

Denken over veranderen in kleuren

Introductie

hans vermaak



Vijf belangrijkste denkwijzen over verandering




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

Vier praktische toepassingen

- **Strategie:** situationele keus voor kansrijkste ‘kleur’ voor een veranderaanpak. Wat past bij vraagstuk, bij organisatie, bij ...?
- **Diagnose:** meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken...., vooral als het complex is
- **Veranderaar:** besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties, beperkingen...
- **Communicatie:** gemeenschappelijke taal om collectief te praten en beslissen over veranderen zonder ‘scholenstrijd’ ...






Geeldrukverandering



Aannames 	Idealen 
<p>Er verandert iets als je belangen bij elkaar brengt</p> <ul style="list-style-type: none">- van de sleutelfiguren- in een onderhandelings- en lobbyproces- om een consensus te vormen (win-win) <p>Conditie:</p> <ul style="list-style-type: none">- Achter gesloten deuren- Sense of urgency <p>Motto: veranderen is een machtspeel</p>	<ul style="list-style-type: none">- Democratische samenleving- Poldermodel van politieke coalities- Haalbare oplossing
Traject 	Schaduwkanten 
<p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Mediatie, alliantievorming, stemsessies- Topstructurering, beleidsvorming	<ul style="list-style-type: none">- Oppervlakkig geel: achterkamertjesgedoe, de sterkste wint- Valkuilen: luchtfietsen, loose-loose strijd, onbetrouwbaarheid- Allergieën: ideologen, details, gezichtsverlies
<p>Diagnosebrillen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Krachtenveldanalyse, concurrentiestructuur- Policy windows, besluitvormingsfuij	Veranderaar 
<p>Beheersbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none">- Onbekend en verschuivend resultaat- Borging via contracten en machtsbalans	<p>Veranderaar: procesregisseur die zijn macht inzet</p> <ul style="list-style-type: none">- Politiek fingerspitzengefühl (posities en context)- Besturen, beschouwen en conflicten hanteren- Onafhankelijk, beheerst en met goede netwerken <p>Andere actoren: afgevaardigden, achterbannen, opinieleiders</p>

Blauwdrukverandering



<p>Aannames </p> <p>Er verandert iets als je eerst denkt en dan (planmatig) doet</p> <ul style="list-style-type: none">- onderzoek biedt objectieve antwoorden/richting- oplossingen worden ontworpen (stappenplan)- implementatie gaat planmatig en transparant <p>Conditie:</p> <ul style="list-style-type: none">- Toereikend sponsorschap- Sense of control, objectiviteit <p>Motto: veranderen is een rationeel proces</p>	<p>Idealen </p> <ul style="list-style-type: none">- Maakbare en kenbare wereld- Orde, efficiëntie en voorspelbaarheid- Beste concrete oplossing (harde organisatieaspecten)
<p>Traject </p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none">- ISO, BPR, ABC, PMW- Strategische analyse (SWOT, portfolio's, e.d.) <p>Diagnosebrillen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Visgraatdiagrammen, portfolio-analyse- Structuren, organisatieconfiguraties <p>Beheersbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vooraf omschreven en gegarandeerd resultaat- Borging via meten = weten, monitoringssystemen	<p>Schaduwkanten </p> <ul style="list-style-type: none">- Oppervlakkig blauw: mechanistisch, irrationele en externe aspecten negeren- Valkuil: alles maakbaar verklaren, over mensen heen walsen, 'hired gun' analyses- Allergie: vage toestanden, emotionaliteit, ingebakken onzekerheid/ ambigüiteit <p>Veranderaar </p> <p>Veranderaar: expert, projectleider</p> <ul style="list-style-type: none">- Inhoudelijke deskundigheid- Analyseren, structureren, presenteren, plannen- Prestatiegericht, accuraat, zelfstandig, rechtlijnig <p>Andere actoren: opdrachtgevers, projectmedewerkers, doelgroepen, (boze) buitenwereld</p>



Rooddrukverandering



<p>Aannames </p> <p>Er verandert iets als je mensen op de juiste manier prikkelt</p> <ul style="list-style-type: none">- mensen (situationeel) straffen en belonen- mensen verleiden en het ´wij´-gevoel versterken- aandacht, steun en erkenning bieden <p>Conditie:</p> <ul style="list-style-type: none">- Respectvolle en zorgvuldige procedures- Mensen zoeken elkaar op <p>Motto: veranderen is een sociaal gebeuren</p>	<p>Idealen </p> <ul style="list-style-type: none">- Gemeenschap in harmonie, zorgzame samenleving- Het beste uit mensen halen, de beste ´fit´ tussen organisatie en individu- Motiverende oplossing
<p>Traject </p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Personeelsinstrumenten en sociale activiteiten- Management by walking around en de zeepkist <p>Diagnosebrillen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Motivatiefactoren, bronnen van weerstand- Rollen in teams, situationeel leiderschap <p>Beheersbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none">- Bedachte, maar niet gegarandeerde uitkomst- HRM-systemen, goede verhoudingen	<p>Schaduwkanten </p> <ul style="list-style-type: none">- Oppervlakkig rood: verstikkende systemen, wollen dekengedrag, onechte aandacht- Valkuilen: negeren van macht, zachte heelmeesters, conflictmijding- Allergieën: solo- of macho-gedrag, onzorgvuldigheid, problematiseren <p>Veranderaar </p> <p>Veranderaar: coachende manager, HRM-er, communicatie-expert</p> <ul style="list-style-type: none">- Mensen-mens- Motiveren, verleiden, communiceren, samenwerken- Sociaal, betrouwbaar, geïnteresseerd <p>Andere actoren: smaakmakers, teambuilders, rolmodellen, betrokkenen</p>






Groendrukverandering



Aannames 	Idealen 
<p>Er verandert iets als je mensen in leersituaties brengt</p> <ul style="list-style-type: none">- bewust onbekwaam maken (spiegels en vensters)- experimenten en exploreren van mogelijkheden- in een koerszoekend, collectief proces <p>Conditie:</p> <ul style="list-style-type: none">- (Net) genoeg veiligheid, rust en respect- Streven naar professionaliteit <p>Motto: veranderen is leren en ontwikkelen</p>	<ul style="list-style-type: none">- Lerende organisatie: met iedereen, over alles, altijd- Groeien en ontdekken- Oplossingen die mensen zelf vinden
Traject 	<p>Schaduwkanten </p> <ul style="list-style-type: none">- Oppervlakkig groen: individueel leren los van het werk, gebrek aan actie- Valkuilen: belerend gedrag, niemand uitsluiten, navelstaren- Allergie: politieke spelletjes, mensen met een bord voor hun hoofd
<p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Feedback, coaching, opleiding, gaming- Organisatie-ontwikkeling, survey-feedback, communities of practice <p>Diagnosebrillen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Johari window, leercurve, leerniveaus- Organisatie-ijsberg, systeemdenken <p>Beheersbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none">- Uitkomst geschetst, niet gegarandeerd- Borging via voortdurende reflectie	<p>Veranderaar </p> <p>Veranderaar: procesbegeleider die mensen steunt</p> <ul style="list-style-type: none">- ´reflective practitioner´ als rolmodel- Didactisch ontwerpen, faciliteren, spiegelen, coachen- Empathie, creativiteit, nieuwsgierigheid <p>Andere actoren: trekkers, coaches, meesters, deelnemers, beschermheren</p>

Witdrukverandering



<p>Aannames </p> <p>Er verandert iets als je spontane evolutie een handje helpt</p> <ul style="list-style-type: none">- patroonduiding van wat organisaties beweegt- ruimte voor ondernemerschap en dynamiek- blokkades wegnemen en conflicten optimaliseren <p>Conditie:</p> <ul style="list-style-type: none">- Paradoxaal adviseren- Sense of humor <p>Motto: veranderen gaat over energie/ vitaliteit</p>	<p>Idealen </p> <ul style="list-style-type: none">- Wonderlijk universum vol parallelle werkelijkheden- Zelfsturing in netwerken dwars over 'muren' heen- Zingeving, geëngageerde oplossingen, innovaties
<p>Traject </p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none">- Zelfsturende teams, zoekconferenties- Appreciative inquiry, open space meetings <p>Diagnosebrillen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ontwikkelingspatronen van individuen en groepen- Chaostheorie, megatrends, organisatiebeelden <p>Beheersbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none">- Moeilijk voorspelbaar (maar niet stuurloos) proces- Borging via zelforganisatie en kwaliteit van dialoog	<p>Schaduwkanten </p> <ul style="list-style-type: none">- Oppervlakkig wit: new age uiterlijkheid, alles is goed- Valkuilen: oppervlakkig begrip van onderstroom, laissez-faire, mensen opzadelen met 'zelfsturing'- Allergieën: saaiheid, middelmaat, regels, bevoogding, groepsdwang <p>Veranderaar </p> <p>Veranderaar: patroonduider die zichzelf op het spel zet</p> <ul style="list-style-type: none">- Florerend in complexiteit, spelend met mogelijkheden- Betekenis geven, dialogiseren, ondernemen, fantasie- Zelfbewust, authentiek, kwetsbaar, eigenwijs <p>Andere actoren: intra-/ entrepreneurs, kiemen, sponsors, netwerken</p>

Alle veranderkleuren in één oogopslag

	Onderhandeling	Rationeel en gepland	Motivatie en aandacht	Leren en ontwikkelen	Dialogo en zelforganisatie	Dwingende macht	Voorzienigheid
							
Er verandert iets als je ...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie	afdwingt dat iets gebeurt	leeft in het hier en nu (carpe diem)
in een ...	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces	lastige situatie	weg die zichzelf aandient
en toewerkt naar ...	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die initiatieven opwekt	een oplossing waarin iedereen zich moet confirmeren	een emergente oplossing
Met interventies als ...	coalities vormen, topstructuren veranderen	projectmatig werken, strategische analyses	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams	bedreigingen, sancties, stimuleren van afhankelijkheid, isolatie	aanvoelen, mediteren, goede daden, van dienst zijn
geleid door een ...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, projectleider	HRM-expert, coachende manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet	dominant persoon met veel macht	spirituele gewaarwording dat er dingen zijn die groter zijn dan wijzelf
en gericht op ...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	patronen en betekenissen	bevelen en beheersing	doen wat juist is, deugd
Het resultaat is ...	onbekend en verschuift	omschreven en gegarandeerd	uitgedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar, maar niet doelloos	opgelegd en concreet	open en aanvaard
en is geborgd via ...	beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	benchmarken en monitoren	personeelssystemen en gezonde relaties	lerende organisatie	zelforganisatie en dialoog	autoriteit en uitsluiting	in verwondering leven, vertrouwen
De valkuilen liggen in ...	dagdromen en verlies-verliesresultaten	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmeesters	niemand uitsluiten, te weinig actie	oppervlakkig inzicht, laissser-fairehouding	willekeur, escalatie, 'spijbelen'	bijgelovigheid, isolationisme

Typische puzzels over de vier toepassingen

<p>Diagnose</p> <ul style="list-style-type: none">– Hoe baken je af wat je diagnosticeert? Hoe definieer je een veranderopgave?– Kun je een meerkleurige diagnose in je eentje maken? Hoe krijg je boven tafel wat verborgen is?– Begrijp je organisaties het beste door ze te bekijken in hun eigen kleur of juist niet?– Wordt een organisatie beter van meerkleurigheid? Moeten we niet overal lerende organisaties krijgen?	<p>Aanpak</p> <ul style="list-style-type: none">– Kan je in een integraal aanpak ‘van alles wat’ doen? Hoe verhoudt verandering zich tot ‘going concern’?– Welk criterium is doorslaggevend bij het kiezen van een kleurenaanpak?– Hoe krijg je genoeg diepgang in je gekleurde aanpak? Zijn de kleuren allemaal even effectief?– Is het voor bepaalde issues nodig om kleuren te combineren? Hoe doe je dat zonder dat ze bijten?
<p>Veranderaar</p> <ul style="list-style-type: none">– Wie zijn eigenlijk de veranderaars in een veranderopgaaf? Waar zitten die?– Hoe ken je je eigen kleur? Moet je van alle markten thuis zijn? Kan je boven de kleuren staan?– Hoe ontwikkel zich dit in je carrière? Moet je leren geloven in de kleur waar je van nature goed in bent?– Hoe hou je je eigen voorkeur functioneel? Hangt dat nog samen met je positie of kleur?	<p>Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none">– Als de kleuren met elkaar in gevecht gaan, wie pakt dat dan uit?– Hoe legitimeer je een nieuwe kleur in een omgeving een daar haaks op staat? Hoe zorg je dat die slaagt?– Werkt het denken in kleuren nou niet stigmatiserend?– Hoe typerend zijn de kleuren voor de benaderingen? Zijn de kleuren cultuurgebonden?

hans vermaak

e hans@hansvermaak.com

w www.hansvermaak.com



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij de auteur. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming.