter kies je bijvoorbeeld een aanpak pas nadat je een vraagstuk begrijpt en voordat je de verandering poogt te realiseren. In de praktijk beken je echter al kleur door hoe je rondloopt, de manier waarop je diagnosticeert, de wijze waarop je een verandering plant: het zijn allemaal acties die je (latere) veranderstrategie kunnen onderstrepen of ondergraven. Het zijn acties die je zelfs in de weg kunnen staan om ooit nog tot een keus te komen. Dat is nogal relevant, omdat je het nooit 'diep in een kleur' – en daarmee krachtig – kunt krijgen als jouw acties steeds met elkaar interfereren.

In deze tweede helft van het hoofdstuk ga ik in op hoe je in het klein vaak al helpt of juist frustrereert dat een veranderstrategie tot leven komt. Ik geef een

overzicht van populaire valkuilen en ik geef 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, fasen 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 fasen en die bieden ook een mooie kapstok om de valkuilen in kaart te brengen:

- Ten eerste: *diagnose en afbakening*. Dat is een fase waarin je als veranderaar probeert te begrijpen wat er aan de hand is. Het is een periode waarin meervoudig kijken voorop staat. Je analyseert het verandervraagstuk en bakent het nader af.
- Daarna: *kern van het vraagstuk en veranderstrategie*. Dat is een fase waarin je de brug slaat tussen begrijpen en handelen, tussen diagnose en interveniëren. Het is een periode waarin situationeel denken voorop staat. Je probeert hier uit te vogelen wat voor soort aanpak nou het meest werkzaam kan zijn.
- Tot slot: *interventieplanning en interventies*. Dat is een fase waarin je je aanpak concretiseert en organiseerbaar maakt. Het is een periode waarin congruentie vooropstaat tussen wat je als strategie beoogt en wat je in uitwerking en realisatie laat zien. Je ontwerpt interventies, participatie, communicatie en sturing waarmee je beoogde uitkomsten hoopt te bereiken.

In elk van de drie fasen zijn er uitglidders en uitdagingen als het gaat over het denken in veranderstrategieën. In termen van het kleurendenken kun je zeggen dat je in geen enkele fase kleurloos kunt werken. Laat ik in de volgende paragraaf bij het begin beginnen.

4.8 Valkuilen bij diagnose en afbakening

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

- overslaan van de diagnose;
- enkelvoudig waarnemen;
- de diagnose niet als interventie zien.

Valkuil 1: De diagnose overslaan

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 ‘ons product is uw probleem’-benadering refereert vooral aan adviseurs die een veranderaanpak bij (interne) 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’-benadering 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.

Valkuil 2: Enkelvoudig waarnemen

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 van die voorkeuren kan zijn 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 vraag-

stukken zijn niet vanzelfsprekend beperkt 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:

- De eerste manier is om bij de diagnose *samenwerking* te zoeken 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 waar je makkelijk mee op dezelfde golflengte zit, maar dat helpt hier dus niet. Laat het politieke dier maar liever een chaosdenker opzoeken of een leertype uitnodigen. Of stel de diagnose als adviseur samen met je klant, zodat je een blik van binnen met een blik van buiten combineert.
- 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, leiderschapsstijl 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 kunt 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.

Valkuil 3: De diagnose niet als interventie zien

Laat ik beginnen met een voorbeeld om de valkuil te illustreren.

Stel je voor dat het management een reorganisatie overweegt. Het roept 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 kunt dan nog wel zeggen dat het maar de diagnosefase 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 experts in hun leaseauto's het parkeerterrein op suizen. Want de diagnose kan ook in een heel andere kleur. Ze 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 de diagnose kleurloos zou moeten houden. Ik zou echt niet weten hoe dat eruitziet. Net zoals je niet niet kunt communiceren, kun je ook niet niet interveniëren. Elke diagnose is al een interventie. 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 kunt 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.

4.9 Valkuilen bij het zoeken naar de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie

Er zijn drie veelvoorkomende missers wanneer je bezig bent met de kern van het vraagstuk en het kiezen van een veranderstrategie. Laat ik eerst iets meer over deze tussenfase 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 gaan de dingen zoals ze gaan?*’ Je zoekt met deze vraag 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 verklaarende 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 schept pas betekenis. Zo is het ook met de 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*: de veranderstrategie is de redenatie achter het interventieplan. Ze 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 zo veel mogelijk kunt bereiken. Dus ook hier gaat het om focussen: het zoeken naar een bepaald werkingsmechanisme (denk aan de kleuren) waarmee je zo veel mogelijk voor elkaar kunt 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 de draad 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 werkzaam zou zijn en waarom niet. Het interessante is dat het helemaal geen

langdurige en dure bezigheden hoeven te zijn. Over het algemeen zijn zowel diagnosestelling als interventieplanning een stuk duurder en langer. Maar het is wel de fase waarin 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 ze wijzen dan bijvoorbeeld 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, kun je het nog oneens 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 kunt 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 daar niet zo handig mee omgaat. Ze staan elk in de weg om een werkingsmechanisme echt tot leven te laten komen. De drie valkuilen zijn:

- integrale veranderplannen;
- al te openlijk wikken en wegen;
- camouflagetactieken.

Valkuil 4: Integrale veranderplannen

Integrale veranderplannen hebben vaak als probleem dat er geprobeerd wordt om alle problemen tegelijkertijd naast en door elkaar op te lossen. Het is meestal het gevolg van het *overslaan van de fase tussen diagnose en interventieplanning* 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 integrale plannen niet effectief zijn en 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 er aan het licht komt. Dat is eens te meer zo waar de ambitie hoog en de organisatie groot is. De diagnose 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 waarin alle gesignaleerde verbeterpunten uit de doorlichting worden geadresseerd. Die worden dan op een tijdas 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. Het eerste verdringt het 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. Dat kan ook te maken hebben met het feit 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 kunt 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 die je moet overwinnen. Het is meer intelligentie die je moet oogsten. Ook hoor je op de werkvloer dat mensen verandermoe zijn. Ook dat past bij dit soort plannen, want integrale verandertrajecten worden wel met bombarie opgestart, maar niet met bombarie stopgezet. Ze bloeden eerder dood. Juist dat schept een beleving dat er wel steeds veranderingen bijkomen, maar er geen vanaf gaan.

Valkuil 5: Al te openlijk wikken en wegen

Te openlijk zijn over de voor- en nadelen van een verkozen aanpak is een volgende 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 redematies en een goed doordachte aanpak. Maar de uitglijder is om die afweging heel transparant te doen en haar 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 om de foute redenen sneuvelt in het interne krachtenspel. Bijvoorbeeld omdat de strategie niet aansluit bij de verandergewoonten en verwachtingen. Of omdat ze bepaalde belangen niet zomaar dient. Of omdat ze 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 (paragraaf 4.1). *Als de kleuren 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 kleuren ook het meest werkzaam zijn. Dus ongeacht alle afwegingen en redematies die je net zo transparant hebt gemaakt. Het risico dat een zinnige strategie sneuvelt voordat je eraan mag beginnen is

het grootst als al je denkwerk de kant op wijst van een recessieve strategie: benaderingen die het als eerste afleggen als de kleuren vechten en die men in zulke omgevingen veel minder geneigd is in te zetten. Dat betreft bij uitstek groene en rode strategieën. 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 zijn 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.

Valkuil 6: Camouflagetactieken

Camouflagetactieken vormen de zesde valkuil. Als je wel het nodige huiswerk hebt gedaan over de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie en alle kwetsbare redentaties 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 waarop die weerstand moeilijker te hanteren is. Ik kan dat illustreren door terug te gaan naar een eerder voorbeeld.

Ik wilde kwaliteitsverbetering in een ingenieursbureau aanpakken met een groene aanpak (zoals kwaliteitskringen). Mijn redentatie was dat 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 aan 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 camou-

flagetactiek: je verkoopt dan een groen traject onder valse, blauwe vlag. Het nadeel is dat men daar vroeg of laat achter komt. 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 allerlei 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 kunt waarmaken.

De vraag is of je aanpak niet te verkopen is zonder te overtuigen, of wellicht zelfs via een groen proces te 'verkopen' is: een congruentie-strategie. In deze case probeerde ik dat door niet met een verhaal te starten, maar vooraf huiswerk op te geven aan het middenmanagement. Ik vroeg hen 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 de 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 stonden 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.

4.10 **Valkuilen bij interventieplanning en interveniëren**

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

De drie valkuilen zijn:

- beperkte interventiekennis;
- wilde regenboogcombinaties;
- vergeten bestanddelen.

Valkuil 7: Beperkte interventiekennis

Je kunt alleen maar die interventies in een plan opnemen waar je weet van hebt. *Hoe beperkter iemands interventiekennis is, hoe minder mogelijkheden hij 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 hebben’; je hoeft die interventies namelijk niet allemaal zelf te beheersen, want je kunt ook anderen inschakelen bij de uitvoering ervan. De valkuil is helemaal fnuikend als de veranderstrategie een kleur heeft die afwijkt van je eigen voorkeuren: je 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 inquiry’ of ‘zelfsturende teams’, dan kun 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. De remedies zijn ook vergelijkbaar en tweevoudig.

Een eerste remedie is om *andere veranderaars erbij* te betrekken 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 kunnen bijvoorbeeld de kleuren staan, op de andere zet je dan 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 voorbijkomen. Als je de moeite neemt om bij te houden wat je aanstaat en wat je vertrouwt, dan kan dat dienen

als een soort geheugensteun als je aan het ontwerpen slaat. Je kunt al die interventiekennis inzetten om te brainstormen over wat het meest past bij een bepaalde veranderstrategie. Je kunt die kennis 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 sneeuwbal effect 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 die aanpak valt te verdiepen door bijvoorbeeld de begeleiding van die kringen door betrokkenen zelf te laten doen en hen daarop te coachen. En als er bepaalde gemeenschappelijke lastige thema's bij al die kwaliteitscirkels naar boven borrelen, kun 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 vervolgens 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.

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 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 vuistregel is dat je verschillende kleuren goed kunt inzetten zolang het maar *niet op eenzelfde tijdstip en plaats* is. Je maakt een duidelijke scheiding met betrokkenen: welk spel speel je wanneer. 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 doorheen banjert en zorgt dat wat daar gebeurt niets kan worden.

Wilde regenboogcombinaties zijn daarom riskante aangelegenheden. Ik zou ze afraden, tenzij alle betrokkenen moeiteloos en zonder enige toelichting onderling hebben leren schakelen tussen verschillende strategieën. Dat is echter nogal zeldzaam, zeker in grotere gezelschappen, maar het komt voor (bijvoorbeeld in topteam) 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 beloningsgesprek 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.

Valkuil 9: Vergeten bestanddelen

De laatste valkuil heeft te maken met of een interventieplan wel alle aspecten raakt die je nodig hebt om een strategie werkbaar te krijgen en of die ook zo ‘ingekleurd’ zijn dat ze passen bij je verkozen veranderstrategie en die daarmee versterken. Er is 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*.
- Waarin 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 bestanddelen 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 van hoe het hele actorenveld in elkaar steekt dan een goed idee te hebben van 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. Je kunt dat beschouwen als een rood traject met groene vleugjes. De lastigheid was echter dat niemand het geduld zou hebben om zes weken te wachten op het resultaat, noch het resultaat zou 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 een-op-een met de belangrijkste partijen in het conflict. Ik kon daar op mijn rol in het geheel bevroegd 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. Zulke communicatie paste bij de rode aanpak met groene vleugjes. Een interventieplan dat het bestanddeel 'communicatie' onderbelicht, kan zo'n beoogde veranderstrategie nooit tot leven wekken. De bestanddelen zijn een houvast om een plan gebalanceerd genoeg uit te werken opdat het vanaf het begin meteen recht kan doen aan een gekozen strategiekleur.

4.11 **Afsluitende opmerkingen**

We zijn in dit hoofdstuk met grote stappen door de fasen van verandertrajecten en de gekleurde veranderstrategieën heen gelopen. Die bondigheid gaat onvermijdelijk ten koste van de nuance en volledigheid. Daarom maak ik twee kanttekeningen.

Een eerste kanttekening is dat de nadruk in dit hoofdstuk ligt op het gebruiken van het kleurendenken bij het situationeel kiezen van een veranderaanpak (om zo effectief mogelijk de verandering in beweging te krijgen). Dat is echter *een van de vier toepassingen* van het kleurendenken. Twee andere toepassingen kregen hier terloops aandacht: het gebruiken van het kleurendenken bij diagnose (om vraagstukken en organisaties beter te begrijpen) en communicatie (om het collectieve verandervermogen te versterken, bijvoorbeeld door gemeenschappelijke taal). Een hier nog niet aangestipte toepassing van het kleurendenken betreft reflectie door veranderaars (om het besef van eigen vermogens en beperkingen te vergroten en de eigen ontwikkeling te stimuleren). Het ging in dit hoofdstuk vooral over expliciete kennis: strategieën, fasen en methoden. Alsof die kennis 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 kun je zeggen dat veranderaars zelden voor *elke* kleur bagage in huis zullen hebben, er *evenveel* aanleg voor hebben of er *evenveel* ambitie voor hebben. Een besef van het eigen profiel is belangrijk om te weten waar je grenzen als veranderaar liggen, maar ook om je 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 tweede kanttekening is dat het hier besproken kleurenmodel een krachtig hulpmiddel kan zijn om een *grote mate van complexiteit te hanteren*, maar het wordt schadelijk als je het inzet om het leven simpeler te maken. Dit kan gebeuren als we bijvoorbeeld gaan denken dat mensen of organisaties één kleur hebben. Dan kan het model stigmatiserend gaan werken en dat lost niks op. Het volgende voorbeeld stamt uit het prille begin van het kleurendenken.

In een van de eerste opleidingen waar we de ideeën testten, stond een projectmanager op. Volgens hem kon met dit kleurendenken het hele 'cross-selling'-probleem in het adviesbureau worden opgelost. Dit vraagstuk hield in dat klantvragen die binnenkwamen niet zomaar terecht kwamen bij mensen die het meest getalenteerd zijn om die vraag op te pakken. Hij suggereerde dat je met het kleurendenken klantvragen als ze binnenkomen een kleurenstip kunt geven. En dat je dat ook voor elke adviseur kunt doen. Via een kennismanagement-systeem (een eufemisme voor een computer) kun je dan matchen. Dat zou nu juist de dood in de pot zijn van veranderkundig denken. Weg is het wikken en wegen, weg is het denken in werkingsmechanismen of het omgaan met dilemma's.

Het kleurendenken heeft niet stilgestaan in de twee decennia dat ermee gewerkt wordt, juist om de groeiende complexiteit in veranderopgaven recht te doen en te helpen hanteren. Het is steeds verder onderzocht, doorontwikkeld, getest en uitgewerkt. Dat heeft ertoe geleid dat je nu met elk van de vier toepassingen zowel op een eenvoudige als op een veel complexere manier kunt omgaan. Het kleurendenken is daardoor ook geschikt voor opgaven waarin vele veranderingen tegelijk plaatsvinden of waarin allerlei spanningen tussen de kleuren gehanteerd moeten worden. Het wordt nu ook ingezet bij het in balans brengen van organisaties of het onthullen van dissonantie en dominantie in organisaties. Het kleurendenken blijft daarmee van waarde voor zowel beginnende als gevorderde veranderaars.

Ik geef hierna *leessuggesties voor wie zich nader wil verdiepen* in de veranderstrategieën, in het ontwerp van verandering of juist in de minst besproken toepassingen of voor wie wil weten hoe je een grotere mate van complexiteit met het kleurendenken hanteert.

Verder lezen

Typering kleurendenken en toepassingen

- Boersema-Vermeer, H. & Groot, G. de (red.). (2016). *Werken met leren veranderen. Een werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Deventer: Vakmedianet.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige* (2e editie). Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2014). Achtdelige video-collegereeks *Het vormgeven van verandering*. Amsterdam: Crowdale / Schiedam: Managementboek.nl
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – Nu wij nog. Een gids voor veranderaars*. Deventer: Vakmedianet.

Omgaan met complexiteit

- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. 2e editie. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2015). Het creëren van een kleurrijk verandermodel: casestudie naar theorieontwikkeling. *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 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). Bingley (UK): Emerald Insight (in print).