

Veranderen? (1) Kies de juiste strategie!

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 aan de orde hoe dat keuzeprocés in de praktijk uitpakt. Ik bespreek dan met name welke valkuilen zich daarin kunnen voordoen en hoe je die kan omzeilen.

Hans Vermaak

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 neemt precedent over de beste uitkomst. En dat is eigenlijk prima

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

De opdracht om een veranderstrategie te kiezen, vereist wel het nodige van een veranderaar. Onder veranderaars 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. Dat hoeven zeker niet altijd leidinggevenden te zijn. In dit artikel ga ik daar echter wel vanuit en ik wil hen munitie aanreiken om die keuzen te maken.

Twee vereisten

Het kiezen van een veranderaanpak vereist twee zaken:

- u 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.
- u 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.

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

In dit artikel 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 immers zelf vaak ook die kenmerken wel verzinnen. Andersom is dat niet zomaar het geval. Bondigheid werkt hier dus niet per se in ons nadeel.

Een overzicht van veranderstrategieën

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 kan 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 waar het om 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 managementteam 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 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 ene 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 genoemde case (zie kader) 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 MT. 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 artikel ga ik uit van zo'n taal: het *kleurendenken*. Daarin staan vijf contrasterende veranderstrategieën naast elkaar geplaatst als afspiegeling van wat er 'in de praktijk' te koop lijkt. Ze heten: geeldruk, blauwdruk, rooddruk, groendruk en witdruk. Elk met eigen karakteristieke aannamen en minitheorieën. Ik neem die als uitgangspunt en schets er wat beelden van.

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 waar de belangrijkste personen zich in 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 onderhandelingsspel 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 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 diens begeleiding niet zomaar vertrouwd. De paradox is dat het tegelijk iemand moet zijn waar enige dreiging van 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 helpt in het geval van Wijffels ook. Als er veel op het spel staat en de spelers stevige machtsposities hebben, dan kan dat namelijk gemakkelijk leiden tot vals spelen als de spelbewaker niet stevig genoeg in het zadel zit. Zorgvuldigheid van het proces is relevant omdat het de stevigheid van de resulterende consensus bepaald. Hoe steviger belangen zijn gewogen, hoe meer partijen daarin 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 directiecamers.

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 redematies 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, hebt 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 ertussen 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 impliceert dat er geen voortschrijdend inzicht was. Bij geeldrukdenken zou het 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 ze 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 Performace Organization*), en dergelijke. Het is krachtig instrumentarium vol met ingenieurstaal. Je hoort betrokkenen zeggen dat er ‘piketpalen worden geslagen’, ‘organisaties gebouwd’, ‘trajecten uitgerold’, ‘voortgang met dashboards bewaakt’. Daarin schuilt 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 zo maar 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 geprotocolleerd. Het representeert een *valkuil voor elke kleur*: die wordt destructief als hij zich gaat richten op vraagstukken die zich er niet toe lenen. In blauwdrukdenken liggen veel wortels van het organiseervak, 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 ook gedachtegoed dat in veel managementopleidingen domineert.

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 belooft, de betrokkenen het jaar erop zich zullen inspannen zoiets weer te bewerkstelligen. En dat mensen die zo'n waardering mislopen hun gedrag 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 kwaliteit van samenwerking maar ook 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 dat je wat doet, méér dan wat 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, motiveert meer dan een manager die diens verjaardag 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 leidinggevendenaanraadt 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 teveel 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 diens verdere ontwikkeling willen bespreken.

En personeelsprofielen gaan klonend werken; is het echt wenselijk dat je veel van dezelfde soort mensen in je organisatie hebt? Een andere achilleshiel van deze kleur 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.

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, spel-simulaties, 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 in de kast staat en graag aan anderen wordt uitgeleend.

Net als elke kleur heeft ook 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 als 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 het echter 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 hen het leren een beetje moet worden 'aangedaan'. Er wordt dan gewerkt met spiegels en vensters. Spiegels zijn interventies 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. Het is de essentie van feedback geven. Bij vensters gaat het om andere manieren van kijken. Denk hierbij aan een werkbezoek, aan tijdelijke rolom-

kering in samenwerkingsrelaties 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 dat mensen niet gemakkelijk voor zichzelf kunnen organiseren.

De fase erna verloopt vraaggestuurd. Betrokkenen weten inmiddels wat ze wel en niet kunnen, 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, 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 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 een te instrumentele uitvoering van een veranderkleur precies het tegenovergestelde bereikt dan wat de potentie van zo’n veranderkleur 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.

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 ge-

zien 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 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 alles behalve 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;
- 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 ontrafelen 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 veranderhistorie? Het betekent ook dat hij ‘onder het maaiveld’ moet kijken. De formele organisatie 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 meer gekeken naar formele aspecten: dat wat meetbaar, pakbaar, objectiveerbaar is.

Zodra de witte veranderaar een idee heeft waar energie zit en waar blokkades schuilen, leidt dat tot twee soorten interventies.

1. *Ruimte geven* daar waar ondernemerschap is te zien, ideeën leven, vitaliteit leeft. Hier horen interventies bij als zelfsturende teams, zoekconferenties, open space meetings, Gideons-bendes, appreciative enquiry.
2. *Blokkades slechten*. Dat kan gaan over disfunctionele opvattingen over organiseren, 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 zijn 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 op het eerste gezicht misschien meer als een blauwdrukreorganisatie. En dat kan het soms ook zijn. Het betekent dat je nooit echt weet in wat voor verandering je zit als je *alleen maar naar het labeltje erop kijkt*: het gaat om de redenaties, ideeën en uitwerking erachter. 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.

Hieruit komen de valkuilen van witdrukdenken al naar voren. Als je ruimte geeft waar geen ondernemerschap is, werkt het bijvoorbeeld niet. Dit betekent dat ‘open space meetings’ of ‘appreciative enquiry’ alleen krachtig zijn zolang ze niet als technisch instrumentje worden ingezet. Of overall, 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 anderen niet. 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 laissez-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 waar 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 ruimte schept. Er is zeker geen blind vertrouwen dat alles goed komt en zich vanzelf mooi ontwikkelt. De grootste verwarring over witdrukdenken is misschien wel dat het lief en aardig is. Witdrukdenkers halen hun inspiratie uit boeken over systeemdenken, chaostheorie, irrationele processen, netwerkorganisaties en dergelijke.

Een veranderstrategie kiezen

De vijf veranderstrategieën zijn gelijkwaardig; het is elke keer een kwestie van *wikken en wegen* met welke strategie je bij een specifieke opgave het meest kunt bereiken. Elke strategie heeft tenslotte haar eigen gebieden waar ze echt goed werkt en haar eigen schaduwkanten. Een zestal indicatoren helpt bij die afweging:

- In welke organisatie ga je de strategie toepassen? Kan de aanpak in een kleur waar de organisatie vertrouwd mee is, dan maakt dat de uitvoering natuurlijk gemakkelijker.
- Welke competenties hebben de belangrijkste veranderaars? Waar zijn zij vooral goed in?
- Wat is de aard van het vraagstuk? Logistieke optimalisatie vraagt een andere kleur dan een managementconflict.
- De achterliggende angel van de problematiek. Als er veel symptomen zijn helpt het de verandering te focussen op een achterliggende oorzaak!

- De aard van eventuele weerstand of energie. Zijn mensen kritisch omdat het hun belangen niet dient, omdat ze zien dat het niet gaat werken, of omdat ze het niet aandurven? Op elk spel je met een andere kleur beter in.
- De gewenste diepgang van de verandering. Bij dat laatste gaat het om de vraag of het met 'meer van hetzelfde kan' of dat dit nou juist de problemen in de wereld heeft geholpen. Het kiezen is makkelijk als veel indicatoren dezelfde kant op wijzen. Bij lastige veranderingen is dat zelden het geval. Het is dan een kwestie van beredeneren wat 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. Een van de directeuren heeft het onderwerp naar zich toe getrokken. Hij is een opgeklommen ingenieur die veel blauwe reflexen heeft. Het volgende vraagstuk doet zich voor. Kwaliteitszorg kun je oppakken met dikke handboeken en ISO-systematieken. Het is dan blauw in te kleuren. Op basis van die drie indicatoren 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'. Indicatoren wijzen in dit geval niet allemaal naar eenzelfde kleur. Dit is bij elke wat interessantere opgaaf 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: kwaliteitskringen op zijn Japans. Misschien zit daar nou juist de angel, namelijk dat kwaliteit wel op papier wordt onderschreven, maar dat men niet (meer) leert om het eigen gedrag aan te passen. Denken en doen zijn losgekoppeld geraakt. Als je zo redeneert, kun je tegemoet komen aan de helft van de indicatoren: vraagstuk, angel en diepgang. Er zijn afbreukrisico's omdat men met zo'n groene aanpak helemaal niet vertrouwd is: indicatoren die gaan over de aard van de organisatie, de aard van de meeste veranderaars en eventuele weerstand.
- Blijf gewoon bij blauw. Veel indicatoren wijzen tenslotte die kant op: het sluit aan bij de organisatie, bij de meeste veranderaars en het vraagstuk is ook zo in te kleuren. Het is vooral de veranderhistorie die een andere kant opwijst 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 redentatie 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 benchmark, enzovoort. Noem het donkerblauw.

Het interessante aan de case is dat er meerdere mogelijkheden zijn. Er is geen objectief beste antwoord. Het gaat er meer om welke veranderstrategie jij als veranderaar tot leven kunt brengen. Bij

welk van de opties vertrouw je erop dat je in staat bent de afbreukrisico's af te dekken en om daarin beredeneerde, bewuste keuzen te maken. In deze case voelde ik me 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. Er waren genoeg mogelijkheden om de onwennigheid van de betrokkenen met zoiets vanuit groendenken te benaderen.

Tot slot

Een eerste kanttekening is dat het hier besproken kleurmodel slechts een model is, het is niet *dé* werkelijkheid. Het is een krachtig hulpmiddel 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 stigmatiserend gaan werken en dat lost niks op (zie voorbeeld).

Het volgende beeld 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 hiermee 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 kennismanagementsysteem (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 het denken in werkingsmechanismen of omgaan met dilemma's.

Een tweede kanttekening is dat er vier toepassingen van het kleurendenken zijn, waarvan er in dit artikel één centraal aan bod kwam: het situationeel kiezen van een aanpak. Andere toepassingen beschrijven we elders uitgebreid (De Caluwé en Vermaak, 2006). Denk dan aan:

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

Een laatste kanttekening is dat het in dit artikel lijkt alsof je op één moment kiest voor een veranderstrategie. Dat is het moment nádat je begrijpt hoe een vraagstuk in elkaar zit en vóóordat je aan de implementatie begint. Ideaaltype is dit misschien zo, maar in de praktijk werkt het vaak anders. De manier waarop je rondloopt, de wijze waarop je verandering verkoopt, de mensen die je erbij betreft: al in de eerste diagnose kies je een veranderkleur en dat blijf je steeds opnieuw doen tot bij de laatste interventie. Al die acties kunnen je gewenste veranderstrategie net zo goed ondergraven als onderstrepen. Ze

kunnen er zelfs toe leiden dat het nooit tot een bewuste keus komt. Op hoe je dit in de praktijk voorkomt, ga ik in een artikel in het volgend nummer in, inclusief hoe het verder ging met de ingenieurscase.

Literatuur

- Caluwé, L. de en H. Vermaak, *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*, 2e editie, Kluwer, Deventer, 2006.
- Vermaak, H., 'Strategieën voor veranderen (2); Negen populaire valkuilen om niet situationeel te kiezen', *Management Executive*, nummer 4-2008.