



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 artikel geef ik een overzicht van de veranderstrategieën die beschikbaar zijn, en ga ik nader in op hoe daaruit een keuze is te maken. In een volgend artikel komt dan aan de orde hoe dat keuzeprocess in de praktijk uitpakt. Ik bespreek dan met name welke valkuilen zich daarin kunnen voordoen en hoe je die kan omzeilen.

Hans Vermaak

Veranderen? (1)

Kies de juiste strategie!

Goed inzicht in het rijke palet van bestaande veranderstrategieën helpt betrokkenen om wat afstand te nemen van eigen voorkeuren en op grond van argumenten met elkaar in gesprek te raken over wat in *deze* situatie, op *dit* moment, met *deze* spelers, onder *deze* tijdsdruk het beste zou kunnen werken. Situationeel handelen en gezamenlijk handelen, dáár gaat het om. En daarvoor is een gemeenschappelijke verandertaal nodig. Het *kleurendenken* is zo'n taal. Daarin worden de werkingsprincipes van vijf contrasterende veranderstrategieën naast elkaar geplaatst als afspiegeling van wat er wat dit betreft 'in de praktijk' te koop is. Elke strategie kent zijn eigen aannames, minitheorieën en... valkuilen!

1. Geeldrukstrategie

Kernbegrip in deze strategie is *macht*. Voornaamste aanname is dat iets pas verandert als de belangrijkste spelers achter de verandering staan: leidinggevend in *formele* machtsposities, maar ook opinieleiders in *informele* machtsposities. Hun instemming kan worden verkregen door in voldoende mate met hun belangen rekening te houden. Anders gezegd: het veranderproces kan worden gezien als een proces van 'geven en nemen', totdat er een consensus ontstaat waarin de belangrijkste personen zich kunnen vinden.

Uit dit 'werkingsprincipe' zijn een reeks kenmerken van 'geeldrukdenken' af te leiden. De interventies bestaan vooral uit ('politieke') *onderhandelingsacties*: mediaties, alliantievorming, stemsessies, beleidsvorming, enzovoort. De uitkomsten zijn, interessant genoeg, dus niet vooraf bekend. Het proces wordt geborgd door de resul-

terende deals op papier te zetten: denk aan een 'statement of intent' bij een fusie, of aan de ondertekening van een regeerakkoord. Vervolgens is het zaak dat 'de poppetjes' niet meer verschuiven en iedereen zich blijft committeren aan het bereikte akkoord. Als bijvoorbeeld bij een fusie de samenstelling van het bestuur van een van de fusiepartners verandert, kan dat consequenties hebben voor hoe stevig 'de deal' blijft staan. Kortom: bij geeldrukdenken moet je heel goed weten wanneer het ijzer heet is (kwestie van timing!), hoe de panelen schuiven en hoe de hazen lopen. Als iemand woorden als 'achterban', 'comités', 'conclaven' of 'pettenproblemen' gebruikt, weet je al dat je in een geeldrukspel bent beland. De veranderaar maakt al bijna intuïtief een krachtenveldanalyse; hij is gespitst op wie wie kent, welke belangenverstrengelingen spelen, welke loyaliteiten men met zich meedraagt. Hij is een soort onafhankelijk procesbegeleider, maar dan wel een die zo nodig niet schuwt om zijn eigen macht en/of gezag in te zetten. Denk bijvoorbeeld aan het optreden van Herman Wijffels bij de laatste ka-

Voorwaarde nummer één voor het maken van een goede keus is dat iemand de werkingsprincipes van verschillende veranderstrategieën goed begrijpt

binetsformatie. Dat voorbeeld illustreert meteen dat het niet gaat om ‘de sterkste wint’: dat is nou juist een gele valkuil want daarmee zou je de weerstand van de op-een-na machtigsten georganiseerd hebben.

2. Blauwdrukstrategie

Bij de blauwdrukstrategie staat *ratio* centraal. Ze omvat een gedachtegoed dat in veel managementopleidingen domineert. Leidend motto: eerst denken, dan doen. Eerst wordt objectief onderzocht wat de beste oplossing is; daarna wordt bepaald op welke manier deze het best is te implementeren.

Het *onderzoek naar een optimale oplossing* kan een audit of een doorlichting omvatten. Bij strategie-exercities kunnen SWOT-analyses behulpzaam zijn: sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht. Maar ook een nog ‘dieper blauwbenadering’ is mogelijk: men ontwikkelt dan scenario’s, die worden getest aan de hand van opgestelde criteria.

Voor de ‘beste oplossing’ wordt vervolgens een *implementatieproces* ontworpen en uitgerold. Projectmanagement is daarbij vaak een sleutelbegrip, met als kernactiviteiten: faseren, beheersen en beslissen. Er wordt gebruikgemaakt van tussentijdse metingen en er is een heldere verdeling van rollen en mandaten. Zo werkt men in deze expertbenadering toe naar de vooraf bedachte resultaten. Waarden als orde, efficiëntie en voorspelbaarheid staan daarbij hoog in het vaandel. ‘Piketpalen uitzetten’, ‘trajecten uitrollen’ en ‘voortgang met dashboards bewaken’ is dan ook typische blauwdruktaal. Expertise telt en van middelmaat wordt gegruwd.

De combinatie van ‘beste oplossingen’ en ‘geplande aanpakken’ is terug te vinden in *best practices*. Je kunt ze soms herkennen aan Amerikaans klinkende drieletteracronymen die hele sectoren in hun greep kunnen krijgen: ABC (Activity Based Costing), BPR (Business Process Design), BBS (Business Balanced Scorecards), HPO (High Performance Organization) en dergelijke. De nadruk op rationele maakbaarheid in deze benadering heeft overigens als mogelijk gevaar dat informele, emotionele of contextuele aspecten in het veranderproces te weinig aandacht krijgen.

Een al te instrumentele uitvoering van een veranderkleur leidt tot het tegenovergestelde van wat men met deze strategie beoogt

3. Rooddrukstrategie

In deze veranderstrategie gaat het vooral om *motivatie*. Aanname is dat er pas écht wat verandert als de verandering breed wordt gedragen, ook door mensen op de werkvloer. Gedrag verandert namelijk pas als mensen warm voor iets lopen. Noch beleid (geel), noch plannen (blauw) worden in de rode optiek wat dit betreft als toereikend gezien. In de rode optiek moet de beoogde doelgroep van een verandering er op een of andere manier beter van worden. Dat kan in de vorm van extra materiële *beloning* voor degenen die zich ervoor inzetten, maar geld is niet het enige wat telt. Veel werknemers, en met name professionals, hechten bijvoorbeeld vaak meer aan ontplooiingsmogelijkheden of uitdagend werk. Ook *sociale rituelen* gericht op versterking van de onderlinge band spelen in een rood veranderproces vaak een gunstige rol: het vieren van successen op de vrijdagmiddagborrel of het in het zonnetje zetten van medewerkers die dat verdienen. Kortom: *aandacht* is een van de krachtigste verandermechanismen. De ‘Hawthorne-experimenten’ in de jaren dertig van de vorige eeuw wezen dat al uit. Onderzoekers onderzochten in een fabrieksomgeving wat de lopendeband-productie kon opvoeren. Ze draaiden op één werkplek het licht omhoog, op een andere plek omlaag, voerden op een derde plek personeelsgesprekken, enzovoort. Met als verrassend resultaat dat overal waar was ingegrepen de productie omhoog ging, alleen op plekken die ongemoeid werden gelaten, bleef ze gelijk. Conclusie van de onderzoekers: maakt niet uit wat je doet, als je maar wat doet; wat je aandacht geeft, dat groeit. Dit principe vormt ook de kern van ‘management by walking around’. Daarin is het de mate waarin iemand zich gezien, erkend en gewaardeerd voelt die aantikt. Dat moet dan wel echt en gemeend zijn: ‘doen alsof’ wordt door betrokkenen vaak haarfijn aanvoeld en dan werkt het allemaal niet meer. Rooddrukdenken leert ons ook dat in een organisatie met teveel procedures en systematieken het gevaar dreigt dat mensen buiten beeld raken, met alle gevolgen voor hun motivatie van dien. Je ziet dat in sommige personeelssystemen waar competentieprofielen, beoordelingsformulieren en carrièrepaden te ver zijn uitgewerkt. Mensen moeten zich dan naar die systemen voegen in plaats van andersom, en dan schiet zo’n rood systeem zijn doel voorbij.

4. Groendrukstrategie

In de groendrukstrategie staat *leren* voorop. Deze benadering koppelt net als de rooddrukstrategie verandering aan gedrag, maar benadrukt in haar ‘minitheorie’ dat gedrag pas verandert als mensen *leren*. Dus niet inspelen op belangen zoals bij geel, of het rationeel plannen zoals bij blauw, of het rode van buitenaf motiveren. Nee, het gaat erom dat mensen en organisaties zich ontwikkelen. En daar horen leersituaties bij: coaching, actieleren, survey feedback

en dergelijke. Het ideaal is de lerende organisatie. Voor 'groendrukdenkers' is *De vijfde discipline* van Peter Senge dan ook een standaardwerk.

Soms gaat in een leertraject *bewustwording* (c.q. 'bewust onbekwaam maken') vooraf aan verder bekwamen. Dan wordt mensen, bijvoorbeeld in de vorm van spiegeling, eerst voorgehouden 'waar ze eigenlijk mee bezig zijn en hoe dat uitwerkt'. Ook wijzen op de mogelijkheid van een andere kijk op de zaak, bijvoorbeeld aan de hand van een werkbezoek of tijdelijke rolomkering in een samenwerking (de zogenaamde venstermethode) kan bewustwording vergroten. In deze bewustwordingsfase verloopt leren aanbodgestuurd: er worden 'spiegels' en 'vensters' voorgehouden.

Weten betrokkenen eenmaal wat ze wel en niet kunnen, en willen ze zich verder bekwamen, dan is voor hen een meer actieve leerrol weggelegd en kan leren dus vraaggestuurd verlopen. Men is zich dan aan het *bekwamen*. Denk aan leren in actie, de kunst afkijken en experimenteren. Hoe meer energie iemand daarin stopt, hoe meer lering die eruit haalt.

Ook dit groene leerprincipe kent overigens valkuilen en schaduwkanten. Leren kan bijvoorbeeld buitengewoon oppervlakkig blijven als het alleen maar in het teken staat van persoonlijke ontwikkeling, zonder echte relatie tot het werk. Ook de gedachte dat iedereen maar alles zou willen en kunnen leren, blijkt niet altijd uit te komen. Dat is meer een teken dat je met elkaar niet (groen) in de spiegel wilt kijken en de werkelijkheid onder ogen wilt zien. Dus ook hier geldt: een al te instrumentele uitvoering van een veranderkleur leidt tot het tegenovergestelde van wat men met deze strategie beoogt.

5. Witdrukstrategie

Kernbegrippen bij witdruk zijn *energie* en *vitaliteit*. Aanname: er verandert pas echt iets als de tijd daar rijp voor is. Vanuit de andere kleuren (met name blauw) gezien klinkt dat een beetje vreemd: alsof je met je armen over elkaar kunt gaan zitten wachten tot er iets gebeurt, waarna je alleen nog maar hoeft te claimen dat dat jouw verdienste is. Maar zo is het dus niet. De witte aanname impliceert allesbehalve passief gedrag. Immers: je weet pas of voor iets de tijd rijp is als je weet wat een organisatie en de betreffende mensen drijft. Dat vraagt continu speuren en *duiden van patronen*. Weet je dat, dan kun je de 'spontane evolutie' wel degelijk een handje helpen. Bijvoorbeeld door *ruimte te geven* waar ondernemerschap en energie zit (stimuleren van zelfsturende teams, appreciative enquiry, enzovoort) en door *blokkades te slechten* die dat in de weg zitten (bijvoorbeeld disfunctionele opvattingen aantonen, of door een verplattingsoperatie kleilagen in de organisatie verwijderen).

De nadruk op rationele maakbaarheid heeft als gevaar dat informele, emotionele of contextuele aspecten in het veranderproces te weinig aandacht krijgen

De witte strategie verlangt van de veranderaar dat hij patronen kan duiden. Hij moet de veranderhistorie van de organisatie kennen en daarbij 'onder het maaiveld' en in de historie kunnen kijken. De formele organisatie vormt als het om veranderen gaat immers maar het topje van de ijsberg. De interacties, passies en contradicties die gedrag grotendeels sturen zijn toch vooral in de *informele* organisatie te vinden. Dus daar richt de witte veranderaar zich dan ook op, meer dan zijn andersgekleurde collega's.

Ook de witdrukdenker moet op zijn hoede zijn, wil het niet mis gaan. Ruimte geven waar geen ondernemerschap borrelt, is een van de mogelijke valkuilen bij deze strategie. Als je bijvoorbeeld zelfsturende teams als structuurprincipe over een organisatie uitrolt, loop je het risico dat op allerlei plekken waar de tijd daarvoor nog niet rijp is medewerkers de bal niet oppakken en managers laissez-faire gedrag gaan vertonen. Om vervolgens hun medewerkers erop af te rekenen als de resultaten tegenvallen. Kortom: dit is niet 'wit', maar 'fout blauw'.

Welke veranderstrategie kiezen we?

Op zich is er voor elk van de hier genoemde veranderstrategieën wel iets te zeggen. Wat dat betreft zijn ze dus gelijkwaardig. Het is elke keer weer een kwestie van wikken en wegen om in een specifieke situatie de juiste strategie te bepalen. Een *zest*al indicatoren kan dienen als leidraad bij de afweging. Allereerst maakt het uit om welke organisatie het gaat, bijvoorbeeld tot welke van bovengenoemde veranderaanpakken men altijd geneigd is. Ook de competentie van de veranderaar speelt mee: waar is hij of zij goed in? Vervolgens is er de aard van het probleem: logistieke optimalisatie pak je in een andere kleur aan dan een managementconflict. Een aanpak die aansluit bij wat de organisatie normaal doet, waar de veranderaar goed in is en aansluit bij het probleem: die heeft uiteraard een betere slaagkans dan waar dat niet zo is.

Er spelen echter nog een drietal subtielere indicatoren een rol: de onderliggende angst van de problematiek (hangt het bijvoorbeeld op een machtsconflict?), de aard van eventuele weerstanden/energieën (zoals een 'groen' gebrek aan veiligheid of een 'rood' gebrek aan motivatie) en de gewenste diepgang van de verandering. Bij dat laatste gaat het om de vraag of het met 'meer van hetzelfde' kan of

dat de aanpak eindelijk eens van kleur moet verschieten. Probleem is dat in concrete gevallen vaak lang niet alle indicatoren in de richting van eenzelfde veranderkleur wijzen. Dan wordt het *wikken en wegen*. Welke veranderstrategie kun je gegeven de situatie het best tot leven brengen en ben je in staat eventuele afbreukrisico's af te dekken? Dit wikken en wegen is het hart van het situationeel keuzeproces: het professionele geweten.

Het mag soms lijken alsof een veranderaar (na ampele overwegingen) op één bepaald moment de knoop doorhakt en een veranderkleur kiest, in de praktijk werkt dat toch anders. Dat doe je niet alleen ná diagnose en vóór implementatie. De manier waarop iemand binnenkomt en in de organisatie rondloopt, de manier waarop hij diagnosticeert, de wijze waarop hij verandering verkoopt of plant: het zijn allemaal acties die de keuze voor een bepaalde veranderingsstrategie al maken, bevorderen of afremmen. Je kiest in die zin continu. Het is zaak je daarvan bewust te zijn, als je niet wilt dat je acties alle kanten op wijzen en daarmee de beoogde veranderkleur ondergraven. En voorwaarde nummer één voor het maken van een goede keus blijft natuurlijk dat je de *werkingsprincipes* van je gekozen veranderstrategie goed begrijpt en ook kunt toepassen.

Tot slot

Het hier besproken kleurmodel is een model; het is niet *de* werkelijkheid. Het is een krachtig hulpmiddel bij de keuze van de juiste strategieën om veranderingen te realiseren. Het is een handreiking om méér te zien en aan te kunnen: een manier om meer complexiteit aan te kunnen. Het is een valkuil om ermee te proberen het rijke organisatieleven te versimpelen door bijvoorbeeld mensen of organisaties te stigmatiseren met een kleur: 'jij bent rood en ik ben blauw, dus we hebben elkaar weinig te vertellen'. Dan werkt

het kleurendenken je alleen maar tegen. Spelen, wikken, wegen en uitproberen werkt stukken beter.

In dit artikel zette ik een van de vier mogelijke toepassingen van het kleurendenken centraal: het situationeel kiezen van een aanpak. Dat is misschien ook de meest gebruikte toepassing, maar er zijn er meer en die staan elders uitgebreid beschreven (De Caluwé en Vermaak, 2006). Denk bij de andere drie toepassingen aan:

- diagnose (om meervoudig te kijken naar mensen, organisaties en vraagstukken);
- reflectie op jezelf als veranderaar (besef van eigen voorkeursstijl, competenties en beperkingen);
- communicatie over verandering (gemeenschappelijke taal om samen veranderingen te begrijpen en vorm te geven zonder scholensrijd).

Literatuur

Caluwé, L. de, en H. Vermaak, *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*, 2^e editie, Kluwer, Deventer, 2006.

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

 **Verdieping:** Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0151

In de online versie in de Management Executive Base is een uitgebreidere versie van het artikel opgenomen waarin elke veranderkleur meer tot leven wordt gewekt en casuïstiek illustreert hoe situationeel kiezen in zijn werk gaat.