

Hans Vermaak

DE VERANDER MANAGEMENT

BOX Onmisbaar instrument
voor succesvol
verandermanagement

INHOUD

1. Introductie
2. Geeldruk als veranderstrategie
3. Blauwdruk als veranderstrategie
4. Rooddruk als veranderstrategie
5. Groendruk als veranderstrategie
6. Witdruk als veranderstrategie
7. Kiezen van een veranderstrategie
8. Valkuilen bij diagnosticeren
9. Valkuilen bij het vinden van de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie
10. Valkuilen bij het interveniëren
11. Kanttekeningen

DE VERANDERMANAGEMENTBOX // STRATEGIEËN VOOR VERANDEREN

SAMENSTELLING	Drs. Hans Vermaak
VOORDRACHT	Ben Maasdam en Marjon Keller
VERMENIGVULDIGING	Tapes Mediaproducties
GRAFISCH ONTWERP	Scherphuis Snijder BNO 'Geeft vorm aan communicatie'

ISBN 9789089590107

© MainPress BV 2008



I. INTRODUCTIE

Welkom. U luistert naar *De Verandermanagementbox*. Deze audioreeks richt zich op succesvol acteren in veranderprocessen. Het gaat hierbij om veranderingen waardoor een organisatie flexibel kan inspelen op omgevingseisen en meerwaarde blijft bieden voor haar klanten.

De Verandermanagementbox staat onder redactie van Jaap Boonstra.

In deze elfde aflevering gaan we het hebben over strategieën voor veranderen. De tekst van deze aflevering is verzorgd door Hans Vermaak, senior partner bij Twynstra Gudde. Hij professionaliseert veranderaars, zowel in company als in universitaire opleidingen. Zijn advieswerk gaat de laatste jaren vaak over taaie vraagstukken in organisaties. Hij publiceert over leer- en veranderprocessen. En daarnaast over het leidinggeven aan professionals en omgaan met complexiteit.

Bij veranderstrategieën gaat het om de soort van aanpak die je nastreeft bij organisatieverandering. Het gaat dus niet om dikke uitgewerkte interventieplannen, maar om de redenering erachter. Dus waarom dat plan kan werken. Geloof je dat je het gaat redden met een politieke insteek? Of moet er vooral geleerd worden? Of is het meer een kwestie van verleiden en motiveren? Veranderstrategieën komen in verschillende soorten en maten, dus er is wat te kiezen. En dat is maar goed ook want het ligt voor de hand dat niet elke strategie altijd even goed werkt.

De opdracht om een veranderstrategie te kiezen, verlangt wel het nodige van een veranderaar. Onder veranderaars verstaan we iedereen die ongeacht zijn of haar formele positie verantwoordelijkheid pakt om een verandering zo goed mogelijk gestalte te geven. En daar dus ook het nodige huiswerk bij doet.

Het kiezen van een veranderaanpak verlangt twee zaken. Allereerst dat u weet wat er te koop is aan strategieën. Want anders valt er niets te kiezen. Het vraagt dat je breder kijkt dan je eigen ervaring en eigen voorkeur. En dat je strategieën onderling kan vergelijken en afwegen. Daarnaast verlangt uw keuze begrip over wat de werkingsprincipes achter zo'n strategie zijn. Het zijn die principes die zo'n strategie tot leven brengen en werkbaar maken. Daar moet je dus recht aan kunnen doen ongeacht om welke veranderstrategie het gaat.

We zullen in de eerste helft van deze aflevering het keuzeproces ondersteunen door zo'n overzicht van strategieën te geven. We gebruiken daarbij het kleurendenken als conceptuele kapstok voor wat u in de literatuur en praktijk aan variëteit tegenkomt. Daarna gaan we dit denken in veranderstrategieën verder verdiepen door te kijken hoe u er in de praktijk mee kunt werken. Dat doen we door aan te geven hoe je komt tot een keuze voor een beste veranderstrategie in een specifieke situatie.

Ook lopen we de verschillende fasen van een verandertraject langs om te laten zien hoe je tijdens die fasen een veranderstrategie tot leven laat komen of juist frustrereert. We zullen een overzicht geven van veel voorkomende valkuilen tijdens de veranderfasen en aanwijzingen geven hoe die te omzeilen om veranderingen krachtiger te maken.

We beginnen met een voorbeeld om te illustreren hoe moeilijk het is om samen een verandering vorm te geven zolang er rond de tafel geen idee is wat er 'te koop' is aan veranderstrategieën.

Een managementteam van een ziekenhuis spreekt over de aanpak van een verandering. Om de tafel zitten 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. Dat past bij zijn politiek-bestuurlijke inslag. Het hoofd bedrijfsvoering schuift geïrriteerd op zijn stoel en zegt: "Nee, niet weer! Hoe kunnen we nou ooit gepland veranderen als we niet eerst vaststellen waar we heen willen voor me met iedereen gaan praten?" Zijn reflex past bij zijn bedrijfskundige achtergrond. Het hoofd zorg is een verpleegster die omhoog is geklommen naar een managementfunctie. Zij meldt het eens te zijn met de voorzitter. "Zonder draagvlak gaat dit niet werken. We moeten dus de mensen raadplegen waar het om draait." Het punt is alleen dat zij het hierbij niet over dezelfde mensen heeft als de voorzitter: in haar ogen gaat draagvlak over de mensen op de werkvloer, bij de voorzitter om invloedrijke externe partijen zoals zorgverzekeraars.

Wat je in de case ziet, is dat de drie leden van het managementteam niet zozeer vertellen hoe deze verandering zou kunnen werken, maar hoe verandering altijd hoort te gaan. Het zijn

daarmee zowel geloofsartikelen en reflexen geworden, ingegeven door eigen functie, achtergrond, loyaliteiten en dergelijke. In zo'n geval ontstaat er een wat ideologisch gesprek over de aanpak. In zo'n gesprek winnen altijd dezelfde partijen: politieke insteken overvleugelen al snel de rest. Maar dat betekent nog 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 lijken het bijvoorbeeld eens over 'draagvlak', maar als daarna de bestuurder naar externen loopt en de ander naar de werkvloer om te onderhandelen dan gaat het verandertraject alle kanten op.

Het kiezen van een veranderstrategie lukt in deze case pas goed als elk van de MT-leden zijn of haar opvattingen niet als 'altijd waar' maar als 'situationeel geldig' ziet. Dat verlangt dat elk MT-lid ziet dat er naast de eigen voorkeursaanpak ook andere gelijkwaardige aanpakken zijn.

Daarin schuilt de waarde van een gemeenschappelijk overzicht van veranderstrategieën: het helpt 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. Organisatieveranderingen zijn tenslotte collectieve processen. Die krijgen alleen focus als je met elkaar eens bent en begrijpt in wat voor verandering je stapt. Het kleurendenken kun je voor dit doel met elkaar gebruiken. Daarin staan vijf contrasterende veranderstrategieën naast elkaar geplaatst. Over dat kleurendenken gaan we het nu hebben.

2. GEELDRIJK ALS VERANDERSTRATEGIE

Een kernbegrip bij geeldruk is macht. De aanname is dat er pas iets verandert als je de belangrijkste spelers achter de verandering staan: leidinggevend met formele machtsposities, maar ook opinieleiders met informele machtsposities. Als die de verandering niet legitimeren of sanctioneren, dan wordt het niets. Bij geeldruk hoort, net als de andere kleuren, ook een mini-theorie hoe je dat voor elkaar kunt krijgen: namelijk door rekening te houden met de belangen van die belangrijkste spelers. Je kunt het veranderproces als een onderhandelingsproces zien waar wordt gegeven en genomen tot er een 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. Geeldrukdenkers zeggen daarop dat ze wel weten dat er iets uitkomt, alleen niet wat dat is. Dat is ook logisch want dat hangt nou juist van het onderhandelingsspel af. Het proces wordt geborgd door de resulterende deals op papier te zetten: denk 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.

De woordkeuze is specifiek per veranderkleur en 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 of welke loyaliteiten men met zich meedraagt. 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 zie je dan iemand als Wijffels voor je. Als er veel op het spel staat, hoort zo'n begeleider onafhankelijk te zijn: als het namelijk iemand is 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 uit gaat, ook al is hij geen partij: dat betekent meestal dat zo iemand macht ontleent aan status, expertise, ervaring, en/of connecties. 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 tot vals spelen leiden, zeker 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 is. Het ideaal van geeldrukdenken zit daarin verscholen: de democratische samenleving.

Dat zal overigens niet iedereen geloven, omdat het nogal lastig is om kleurloos naar het kleurendenken te kijken: mensen die weinig met dit soort politieke processen hebben, zien het al snel meer als het recht van de sterkste, als achterkamertjesgedoe of als luchtfietsen. In die karikatuur van gele processen raakt het werkingsprincipe uit het zicht: want als de sterkste wint, 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.

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 de reden waarom veranderen niet werkt: ‘groendenkers’ geloven dat je denken en doen continue moet koppelen en dus niet na elkaar moet doen. Hoe dan ook: 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: het doen van onderzoekswerk om vast te stellen wat het beste is en implementatiewerk om dat dan te realiseren.

Uit deze hoofdlijn zijn de vele kenmerken van blauwdrukdenken weer af te leiden. Bij onderzoekswerk kun je denken aan audits en doorlichtingen. Bij strategie-exercities aan SWOT analyses. De weging van de sterktes en zwaktes levert de ‘beste concurrentiestrategie’ op voor de organisatie. De redeneringen 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, ontwikkelt beoordelingscriteria enzovoort. Resultierend in rapporten die vol staan met matrices en grafiekjes. Voor de ‘beste oplossing’ wordt vervolgens een implementatieproces ontworpen en uitgerold. Projectmanagement is hierbij vaak een sleutelbegrip: faseren, beheersen en beslissen zijn kernactiviteiten. Beslismomenten zijn er tussen elke fase en er is een heldere verdeling van rollen en mandaten. Men belooft ook nog eens dat men exact die resultaten boekt 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: daar is de gewenste uitkomst onbekend tot het traject klaar is.

De combinatie van ‘beste oplossingen’ en ‘geplande aanpakken’ is terug te vinden in ‘best practices’, vaak te herkennen aan de bekende drieletter acronyemen: ABC, BPR, BBS, HPO, enzovoort. Het is krachtig instrumentarium vol met ingenieurstaal. Je hoort betrokkenen

zeggen dat ‘piketpalen worden geslagen’, ‘organisaties gebouwd’, ‘trajecten uitgerold’, ‘voortgang met dashboards bewaakt’.

Daar schuilt zowel de charme als de idealen van blauwdrukdenken: een maakbare en kenbare wereld. En een wereld waar expertise telt en van middelmaat wordt gegruwd. Waarden als orde, efficiëntie en voorspelbaarheid staan er hoog in het vaandel.

Daar zit natuurlijk ook een schaduwkant aan en die schaduwkant is de factor mens. In de woorden van een projectmanager: ‘Ik heb zo’n mooi project, jammer dat er mensen in zitten.’ Dat impliceert dat informele, emotionele of contextuele aspecten zomaar uit het oog verloren kunnen worden en dat blauwdrukdenkers daardoor per ongeluk met expertmatige oplossingen over mensen heen kunnen walsen. Of nog erger: ze proberen alles pakbaar en meetbaar te maken. Culturen worden dan in codes verpakt, klantvriendelijkheid geprotocolleerd. Dit rigide handelen representeert overigens een valkuil voor elke kleur: die wordt destructief als die zich gaat richten op vraagstukken die zich er niet toe lenen.

4. ROODDRUK ALS VERANDERSTRATEGIE

Een 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 warm lopen voor een verandering. De vraag is nu wat dat bewerkstelligt: noch beleid, geel in ons verhaal, 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 inkleuren. Een oppervlakkige manier van rooddrukdenken is 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 jaar in jaar uit dat gewenst gedrag laten zien om telkens weer meer salaris te krijgen. En dat mensen die zo'n waardering mislopen hun gedrag aanpassen.

Veel personeelsinstrumenten hebben dan ook hun wortels in het rode denken. Natuurlijk is geld niet de enige vorm van beloning. Bij professionals werkt het vaak beter om te belonen met uitdagend werk, ontplooiingsmogelijkheden of met professionele erkenning. Dus ook daar richt het personeelsbeleid zich dan op. Verleidingstrategieën 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 denkt met hier.

Een andere vorm van rooddrukdenken is het zien van de organisatie als een sociale gemeenschap waar mensen deel van uit willen maken. 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. Onderzoekers onderzochten hoe je de lopende band productie kon opvoeren. Ze deden hier het licht omhoog, daar omlaag, voerden elders personeelsgesprekken,

enzovoort. Het verrassende resultaat was dat de productie overal omhoog ging, ook waar men tegengestelde interventies deed. Er was maar één plek waar productie gelijk bleef en dat was de plek waar men niets had gedaan. De enige conclusie die de onderzoekers konden trekken was dat het erom gaat dat je wat doet, meer dan wat je doet.

Met andere woorden: een van de krachtigste verandermechanismen is 'aandacht'. Wat aandacht krijgt, groeit. Maar de kwaliteit van die aandacht telt ook 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 stuurt. Waarom? Omdat de eerste manager gezien moet hebben wat voor werk de medewerker gaat doen en of dat spannend voor hem is, terwijl de tweede manager reageert op een krabbel in zijn kalender.

Het gaat dus om de mate waarin iemand zich gezien, erkend en gewaardeerd weet. Dit is dan ook de essentie achter 'management by walking around': een concept dat leidinggevendenaanraadt om veel rond te lopen op de werkvloer en mensen daar te steunen waar nodig en uit te dagen waar mogelijk. Vanuit blauwdrukdenken is dat allemaal moeilijk te begrijpen: die hebben meestal niet bedacht dat rondlopen ook voor werk door kan gaan. Ze vragen zich af wat management nou eigenlijk echt doet.

Dit aandachtsprincipe geeft tegelijk aan waar rooddrukdenken kan ontsporen, namelijk waar mensen juist buiten beeld raken. Dat zie je in sommige personeelsystemen 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 onbegrijpelijk omdat zorgvuldigheid belangrijk is. Maar te veel procedures en systematiek gaan verstikkend werken. Managers zijn dan in personeelsgesprekken drukker in de weer met formulieren dan met de medewerker. De grootste achilleshiel van deze kleur is onechtheid zoals wanneer een manager vraagt 'hoe het met je is', terwijl je op geen enkele manier ervaart dat die interesse gemeend is. Dat werkt dan juist demotiverend. Aandacht, respect en zorg werken alleen als ze echt zijn en daar hebben de 'lijdende voorwerpen' vaak een goede neus voor.

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 extrinsiek motiveren zoals bij rood. Nee, het gaat erom dat mensen en organisaties zich ontwikkelen. Daar horen dus leersituaties bij zoals coaching, spelsimulaties, actieleren of survey feedback. Het ideaal is de lerende organisatie.

Net als elke kleur heeft ook groendruk een 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 is dat?

Ten eerste omdat iemand die bewust onbekwaam is in ieder geval minder ongelukken maakt. Hij kent zijn grenzen, hij 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 anders zijn: als je er met elkaar van bewust bent dat iemand onbekwaam is, dan is afscheid nemen het eindpunt. Maar bij groen is het juist 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, het leren moet hen 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 wanneer iemand daar geen of een fout idee van heeft. Het is de essentie van feedback geven. Bij vensters gaat het om andere manieren van kijken: denk aan een werkbezoek, aan een tijdelijke rolomkering in samenwerkingsrelaties of aan een introductie in het kleurendenken. Bij alle drie is een actieve rol weggelegd voor de veranderaar:

degene dus die vensters inbrengt en feedback organiseert. Het leren verloopt in dit begin aanbodgestuurd. Het is als de eerste keer skiën: je doet de skileraar 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.

In de fase erna verloop het leren heel anders en kan het ook meer vraaggestuurd verlopen. Betrokkenen weten inmiddels wat ze wel en niet kunnen, ze kunnen nu ook beslissen of ze het willen leren en daar actief een rol in nemen. Het leren kan nu veel meer tijdens het werk georganiseerd worden: denk aan reflectie in actie, experimenteren, kunst afkijken en dergelijke. En hoe meer energie iemand daar in steekt, hoe meer lering die eruit haalt.

Je kunt ook zeggen dat zowel aanbodgestuurd als vraaggestuurd leren een wat eenzijdige en dogmatische invulling zijn. Een combinatie ligt meer voor de hand: je doet dan vraaggestuurd waar mensen dat kunnen oppakken en valt ze met een aanbod lastig waar dat nog niet zo is. Het illustreert het dilemma van de pedagoog: weten wat iemand zou kunnen leren maar ook willen dat zo iemand dat zelf ontdekt. Groendruk veranderingen zijn weer eens stukje 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 gaat dan gebukt onder ontbrekende vertaalslagen naar de werkplek. Of individuele coaching wordt een vorm van navelstaren: een overmatige 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 zou willen leren, is weinig realistisch. En spelregels als ‘veiligheid, rust en respect’ zijn weliswaar vaak steunend voor leerprocessen maar kunnen ook als defensiemechanisme gaan opereren tegen confrontaties.

Je kunt dus ook hier zeggen dat een te instrumentele uitvoering van een veranderkleur tot precies het tegenovergestelde leidt van wat de potentie van zo'n veranderkleur is. Er wordt dan juist minder geleerd. Leren wordt juist spannend en krachtig als het ook confronterend mag zijn, als aanbod en vraag verweven raken, als begeleiders en deelnemers in coproductie werken en als reflectie en actie gekoppeld zijn. Dan doe je pas recht aan de werkingsmechanismen erachter

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. Dat is vanuit andere kleuren gezien een verwarrende aanname: vooral vanuit een blauwe of rode optiek klinkt dat alsof je met je armen over elkaar kan zitten, wachten tot er iets gebeurt. En wanneer dat gebeuren positief is, claimen als jouw prestatie.

Zulke verwarring tussen kleuren is niet ongebruikelijk: het is moeilijk te zien wat de werkingsmechanismen zijn 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 ergens de tijd rijp voor is als je weet wat mensen en organisaties drijft. Maar ook dat je de spontane evolutie een handje kan helpen door ruimte te geven waar ondernemerschap en energie zit en door blokkades te slechten die dat in de weg zitten.

Dit vraagt heel wat werk. Weten of de tijd rijp is, verlangt van een veranderaar dat die patronen kan duiden: dat hij kan ontrafelen waar beweging vandaan komt en wat die beweging eventueel blokkeert. Dat impliceert het kijken naar het verleden van organisaties: welke patronen spelen daar, welke fasen heeft men doorgemaakt, wat is de veranderhistorie? Het betekent ook 'onder het maaiveld' 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, zal je daar niet vinden. Die zoek je dus in de informele organisatie.

Zodra de witte veranderaar een idee heeft waar energie zit en waar blokkades schuilen, leidt dat tot twee soorten interventies. De eerste is ruimte geven. Dat wil zeggen: ruimte geven waar ondernemerschap gezien wordt, waar ideeën leven of waar de vitaliteit leeft. Hier horen interventies bij als zelfsturende teams, zoekconferenties, open space meetings, Gideons bendes of appreciative enquiry.

Minder beschreven is de interventie 'het slechten van blokkades'. Dat kan gaan over disfunctionele opvattingen over organiseren, bijvoorbeeld dat taken altijd eenduidig bij individuen belegd moeten zijn. Dit is een opvatting die acties rond complexe vraagstukken, vraagstukken

dus waar meer mensen bij nodig zijn, juist in de weg gaat staan. Denk aan een verplattingsoperatie waarbij de middenlaag in een organisatie wordt verwijderd wanneer die als kleilaag functioneert tussen een ondernemende en vitale werkvloer en een goedwillend topmanagement.

Het slechten van blokkades oogt op het eerste gezicht misschien niet zo wit: zo'n verplattung ziet er uit als een blauwdruk-reorganisatie. 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 redeneringen, 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.

De valkuilen van witdrukdenken worden hierdoor al geïmpliceerd. Als er ruimte wordt gegeven aan plaatsen waar het ondernemerschap helemaal niet borrelt, 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 juist overal ongeacht de omstandigheden!

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 worden uitgerold in een organisatie, loop je het risico dat op allerlei plekken medewerkers de bal niet oppakken en managers een 'laissez faire gedrag' gaan vertonen om vervolgens een tijd later hun medewerkers erop af te rekenen als resultaten tegenvallen.

Dat is niet wit, dat is 'fout blauw'. Als er één kleur is waar je zeker moet zijn van de onderliggende patronen omdat je daar je interventies op baseert, dan is het witdrukdenken. Dat betekent dus 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 goed komt en vanzelf mooi ontwikkelt.

7. KIEZEN VAN EEN VERANDERSTRATEGIE

Voor elk van de hier genoemde veranderstrategieën valt wel iets te zeggen. De kleuren zijn in principe gelijkwaardig. Het is elke keer weer een kwestie van zoeken welke strategie het best bij een specifieke opgave past. Zes indicatoren kunnen dienen als leidraad bij de afweging.

Allereerst maakt het uit om welke organisatie het gaat. Bijvoorbeeld tot welke van bovengenoemde veranderaanpakken met 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, heeft uiteraard een betere slaagkans dan waar dat niet zo is.

Er spelen echter nog drie subtielere indicatoren een rol. Allereerst de onderliggende angel van de problematiek: hangt het bijvoorbeeld op een machtsconflict? Daarnaast is de aard van eventuele weerstand of energie van belang: is er bijvoorbeeld een 'groen' gebrek aan veiligheid of een 'rood' gebrek aan motivatie. En tot slot de gewenste diepgang van de verandering. Het gaat dan om de vraag of het met 'meer van hetzelfde' kan of dat de aanpak eindelijk eens van kleur moet verschieten.

Het probleem is dat in concrete gevallen vaak lang niet alle indicatoren in de richting van eenzelfde veranderkleur wijzen. Dan wordt het wikkelen 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?

Een voorbeeld. Stel je een ingenieursbureau voor dat kwaliteitszorg wil verbeteren. Zo'n organisatie vertoont blauwe trekjes: niet alleen de werkprocessen maar ook de manier van organiseren. Een adviseur was in gesprek met een directeur. Dat was een opgeklommen ingenieur die blauwe reflexen had. Dan het vraagstuk: kwaliteitszorg kan je oppakken met dikke handboeken en ISO systematieken. Het is dan blauw in te kleuren. Op basis van die drie indicatoren lijkt het opgelegd pandoer: ga met kwaliteitszorg op de blauwe manier aan de slag, succes verzekerd zo lijkt het. Het is de weg van de minste weerstand. De opdracht-

gever meldde echter dat men al jaren aan kwaliteitszorg via handboeken deed en dat daar inmiddels de sleet in zat. Kortom: het lukte juist niet met 'meer van hetzelfde'. Wat je dan hebt, is dat indicatoren niet allemaal naar eenzelfde kleur wijzen. Dat is bij veel interessantere opgaven aan de orde is. Het wordt dan wikkelen en wegen welke strategie je het meest aandurft.

In dit voorbeeld zie je twee opties:

1. **Ga voor groen!** Je kunt op basis van de gewenste diepgang zeggen: doe het niet met meer van hetzelfde! Liever niet blauw dus. Kwaliteitszorg kan ook via een groene invalshoek benaderd worden: kwaliteitskringen op zijn Japans. En misschien zat daar juist de angel, namelijk dat men kwaliteit wel op papier onderschrijft maar niet meer leerde het eigen gedrag aan te passen. Denken en doen zijn losgekoppeld geraakt. Je kunt zo aansluiten bij de helft van de indicatoren: vraagstuk, angel en diepgang. Je hebt wel afbreukrisico's bij de andere indicatoren, bijvoorbeeld omdat de groene aanpak niet aansluit bij organiseren-gewoontes en medewerkers er ook niet goed in zijn.
2. **Blijf bij blauw!** Veel indicatoren wijzen tenslotte die kant op: het sluit bij de organisatie, bij de meeste veranderaars en het vraagstuk is ook zo in te kleuren. Het is vooral de verandehistorie die impliceert dat je het een keer over een andere boeg zou moeten gooien. Maar je kunt redeneren dat de angel misschien schuilt in sleetsheid: dat de blauwe kracht van scherpe analyses, expertise en daadkracht er een beetje uit is. Vanuit die redenering kun je gaan voor geperfectioneerd blauw. Een kwaliteitsaanpak waarbij je heel precies en expertmatig processen beschrijft, onderzoek doet, benchmarks inzet en dergelijke. Noem het donkerblauw.

Deze case illustreert dat er dus meerdere mogelijkheden zijn. Er is geen objectief beste antwoord. Het gaat er meer om welke veranderstrategie jij als veranderaar tot leven kan brengen. Bij welk van de opties je erop vertrouwt dat je in staat bent de afbreukrisico's af te dekken. In deze case werd uiteindelijk de groene aanpak gerealiseerd. Maar daar gaat het hier niet om: een andere veranderaar zou mogelijk een andere keus hebben gemaakt. Het wikkelen en wegen is tenslotte een professionele afweging van degene die zijn nek uit steekt: de veranderaar. Die moeten het tot een goed eind weten te brengen.

Wat de keuze altijd wat vertroebelt, is dat het lijkt alsof je op één moment de knoop doorhakt en een veranderstrategie kiest. Dat is misschien ideaaltypisch zo, maar in de praktijk werkt dat toch anders. De manier waarop je rondloopt, de manier waarop diagnosticeert, de wijze waarop je de verandering verkoopt of plant, het zijn allemaal acties die je veranderstrategie kunnen ondersteunen of ondergraven. Het zijn acties die er zelfs kunnen verijdelen dat je ooit tot een keuze komt.

En dat is natuurlijk niet de bedoeling. We zeiden eerder al dat veranderingen pas echt krachtig worden als je de werkingsprincipes erachter goed begrijpt en weet toe te passen. Dieprood, diepblaauw, diepgroen, diepwit en diepgeel: ze werken allemaal beter dan een verhullende en verwarrende mix van veranderprincipes, ongeacht de lengte van een verandertraject. Je wilt dus juist wel tot een keuze komen en die naleven.

Met deze vaststelling zijn we naadloos beland in het tweede deel van deze aflevering: wat betekent het denken in veranderstrategieën voor de loop van een verandertraject? We hanteren als uitgangspunt dat verandertrajecten fasen doorlopen. Die zijn vaak mede bepaald door de veranderkleur, kunnen lang en kort zijn en lineair of cyclisch, maar daar gaat het hier nu even niet om. Je kunt zeggen dat ongeacht de veranderkleur alle trajecten drie fasen kennen.

De eerste fase is die van diagnose. Dat is de fase waarin je als veranderaar probeert te begrijpen wat er aan de hand is? Het is een periode van analyseren en afbakenen van het verandervraagstuk. De tweede fase is die van de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie. Dat is de fase waarin je de brug slaat tussen begrijpen en handelen, tussen diagnose en interveniëren. Je probeert in deze fase uit te vogelen wat nou eigenlijk het meest werkzaam is als aanpak. Ten slotte is er de fase van interventieplanning en interventies. Dat zijn activiteiten waarmee je als veranderaar die interventies probeert te ontwerpen, te organiseren en uit te voeren waarmee je beoogde uitkomsten hoopt te bereiken.

Voor elk van de drie perioden zijn er uitglijders en uitdagingen als het gaat over het denken in veranderstrategieën. In termen van het kleurendenken kun je zeggen dat je in geen enkele periode kleurloos kan werken. Maar laten we bij het begin beginnen: wat is er bij de fase van diagnose nodig?

8. VALKUILEN BIJ DIAGNOSTICEREN

Er zijn drie veelvoorkomende valkuilen die het moeilijk maken om later nog een veranderstrategie te kunnen kiezen. Dat zijn het overslaan van diagnose, enkelvoudig waarnemen en ten slotte de diagnose niet als interventie zien. We zullen elk valkuil toelichten.

❖ **Overslaan van de diagnose**

Het overslaan van diagnose is zo ongebruikelijk nog niet. In de wandelgangen staat dit overslaan ook wel bekend als ‘ons product is uw probleem’ of ‘onze consensus is uw corvee’ benaderingen. ‘Ons product is uw probleem’ refereert vooral aan adviseurs die een veranderaanpak komen aanprijzen bij klanten. Soms is deze aanprijzing ingegeven door onzekerheidsreductie: een adviseur kan denken dat zijn geloofwaardigheid valt of staat bij het hebben van antwoorden in plaats van het stellen van een hele collectie vragen. Dit geldt overigens 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 voordat je het probleem begrijpt.

De ‘onze consensus is uw corvee’ is 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, bijvoorbeeld ‘business process redesign’ door de banksector. De meeste onzekerheidsreductie gaat uit van maakbare, pakbare en voorspelbare aanpakken, dus blauwdrukken domineren meestal. En dat ongeacht de aard van het vraagstuk en dat is dus de valkuil. Want, zoals gezegd, niet alle strategieën werken even goed voor elk vraagstuk.

❖ **Enkelvoudig waarnemen**

Enkelvoudig waarnemen is de tweede diagnosevalkuil. Elke veranderaar heeft zijn eigen voorkeursmanieren van kijken. Een politiek dier ziet bijvoorbeeld overal belangen, coalities,

schuivende contexten en dergelijke. Een organisatieontwikkelaar heeft vooral oog voor leerprocessen en groeiende mensen. Met als gevolg dat zij heel gemakkelijk uitkomen bij oplossingen van de bijpassende kleur. Maar organisatievraagstukken beperken zich niet vanzelfsprekend tot de voorkeursbril van de veranderaar. Dus is een meervoudige diagnose gewenst om blinde vlekken weg te werken en anderskleurige aangrijpingspunten ook onder ogen te zien. De snelste manier om dat voor elkaar te krijgen is door samen met iemand te diagnosticeren die heel anders kijkt dan jij, iemand bij wie je dus aan een half woord niet genoeg hebt. Dat vraagt een bewuste stap want de weg van de minste weerstand is om een gelijkgezind iemand op te zoeken.

Een veranderaar kan natuurlijk ook zichzelf aanleren om meervoudig waar te nemen en zo eenzijdigheid overwinnen. Een goede stap is om eens een matrix te maken waarin je je 'voorkeursbrillen' kunt scoren. Zet bijvoorbeeld op de ene as de veranderkleuren en op de andere as het schaalniveau, dus individu, groep, organisatie en context. In die matrix plaats je dan de diagnosemodellen die je steeds weer gebruikt: dan zie je al snel waar je eenzijdigheid zit. De opgave is dan om voor die lege cellen in de matrix diagnosemodellen te verzamelen en je die net zo eigen te maken. Zodat je, als je met een vraagstuk puzzelt, je die matrix kunt gebruiken als geheugen om ook 'contrasterende' stukjes van de puzzel boven water te krijgen.

❖ **Diagnose niet zien als interventie**

De derde valkuil is diagnose niet zien als een interventie. Een voorbeeld. Stel dat het management een reorganisatie overweegt. Ze roepen er een internationaal adviesbureau bij dat drie man sterk en blauw 'bepakt' binnenkomt en gedurende twee maanden alles doorlicht. Reken maar dat de angst dan al over de gangen giert. Je kunt dan wel roepen dat het maar om een diagnose gaat en dat volkomen onzeker is wat het advies gaat worden, maar de interventie is niettemin al gepleegd. En die heeft, in lijn met de maatpakken, hier een blauwe kleur gekregen. Die interventie kan passend zijn, maar ook volkomen misplaatst.

Het punt is namelijk dat je een bewuste keus wilt maken voordat de leaseauto's het parkeerterrein opsuizen. Want aan een diagnose kan je ook een heel andere kleur geven. Als je participatief met zijn allen gaat puzzelen hoe iets werkt zonder de schuld te willen leggen bij een paar actoren of factoren, dan ben je groen aan het leren. En als het juist gaat om het wippen van schuldigen, dan ben je met een 'gele' politieke diagnose bezig.

De centrale gedachte is hier niet dat je de diagnose niet kleurloos kunt houden. Je kiest dus altijd kleur of je nou wil of niet. Net zoals je niet niet kunt communiceren, kun je ook niet niet interveniëren. Elke diagnose is al een interventie. En dat betekent dat je voordat je een stevig diagnosetraject gaat bewandelen, al in het klein nadenkt of de manier waarop je dat traject insteekt wel de goede veranderkleur heeft.

We gaan nu de brug slaan tussen de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie, de tweede fase in elk verandertraject. De fase dus waarin je de brug slaat tussen begrijpen en handelen, tussen diagnose en interveniëren.

9. VALKUILEN BIJ HET VINDEN VAN DE KERN VAN HET VRAAGSTUK EN DE VERANDERSTRATEGIE

In deze tussenfase ben je bezig bent met het bepalen van de kern van het vraagstuk en de veranderstrategie. Laten we daar even bij stil staan. De kern van het vraagstuk kun je beschouwen als het sluitstuk van de hele diagnose. Was je daar vooral inventariserend bezig was met de vraag ‘wat er aan de hand is’, nu wil je de angels vinden die verklaren ‘waarom de dingen gaan zoals ze gaan’. Dat is vooral bij lastige vragen of grote ambities relevant, want daar heb je snel een te lange lijst van symptomen om effectief aan te kunnen werken. Je wilt bepalen wat de oorzaken achter de symptomen zijn, de vicieuze cirkels tussen alle feitjes. Het is een focuseringslag.

Voor alle duidelijkheid: dit is geen prioriteringslag. Vergelijk het eerder met het maken van een film uit een stapel foto's. Iemand komt thuis met een stapel vakantiekiekjes. Op de ene foto staat hij met een triest gezicht, op een andere geniet hij van een intiem etentje en op weer een andere staat hij wuivend op de vliegtuigtrap. Moet je hem nu feliciteren of troosten? Beide kan, het hangt ervan af in welke volgorde de foto's gemaakt zijn. De relatie tussen de foto's scheidt pas betekenis. Zo ligt ook het verband tussen een diagnose en de kern van het vraagstuk: de relaties tussen de gediagnosticeerde symptomen bepalen de kern van het vraagstuk. En op dat laatste wil je de verandering focussen.

Eenzelfde soort verhaal is te vertellen voor de veranderstrategie en het interventieplan, waarbij de veranderstrategie de redenering is achter het interventieplan. Ook daarmee focus je je inspanningen. Je zoekt hierbij naar het werkingsprincipe waar je het meeste vertrouwen in hebt om de problemen goed aan te pakken. Je kunt dat zien in termen van kleuren: ga je bijvoorbeeld voor een blauwe of een groene aanpak, voor expertise of voor participatie? Waar gaat de meeste hefboomwerking van uit? Hoe kun je met zo min mogelijk inspanning zoveel mogelijk bereiken?

De verbindingsfase is daarmee een fase waarin veranderaars erg aan het wikken en wegen zijn

wat nou werkzaam is en wat niet. In die zin is het eigenlijk het hart van de veranderkunde. Het is ook altijd een controversiële fase, want focussen betekent kiezen en dus ook uitsluiten. En hoe hard je ook afweegt en beredeneert, een ander kan tot andere conclusies komen want het blijft subjectief.

Dit denken over de kern van het vraagstuk en over de veranderstrategie is in zekere zin het hart van de veranderkunde. In deze fase beredeneer je waarom iets werkt of juist niet werkt. Het interessante is dat het helemaal geen langdurige of dure activiteiten hoeven te zijn. Over het algemeen zijn diagnose en interventieplanning een stuk duurder en tijdrovender.

Het lastige is wel 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 en niet samenwerken. Anderen kunnen dan zeggen dat ze dat toch anders zien en wijzen op een onhandige organisatiestructuur waardoor samenwerken nauwelijks mogelijk is.

Zelfs als je het over de kern van het vraagstuk eens bent, hoeft dat weer niet zo te zijn bij het kiezen van een veranderstrategie. 'Geel', zegt de een. 'Lijkt me niet', zegt een ander. Dit komt omdat het altijd gaat om betekenisgeving. Het blijft subjectief en dat maakt je keuze kwetsbaar.

Dat is anders bij diagnose of interventieplannen: als daar kritiek op komt, is die veel gemakkelijker te pareren. Zegt iemand 'je mist dit in je diagnose of plan', dan zet je wat ontbreekt er gewoon bij. Maar die keuze heb je niet in deze tussenfase: hier maak je keuzes en dat is ook juist de bedoeling. Je sluit zaken uit. En dat kan kritiek oproepen. Daar moet je wel handig mee omgaan. Doe je dat niet, dan beland je in een van de volgende drie valkuilen die elk belemmeren dat een gekozen werkingsmechanisme echt tot leven kan komen. Dat zijn: integrale veranderplannen, al te openlijk wikken en wegen en camouflagetactieken. We lopen ze even langs.

❖ **Integrale veranderplannen**

Integrale veranderplannen hebben vaak als probleem dat er geprobeerd wordt om alle problemen allemaal tegelijkertijd naast, door en met elkaar te willen oplossen. De kracht van de

tussenfase zit in het maken van keuzen. Waar dat vermeden wordt, ontstaan integrale veranderplannen. Voor de veelheid van symptomen die uit een stevige doorlichting of diagnose komen, worden dan stuk voor stuk verbeteracties worden bedacht. Het korte-termijnvoordeel van zo'n plan is dat je er gemakkelijk de handen voor op elkaar krijgt: alles is gedekt en daarmee is het plan goed verdedigbaar. Dat is dan ook de reden dat juist in grotere en politiek getinte organisaties integrale veranderplannen vaste prik zijn. Maar er kleven veel nadelen aan.

Voorop staat dat de vele acties met elkaar zullen concurreren in tijdbeslag en in werkingsprincipe. Dat laatste kun je als volgt voorstellen: het valt niet mee iets reorganiserends en lerends naast of door elkaar te doen. Dat gaat elkaar bijten en wat niet geel of blauw is, sneuvelt daarin het snelst. Deze onderlinge concurrentie wordt nog versterkt doordat integrale veranderplannen meestal een krappe tijdhorizon hebben: vaak moet in zo'n anderhalf jaar alles geklaard zijn. Soms inclusief een 'cultuurtraject' als laatste fase in het hele plan. Het zijn onwerkbaar constructies en dat weten veel medewerkers in zo'n organisatie uit ervaring. Die hoor je dan ook mopperen 'dat ze dit eerder hebben gezien' en 'dat ze moe worden van al die veranderingen'. Beide opmerkingen zijn schoten in de roos, maar worden ten onrechte vaak geïnterpreteerd door veranderaars als weerstand.

❖ **Openlijk wikken en wegen**

Al te openlijk wikken en wegen is de tweede valkuil. Soms komt een veranderaar wel tot keuzes, goed beredeneerd zelfs. Zoals gezegd zijn die altijd wat controversieel. Dat introduceert een nieuwe valkuil, namelijk om die controversiële keuzen breed uit te meten en toe te lichten naar opdrachtgevers, doelgroepen en dergelijke. Dat leidt er namelijk toe dat zo'n keuze het zelden zal overleven ongeacht hoe werkbaar die ook mag zijn. Je kunt het zien als een slechte 'groene' interventie. Dit speelt vooral waar veranderkennis schaars is: er wordt dan niet zomaar begrepen waarom een controversiële keuze altijd beter is dan het stapelen van interventies in een integraal plan. En er is bovendien weinig draagvlak te vinden voor strategieën die zwak klinken.

Waar de kleuren vechten, winnen blauw en geel: de eerste omdat die het beste verhaal heeft, de tweede omdat de macht erachter staat. De andere kleuren zijn slechter verdedigbaar ongeacht

het vraagstuk. Waar een organisatie nog niet collectief overweg kan met de variëteit in veranderstrategieën, werkt transparantie in de hand dat zinnige veranderstrategieën om foute redenen sneuvelen in het interne krachten spel, namelijk niet op basis van wat werkt. Daarom is een onderscheid tussen vaktaal en klanttaal bijzonder zinvol. Vaktaal is wat je deelt met de ‘insiders’ die al dat wikken en wegen doen: dat is uitgebreid en lekker ingewikkeld. Klanttaal is wat je er omstanders over vertelt om verwachtingen te managen en netjes beslissingen te nemen: dat is bondig en goed te volgen. Haal je de twee door elkaar dan wordt niemand daar beter van.

❖ **Camouflagetactieken**

Camouflagetactieken vormen de derde valkuil. Stel je hebt wel beredeneerde keuzes en die ook nog achter gesloten deuren gehouden. Dan kun je nog uitglijden over hoe je de klanttaal vormgeeft: hoe verkoop je je aanpak aan de doelgroep of aan de opdrachtgever? Zeker als is gekozen voor een veranderstrategie die haaks staat op wat in de betrokken organisatie gebruikelijk is, is de verleiding groot om dat te doen onder een valse vlag.

Stel dat blauwe strategieën het in een organisatie goed doen, maar men er een kwaliteitsprobleem niet mee opgelost krijgt. Er zijn bijvoorbeeld veel dikke ISO-handboeken waar alles in is vastgelegd maar daar zit de sleet in. Laten we aannemen dat een leerinsteek hoopvoller lijkt: allemaal kwaliteitskringen op de werkvloer bijvoorbeeld. De verleiding kan dan zijn om zo’n leerinsteek ‘blauw’ te verkopen: als een bewezen techniek met voorspelbare stappen, gegarandeerde uitkomsten, een stapsgewijze opgaande lijn en zo meer. Het voordeel op korte termijn is dat dat overtuigt. Maar het nadeel is dat het alleen maar de weerstand uitstelt tot een later moment.

Men komt er namelijk vroeger of later vanzelf achter dat een leerinsteek anders werkt: uitkomsten worden bijvoorbeeld altijd pas gaandeweg helder, acties moeten juist incrementeel bedacht worden en een leerdip hoort er bij. Het vervelende is alleen dat die weerstand later maar moeilijk hanteerbaar is. Betrokkenen reageren er zelden goed op als je later bekent gelogen te hebben voor de goede zaak maar dat ze je van nu af aan toch echt op je woord kunnen

geloven. Dat is eens te meer een probleem omdat juist bij leerstrategieën vertrouwen in de begeleider een kritieke succesfactor is. Kortom: camouflage verhoogt uiteindelijk de weerstand tegen nieuwe veranderstrategieën. Situationeel handelen wordt daardoor dus steeds moeilijker.

Tot slot is er de fase van interventieplanning en interventies, met andere woorden: de activiteiten waarmee je als veranderaar die interventies probeert te ontwerpen, te organiseren en uit te voeren waarmee je beoogde uitkomsten hoopt te bereiken. Daar gaan we het nu over hebben.

10. VALKUILEN BIJ HET INTERVENIËREN

Het ontwerpen, organiseren en uitvoeren van interventies kent ook drie veel voorkomende valkuilen, te weten beperkte interventiekennis, zogenaamde ‘wilde regenboog combinaties’ en ten slotte vergeten bestanddelen. We zullen ze allemaal met u doorlopen.

❖ **Beperkte interventiekennis**

Allereerst beperkte interventiekennis. Een veranderaar die geen weet heeft van het brede scala aan interventiemogelijkheden, valt al gauw terug op interventies waarmee hij vertrouwd is. Dat kan fnuikend zijn, vooral als je een interventieplan maakt in een kleur waar je niet zo in thuis bent. Als je bijvoorbeeld niet van het witdrukdenken bent en niet echt weet hebt van ‘open space meetings’, ‘werken met narratieven’, ‘appreciative enquiry’ of ‘zelfsturende teams’, dan kun je daar ook je witte aanpak niet mee versterken. Het kan er zelfs toe leiden dat je per ongeluk gaat bewijzen dat plannen in die andere kleuren nooit goed werken. Maar ook bij vertrouwde kleuren geldt: hoe meer interventies je kent, hoe beter. Verandertrajecten blijven namelijk soms aan de oppervlakte als niet lang genoeg vanuit een bepaald werkingsprincipe wordt geïntervenieerd. Stapelen van interventies binnen eenzelfde kleur kan een soort sneeuw-baleffect hebben en zorgen dat het beklijft.

Een voorbeeld. Stel je doet zo'n groen kwaliteitstraject bij een ingenieursbureau met kwaliteitskringen waarin mensen met collegae op het werk hun eigen werk stapsgewijs verbeteren. Dat is één groene interventie. Maar dat valt te verdiepen door bijvoorbeeld de begeleiding van die kringen door betrokkenen zelf te laten doen en die daarop te coachen. En als er bepaalde gemeenschappelijke lastige thema's bij al die kwaliteitscirkels naar boven borrelen, 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 eens onderzoeken wat de mechanismen zijn die het elders werkzaam maakten en die inzichten binnenshuis overdragen. Dan is er sprake van niet één maar vijf groene interventies. Die stapeling werkt niet verstorend zoals dat bij integrale veranderplannen is, omdat ze hier juist op elkaar aansluiten in eenzelfde verandermechanisme.

Het goede nieuws is dat je al die interventies niet hoeft te beheersen om ze te kunnen ontwerpen. Je kunt er tenslotte bij de uitvoering altijd mensen bijhalen. Dat maakt versterken van interventiekennis goed doenbaar. Je kunt het net zo aanvliegen als bij de eerste valkuil rond de diagnosebrillen. De snelste weg is om er een collega bij te halen die juist verstand heeft van veranderkleuren waar jij niet in thuis bent. Samen ben je dan in staat krachtiger plannen te bedenken. Een andere manier is om je eigen interventiekennis in een matrix te ordenen, bijvoorbeeld kleuren x organisatieniveau en de lege cellen steeds meer op te vullen. Dat kan met wat je tegenkomt in je werklevens of je kunt ernaar op zoek gaan in nieuwe modes, contrasterende stromingen of overzichtsliteratuur. Zo'n gegroeide matrix kan dan dienen als geheugensteun als je de volgende keer over interventies aan het brainstormen bent voor een interventieplan.

❖ **Wilde regenboog combinaties**

De tweede valkuil bij het ontwerpen, organiseren en uitvoeren van interventies zijn de zogenaamde 'wilde regenboog combinaties'. Om de zaken zo helder als mogelijk voor te stellen, hebben we 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.

Maar vaak is het net even wat ingewikkelder: 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 natuurlijk. Er zijn in principe geen regels die een kleurencombinatie verbieden. De essentie is dat je het werkzame principe van elke kleur bewaakt zodat het zijn werk kan doen. Doe je dat niet, dan gaan de kleuren 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 daar onder.

Een goede vuistregel is dat je verschillende kleuren kunt inzetten zolang dat maar niet gebeurt op eenzelfde tijdstip en plaats. Je moet betrokkenen dus duidelijk maken welk spel je wanneer speelt. Dus niet voetbal en hockey dwars door elkaar heen. Hoe minder ervaring men heeft in de organisatie ervaring 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 daarmee zorgt dat wat daar gebeurt niets kan worden.

Wilde regenboogcombinaties zijn daarom riskante aangelegenheden. Eigenlijk moet je er niet aan beginnen, tenzij alle betrokkenen moeiteloos en zonder enige toelichting onderling hebben leren schakelen tussen verschillende strategieën. Maar dat is nogal zeldzaam, zeker in groter gezelschappen, maar het komt voor en is een verlokkelijk perspectief.

Je kunt je dat combinatiespel als volgt voorstellen. Stel dat zowel jij als je collegae bedreven zijn in het spel van elk van de kleuren, dat jullie dat ook nog snel kunnen benoemen en er naar kunnen handelen. Je kunt dan het ene moment met de ander afspreken dat je nu even meters wil maken en zakelijk wil blijven, na dat gesprek om feedback vragen over de samenwerking, om vervolgens met hem aan te schuiven bij een koffiepauze waar verjaardagstaart wordt opgepeuzeld. En eventueel laat je er een beloningsgesprek met iemand van de personeelsafdeling op volgen. Achtereenvolgens combineer je dan blauw, groen, rood en geel. Dat is kleuren combineren voor gevorderden. Je schakelt frequent, samen en snel tussen heel verschillende werkingsmechanismen.

❖ **‘Vergeeten bestanddelen’**

De derde valkuil zijn de zogenaamde ‘vergeeten bestanddelen’. Stel je voor dat iemand een interventieplan vooral als stappenplan uitwerkt: één van de bestanddelen – de inhoudelijke activiteiten – is dan goed uitgewerkt, de anderen 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. Maar je komt met een stappenplan in de problemen als het bijvoorbeeld een gele strategie is, want daar is het veel belangrijker om een goed idee te hebben hoe het hele actorenveld in

elkaar steekt dan welke fasen je nou precies doorloopt. Laat staan dat het een rode strategie is waar communicatie over de verandering vaak nog belangrijker is dan communicatie binnen de verandering.

Wil je werkelijk situationeel kunnen handelen, dan zal je ook andere bestanddelen bij planvorming moeten betrekken. Naast inhoudelijke activiteiten besteed je dan ook aandacht aan de gemeenschap van actoren waarbinnen je rollen verdeelt en spelregels afspreekt. Maar ook aan de feitelijke communicatie tussen de deelnemers aan het veranderproces, eventuele bijsturing om de beoogde uitkomsten te bereiken en aansluiten bij de historie en context van de organisatie. Pas dan kunnen ook anderskleurige veranderaanpakken tot bloei komen. Elk van deze zinnen verwijst naar zo'n bestanddeel. Respectievelijk zijn dat: fasen, actoren, communicatie, bijsturing, uitkomsten en historie. Op zich klinkt dit niet bepaald spannend. Maar in de praktijk blijkt vaak dat een of meer bestanddelen onderbelicht blijven en daardoor de veranderstrategie ontkracht.

II. KANTTEKENINGEN

We besluiten deze aflevering van *De Verandermanagementbox* met een aantal kanttekeningen. Een eerste kanttekening is dat het in al het voorgaande vooral ging over expliciete kennis – zoals strategieën en methoden – alsof dat los te beschouwen is van de persoon van de veranderaar. Dat is natuurlijk niet zo. 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 echt 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 evenveel ambitie. Een gedegen 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 druk wit zitten te doen, terwijl hij daar helemaal niet voor in de wieg gelegd is.

Een tweede kanttekening is dat de hier besproken ideeën en modellen precies dat zijn: ideeën en modellen. Het is niet de werkelijkheid. Dat geldt in het bijzonder voor het denken in kleuren en fasen dat het meest aan bod is geweest. We willen dat even benadrukken omdat het buitengewoon krachtige hulpmiddelen zijn om een grotere mate van complexiteit te hanteren. Maar ze worden schadelijk als ze ingezet worden om het leven simpeler te maken. Dat kan gebeuren als we bijvoorbeeld echt zouden gaan denken dat mensen of organisaties één kleur hebben. Dat kan dan stigmatiserend gaan werken en dat helpt niet.

Een mooi voorbeeld stamt uit de begintijd van het kleurendenken in Nederland. In een van de eerste opleidingen waar de ideeën werden getest, stond een projectmanager op die enthousiast zei dat met het kleurendenken het hele 'cross-selling' probleem binnen het adviesbureau opgelost kon worden. Zijn probleem behelsde klantvragen die lukraak binnenkomen direct terecht

te laten komen bij de mensen die het meest getalenteerd zijn om een specifieke vraag op te pakken. Hij suggereerde dat het kleurendenken de mogelijkheid biedt om klantvragen bij binnenkomst een kleurenstip te geven. En dat ook te doen voor elke adviseur. Zodat er dan via een kennismanagementsysteem, in dit geval een eufemisme voor een computer, gematched kan worden. Het mag na al het voorgaande duidelijk zijn dat dat nou juist de dood in de pot is van veranderkundig denken. Weg is het wikken en wegen, het denken in werkingsmechanismen of het omgaan met dilemma's.

De laatste kanttekening is we met zevenmijlslaarzen door het onderwerp zijn gelopen. Dat gaat soms ten koste van de nuance. Die nuance en meer kunt u bijvoorbeeld vinden in het handboek *Leren veranderen*.

OVER DE AUTEUR

Hans Vermaak is senior partner bij Twynstra Gudde. Hij professionaliseert veranderaars, zowel in company als in universitaire opleidingen. Hij publiceert over leer- en veranderprocessen. En daarnaast over het leidinggeven aan professionals en omgaan met complexiteit. Vermaak schreef onder andere het boek *Leren veranderen* (samen met Léon de Caluwé) en het handboek *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* (verschijnt in mei 2009).