3 DENKEN OVER VERANDEREN IN VIJF KLEUREN

Het woord *veranderen* is te typeren als een containerbegrip. Als je op zoek gaat naar de achterliggende waarden en betekenissen van het woord kom je een scala van begrippen tegen. Het woord 'veranderen' wordt bijvoorbeeld gebruikt om de gewenste uitkomst te omschrijven (het doel, product, resultaat, effect): wat klaar is, wat gerealiseerd is of wat tot stand is gebracht. Dat zie je in zinsneden als: 'Deze verandering is duidelijk zichtbaar', 'Het gebouw is heel erg veranderd', 'Piet is heel erg veranderd'. Maar ook wordt het woord 'veranderen' gebruikt voor het proces (plan van aanpak, werkwijze, weg, activiteiten): de overgang van de ene toestand naar een andere; het veranderingsproces. Dat zie je in zinsneden als: 'De verandering is nog bezig', 'We zijn het gebouw aan het veranderen', 'Piet verandert'.

Bovenstaand onderscheid is vrij algemeen bekend. Wij zijn gewend om onderscheid te maken tussen de uitkomst en het proces van veranderen.

Daarnaast worden strategieën, benaderingen of aanpakken van verandering gesuggereerd en beschreven, waar werelden van verschil tussen liggen in de achterliggende veronderstellingen, opvattingen en overtuigingen. Dat soort onderscheid is minder algemeen bekend. Iedere veranderaar is vanwege studie en ervaring vaak veel meer verwant met de ene dan met de andere strategie. Hetzelfde geldt ook voor organisaties, waar de interne cultuur de ene veranderaanpak veel meer ondersteunt dan de andere. In opleidingen voor managers en veranderaars ligt de nadruk vaak maar op enkele van de beschikbare strategieën. Cases in die opleidingen leggen onbewust veel nadruk op rationele aspecten in bedrijfsprocessen, op analyserend gedrag van managers en op strategie als 'driver' voor organisaties, terwijl sociale relaties en politieke processen maar weinig aandacht krijgen (Liang & Wang, 2004). De impliciete norm is dan dat veranderen bij voorkeur een rationeel, analytisch, top-down, strategisch proces zou moeten zijn en die eenzijdigheid versmalt je opties als veranderaar. Conceptuele helderheid in de verschillende betekenissen van het woord veranderen is daarom gewenst. Daar zijn al diverse pogingen voor ondernomen (zie paragraaf 3.1), maar ons inziens kan het beter (zie paragraaf 3.2 en volgende).

Die conceptuele helderheid is gewenst om de volgende redenen:

- De communicatie tussen mensen wordt makkelijker. De taal is nu zo 'vervuild', dat met dezelfde woorden zeer verschillende concepten en betekenissen worden bedoeld. Met name op het niveau van de gedeelde betekenissen zit de winst. Op die manier ontstaat zelfs een nieuw taalspel (zie onder andere De Caluwé, 1997). Dat is ook nodig. De taal is zo 'vervuild', dat met dezelfde woorden zeer verschillende concepten en betekenissen worden bedoeld. 'Projecten', 'zelfsturing', 'ondernemend gedrag' zijn enkele voorbeelden van woorden die vaak heel verschillend worden begrepen of bedoeld.[1]
- Mensen denken vaak vanuit verschillende veronderstellingen of paradigma's als zij praten over gewenste veranderingen of een veranderaanpak. Je kunt dus vanuit verschillende invalshoeken naar mensen, naar organisaties, naar vraagstukken en naar interacties kijken. Je kunt dan ook meervoudig kijken: een probleem of situatie vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Dit kan helpen bij de diagnose en betekenisgeving.
- Gegeven een bepaalde situatie of gegeven een bepaalde inhoud van de verandering kan een betere en meer weloverwogen veranderingsaanpak worden ontworpen en/of geïmplementeerd. Niet alle aanpakken werken in een gegeven situatie of bij een gegeven inhoud even goed, dus bewust kiezen verhoogt je slaagkans.
- Je kunt je eigen veronderstellingen onderkennen en je daarmee bewust worden van je eigen competenties bij het sturen van veranderingen. Waar ben je van en wat kun je aan?

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 3.1 worden enkele bekende en gangbare indelingen van veranderaanpakken beschreven. In paragraaf 3.2 onderscheiden wij vijf betekenissen van het woord 'veranderen', en aan deze betekenissen zijn kleuren gegeven (geel, blauw, rood, groen en wit). Elke betekenis gaat gepaard met een achterliggend mensbeeld dat we beschrijven in termen van: 'Mensen/dingen veranderen als...' In paragraaf 3.3 wordt de verbinding gelegd met bestaande literatuur en stromingen: in vijf subparagrafen komen achtereenvolgens geeldrukdenken, blauwdrukdenken, rooddrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken aan de orde. In paragraaf 3.4 worden een paar – eenvoudige – voorbeelden beschreven. In paragraaf 3.5 worden de idealen en valkuilen per kleur opgesomd. Het vraagstuk van effectiviteit, waarheid en werkzaamheid staat in paragraaf 3.6. De mogelijkheid van nog meer kleuren en paradigma's bespreken we kort in paragraaf 3.7. Tot slot worden in paragraaf 3.8 vijf verschillende verandertrajecten geschetst (voor elke kleur één) voor een en dezelfde casus: 'Joseph en Johanna'.

1. Zie Toegift 1.

3.1 Veranderingsstrategieën en benaderingen

De bekendste veranderstrategieën zijn die van Bennis, Benne en Chin (1979/1985). Zij onderscheiden drie hoofdstrategieën:

- *machtsdwang*. Een verandering wordt vanuit een machtspositie doorgedrukt. Macht is nodig, veronderstelt men, om gewenst gedrag af te dwingen.
- *rationeel-empirisch*. Een verandering wordt ingezet als medewerkers overtuigd zijn van nut en noodzaak van die verandering. Medewerkers zijn immers rationeel denkende wezens die zich laten leiden door rationele overwegingen en inzichten.
- *normatief-reëducatief*. Mensen worden tot veranderingen aangezet via leerbenaderingen en via zelfgegenereerde verbeteringsvoorstellen. De mens is immers van nature actief, zoekt naar zingeving en is bereid te leren.

Boonstra (1992) voegt er nog een vierde strategie aan toe die hij ontleent aan Mastenbroek (1986) en Zaltman en Duncan (1977):

- *ruilen of belonen*. Mensen maken zelf een kosten-batenanalyse en gaan na wat de verandering voor hen oplevert in positieve of negatieve zin.

Marx (1989) onderscheidt vier veranderkundige benaderingen die deels met de bovenstaande overeenkomen:

- *inzetten van expertise*. Door experts wordt kennis beschikbaar gesteld en anderen verwerven die kennis en passen die toe.
- *gebruiken van procedures*. Via een procedure wordt een verandering in gang gezet;
- *beïnvloeden van cultuur(elementen)*. Verandering wordt bereikt door het ontwikkelen van individu en organisatie.
- *uitoefenen van macht*. Veranderingen worden afgedwongen.

Van der Zee (1995) onderscheidt ook vier manieren die vele raakvlakken hebben met de voorgaande:

- *de diffusiebenadering*. Het ontwikkelen van de oplossing wordt gescheiden van het in brede kring ter beschikking stellen van de oplossing ('selling the idea').
- *de directieve benadering*. De veranderaar heeft een welomschreven eindsituatie voor ogen en zet alle zeilen bij om de bestemming te bereiken. Hierbij vindt sterke sturing op basis van machtsuitoefening plaats.
- *de interactieve benadering*. Betrokkenen geven hun eigen betekenis aan initiatieven voor verandering. Deze benadering heeft een open einde want er ontstaan verschillende oplossingen. Interactie en wederzijdse aanpassing zijn sleutelwoorden.
- *de ontwikkelingsgerichte benadering*. Verandering komt van binnen uit want mensen willen zelf iets aan de problemen doen. Zij is gericht op meta-cognitieve kwaliteiten (leren te leren).

Huy (2001) komt op basis van een literatuuroverzicht op vier ideaaltypen van interventiebenaderingen:
- veranderen door *commanding*: directieve en dwingende acties;
- veranderen door *engineering*: analyseren, begrijpen en herontwerpen;
- veranderen door *teaching*: overtuigingen, die zingeving teweegbrengen, aan de oppervlakte krijgen;
- veranderen door *socializing*: de kwaliteit van de sociale relaties verbeteren.

Caldwell (2005) voegt daar nog aan toe dat er vier concurrerende 'discourses on agency and change' zijn:
- *Rationalist* discourses geven prioriteit aan centrale sturing, geplande aanpakken, expertmatige kennis en strategische doelen.
- *Contextualist* discourses beschouwen veranderen meer als een morsig proces van vele kleine stappen ('muddling through') waarin je probeert organisatie en omgeving te analyseren, maar waarin de planbaarheid beperkt wordt doordat veel niet te voorspellen of te beheersen valt, zoals interne politiek en culturele normen.
- *Dispersalist* discourses richten zich vooral op zelforganiserende processen in organisaties waarin mensen leren organiseren en initiatief nemen in hun werk. Er is geen sprake meer van centrale, maar van gespreide sturing (daar komt de naam vandaan).
- *Constructionalist* discourses relativeren vergaand het idee dat mensen 'aan het stuur' zitten van veranderingen. Er wordt allereerst benadrukt dat de werkelijkheid niet zomaar kenbaar is en vervolgens dat de meeste processen in organisaties zich aan ons zicht en onze macht onttrekken. Er gebeurt van alles en je speelt er een rol in, maar je zult mogelijk nooit precies weten welke.

In deze paragraaf is een (bescheiden) overzicht gegeven van de literatuur. Er zijn sterke overeenkomsten en overlappingen in de beschrijvingen. De ene benadering legt sterker de nadruk op het achterliggende mensbeeld, de andere meer op de mate waarin de verandering te plannen is of op de rol van de veranderaar. In dit hoofdstuk willen wij deze benaderingen integreren tot vijf fundamenteel verschillende manieren van denken over veranderen.

3.2 Vijf gekleurde betekenissen van het woord veranderen

Aan de hand van een paar korte zinnen of uitspraken willen wij duidelijk maken welke vijf te onderscheiden betekenissen het woord veranderen kan hebben. De vijf manieren van denken verschillen sterk in de veronderstellingen die men heeft over waarom en hoe mensen veranderen. Dat lichten we toe en wordt in

tabel 3.1 samengevat. Elke manier van denken heeft het label van een kleur gekregen. Dat vergemakkelijkt het benoemen van het concept (dat verderop zal worden uitgewerkt).

	Dingen/mensen zullen veranderen, als je...
Geeldruk	– belangen bij elkaar brengt – ze kunt overhalen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen – win-winsituaties creëert/coalities vormt – de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) – de neuzen kunt richten van de mensen die 'ertoe doen' – ze in een onderhandelingsproces krijgt
Blauwdruk	– van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert – een goed stappenplan maakt van A naar B – keuzes baseert op inhoudelijke expertise en empirische bewijzen – de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt – alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst – de omgevingscomplexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	– ze op de juiste manier prikkelt en motiveert – het voor mensen aangenaam maakt (sociale settings) – geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status – ze aandacht, respect, vertrouwen en erkenning geeft – ze iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	– ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) – ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen – ze in staat stelt eigen leerdoelen te stellen en het eigen leerproces mee vorm te geven – geschikte (gezamenlijke) leersituaties kunt creëren – ze helpt groeien
Witdruk	– aansluit op de 'natuurlijke weg', de 'roeping' van mensen zelf – ruimte biedt voor de eigen energie, inspiratie en kracht van mensen – dynamiek/complexiteit wilt duiden en kunt zien waar 'de tijd rijp voor is' – eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert – betekenis toevoegt aan de processen waar mensen in zitten – symbolen en rituelen gebruikt

Tabel 3.1 *Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken*

a. 'Ik verander het beleid.'
'De individuele belangen zijn veranderd in een groepsbelang.'
'Onder druk zijn ze er samen uitgekomen.'

In deze zienswijze wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. In veranderingstrajecten worden dus meningen of standpunten bijeengebracht en coalities of machtsblokken gevormd. Veranderen wordt beschouwd als een machtsspel dat gericht is op 'haalbare' oplossingen. Deze manier van veranderen past heel goed in veranderingstrajecten waarin complexe doelen moeten worden bereikt of effecten moeten worden bewerkstelligd en waarbij verschillende personen of partijen zijn betrokken.
Wij noemen deze zienswijze geeldrukdenken. De gele kleur dient als symboliek van macht ('de zon', 'het vuur') en van de aard van de coalitievorming ('broedprocessen' bij de 'open haard').

b. 'Ik verander het gebouw.'
'De productiestraat is veranderd conform de eisen.'
'Het informatiesysteem is sterk veranderd.'

Bij deze manier van denken wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, eisen specificeert, alle stappen minutieus plant en achtereenvolgens uitvoert en bijstuurt in het licht van het te realiseren resultaat. Veranderen wordt beschouwd als een rationeel proces dat is gericht op 'de beste' oplossing en op materie en vorm. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen, is dit een favoriete aanpak.
Deze betekenis van veranderen noemen wij blauwdrukdenken. De blauwdruk staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp/de tekening, welke zowel de uitkomst voorspelt als helpt garanderen.

c. 'Ik verander de organisatie.'
'De stimulansen voor talentontwikkeling zijn veranderd.'
'De sfeer is enorm verbeterd.'

Veranderen is hier het op de juiste manier prikkelen van mensen, het voor mensen zo aantrekkelijk mogelijk maken om zich in te zetten. Mensen veranderen, bijvoorbeeld, als je ze beloont (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'straft' (door demotie, slechte beoordeling). Daarbij wordt gebruikgemaakt van HRM (human resource management)-instrumenten en organisatiekundige elementen teneinde de 'zachte' aspecten van een organisatie te veranderen. Zachte aspecten

zijn: personeel, managementstijl, talenten, competenties. Het hoeft echter niet 'instrumenteel' te blijven, het gaat er immers om mensen te motiveren en te verleiden en dat kan ook via sociale evenementen, enthousiasmerende speeches op de zeepkist, of een coachend manager die aandacht en erkenning biedt. Het doel is vooral om de kwaliteit van de sociale relaties te verbeteren, het beste uit mensen te halen, ze met respect te bejegenen, ze vertrouwen te geven, te waarderen en zorgvuldig met ze om te gaan.
We noemen deze manier van denken rooddrukdenken. Het gaat hier om de mens, met de kleur van menselijk bloed.

d. 'Ik help Piet veranderen.'
'Wij hebben de afgelopen periode veel geleerd en daardoor is er veel veranderd.'
'Veranderen is leren.'

De begrippen 'veranderen' en 'leren' liggen dicht tegen elkaar aan. Het achterliggende denken hier is: je verandert mensen of krijgt ze in beweging door ze te motiveren om te leren, door ze bewust onbekwaam te maken. Je brengt ze vervolgens in leersituaties en tracht het lerend vermogen te vergroten. In die leersituaties maken zij zich andere manieren van doen eigen. De mate waarin dit gebeurt, is echter sterk afhankelijk van dat lerend vermogen. Soms kan leren wat consumptief zijn: mensen nemen de stof tot zich die aangeboden wordt, maar het is natuurlijk beter als de deelnemers sterk op de eigen leerdoelen en het eigen leerproces sturen en experimenteren met nieuw gedrag.
We typeren dit denken als groendrukdenken. Het gaat hier om ideeën om mensen (met hun motivatie en leervermogen) aan het werk te krijgen, het 'groene licht' te geven. Het gaat hier ook om 'groeien' zoals het groen van de natuur.

e. 'Piet verandert maar door.'
'Deze verandering heeft veel ruimte en energie gegeven.'
'Alles is altijd in verandering.'

Alles verandert (66k) vanzelf en verandering is een permanent proces. Het dominante beeld hier is dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. 'Panta rhei': alles stroomt. De kunst is te begrijpen waar en hoe dingen stromen. Als je dat weet, stimuleer je veranderen door energie los te maken en dat doe je door ruimte te geven aan vernieuwers. Je zoekt naar kiemen voor creativiteit en exploratie en spreekt daarbij het innerlijk weten en de innerlijke zekerheid van mensen aan: je komt dus niet aanzetten met het beleid van de organisatie of de opdracht van het management. Sturen is echter ook blokkades wegnemen: als er iets in de weg staat van de kiemen of van de energie, treed je daar stevig in op om obstakels weg te nemen. Je moet dus goed waarnemen en kunnen duiden wat zich afspeelt. Complexiteit wordt daarbij

als verrijkend en niet als verstorend opgevat. Die complexiteit vraagt er juist om dat gezocht wordt naar betekenisvolle perspectieven.
Deze denkwijze heet witdrukdenken, omdat wit alle kleuren omvat, de inkleuring veeleer aan zelforganisatie en evolutie overlaat en omdat wit de meeste ruimte biedt voor invulling: alles is nog open.

We hebben destijds gekozen voor kleuren om het soort veranderstrategie aan te geven en om weg te blijven uit het jargon van elk van de strategieën afzonderlijk. Neem de eerdergenoemde indeling van Bennis, Benne en Chin waarin onder meer de 'normative-re-educative strategy' voorkomt. Voor groendrukdenkers is zo'n term gesneden koek: die weten precies wat er bedoeld wordt, maar voor anderen kan zo'n term reacties oproepen als 'Wat bedoel je daar nou mee?' Om weg te blijven uit dat soort jargonobstakels zochten we naar een metafoor die losstaat van enige scholenstrijd. We spraken soms in termen van 'planeten', waarbij veranderaars van de ene planeet iemand van een andere planeet maar moeilijk kunnen volgen. Vergelijk het met het boek *Mannen komen van Mars, vrouwen komen van Venus*, waarin misverstanden tussen de seksen worden beschreven (Gray, 1992). Na wat testen en broeden kozen we uiteindelijk voor een kleurtypering. Maar in zekere zin zijn die kleuren het minst belangrijke aan het denken over veranderen in kleuren: het gaat over contrasterende overtuigingen over veranderen, niet over verfpigmenten of lichtgolflengtes. In cursussen herinneren we mensen hier soms nog even aan voor de zekerheid: 'Als je naar huis rijdt, vergeet dan niet dat rood ook een heel andere betekenis kan hebben. Rood = stoppen, niet verleiden.' Anders gezegd: het gebruik van kleuren als metafoor komt meer voor.[2] Dat impliceert geen vanzelfsprekende relatie tussen die modellen en het denken over veranderen in kleuren.

De lettergreep 'druk' verwijst naar het streven van veranderaars om toch min of meer planmatig/gepland (vergelijk: 'planned change') te werk te gaan, ook al laat je, bij wijze van spreken, alles – doelbewust – op zijn beloop. Je wilt in zekere zin iets kunnen voorspellen of beredeneren. Dat sturen, plannen, voorspellen en redeneren gaat per kleur overigens zeer verschillend.

2. Zo gebruikt De Bono (1985) zes kleuren voor zijn zogenaamde 'Thinking hats': verschillende denkmanieren om naar een vraagstuk te kijken, iets wat zowel groepen als individuen kunnen gebruiken. Daarnaast is er ook de Birkman-test, waarin persoonlijkheidskenmerken in kaart worden gebracht resulterend in vier hoofdtypen, wederom elk met een kleur (Birkman, 1995). Graves (1971) heeft een systeem ontwikkeld om bewustzijnsniveaus in te delen (Spiral Dynamics). Deze indeling gaat in *memes* die alle de naam van een kleur dragen. Het eerste en tevens laagste bewustzijnsniveau is de *beige meme* (puur overleven). Het hoogste is *turquoise* (sluit alles in). Het model heeft zijn huidige vorm gekregen door Don Beck en Chris Cowan (1996). Het is een benoeming van verschillende ontwikkelingsstadia die doorlopen kunnen worden. Oorspronkelijk gingen de stadia vooral over de ontwikkeling van mensen, maar dat is gaandeweg veralgemeniseerd: de stadia typeren nu ook de ontwikkeling van groepen, organisaties, maatschappijen, en dergelijke.

Bij de uitwerking van de kleuren in tabellen plaatsen we steeds iconen die een symbolisering zijn van het betreffende gedachtegoed van die kleur. Een fuik, een convergerende manier van denken voor geel. Een planmatig, gefaseerd proces op resultaat gericht voor blauw. Een groep van interacterende mensen die bij elkaar horen voor rood. Een inzicht, een idee en verwondering voor groen. Een (on)bestemd pad in een open landschap voor wit.

We beschouwen de kleuren als nevengeschikt: er is geen beste, geen betere of een slechte kleur. Er is ook geen sprake van een evolutie van de ene naar de andere kleur of van het feit dat één kleur weer andere zou omvatten. We komen hier nog uitgebreider op terug in hoofdstuk 10. Ook moet iedere associatie met de kleurenleer worden vermeden. Het mengen, samenvoegen of contrasteren van kleuren uit de kleurenleer is hier *niet* van toepassing.

3.3 Vijf kleurendrukken uitgewerkt

In de volgende subparagrafen zal de kern van de manier van denken over veranderen worden beschreven, daarbij kort refererend aan de bestaande literatuur. Sinds 1997 is het kleurendenken in veel verandertrajecten toegepast in allerlei organisaties en op allerlei vraagstukken. Wij, maar ook anderen, hebben erover lesgegeven en gepubliceerd en dat heeft ons veel gebracht. Meer dan wij in het begin vermoedden, bleek dat elke kleur echt een wereld op zich was geworden waarin allerlei kenmerken van die kleur elkaar versterken en naar elkaar verwijzen. In de volgende subparagrafen proberen we een beeld van deze verwevenheid van kenmerken per kleur te schetsen: (de 'gestalt') van: aannames, interventies, instrumenten, taalgebruik en borging tot de rol van de veranderaar en voorbeelden. Voor hen die houden van overzichtelijkheid hebben we in tabel 3.2 een aantal hoofdkenmerken per kleur weergegeven.

3.3.1 GEELDRUKDENKEN

Geeldrukdenken is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen[3] over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen (zie onder andere Morgan, 1986; Greiner & Schein, 1988; Hanson, 1996; Pfeffer, 1981). Deze manier van denken staat ook op de voorgrond in een deel van de strategisch-managementliteratuur, waar succes gezien wordt als een competitief gevecht met andere belangenpartijen: het wordt dan vaak 'positionering' genoemd (Porter, 1979).

3. Zie ook paragraaf 2.4.

Dit geldt zowel voor profit- (Mintzberg & Lampel, 1999) als voor non-profit- (Joldersma, Mouwen, Otto & Geurts, 2003) organisaties.

Geeldrukdenken veronderstelt dat veranderingen niet totstandkomen als ze niet gesteund, gelegitimeerd of gesanctioneerd worden door een coalitie van machthebbers. Deze macht is vaak formeel – de (hiërarchische) functie die men formeel bekleedt – maar kan evenzeer informeel zijn. Het gaat dan om opinieleiders, krachtige persoonlijkheden, en dergelijke.[4]

	Geeldruk	*Blauwdruk*
Er verandert iets als je...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet
in een...	machtsspel	rationeel proces
naar...	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld
Interventies zoals...	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse
door een...	procesregisseur die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, een projectleider
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd
De borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen
De valkuil schuilt in...	luchtfietserij, loose-loosesituaties	negeren van externe en irrationele aspecten
Typische actoren zijn...	naast de procesregisseur: – mensen met de meeste formele of informele macht – vertegenwoordigers van belangen – achterbannen, 'omstanders' en omgeving	naast de projectleider/expert: – opdrachtgevers – projectmedewerkers – doelgroepen/gebruikers – (boze) buitenwereld

Tabel 3.2 *De vijf kleuren in één oogopslag*

4. Zie ook 'bronnen van macht' in paragraaf 7.9

Zo'n coalitie kan ontstaan als de belangen van de belangrijkste partijen nader tot elkaar worden gebracht. Dat is een 'ragfijn spel' van onderhandelingen dat ertoe moet leiden dat de neuzen in dezelfde richting staan. Dat is op zich al een verandering. Door draagvlak te creëren, belangen te bundelen, win-winsituaties te creëren door politiek spel, door het vormen van macht, door dwingen tot bepaalde standpunten of door onderhandelen wordt de strategie gevonden, de doelen en het beleid bepaald en het programma geformuleerd. Het vasthouden aan of realiseren van doelen, beleid of programma is een grote opgave omdat de doelen en de context dynamisch

Rooddruk	*Groendruk*	*Witdruk*
mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
ruilexercitie	ontwikkelproces	dynamiserend proces
een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
verstikkende systemen, zachte heelmeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laisser faire
naast de HRM-expert/manager: – smaakmakers – personeelsmedewerkers – teambuilders – rolmodellen – betrokkenen	naast de procesbegeleider: – trekkers – didactici/coaches – meesters/docenten – deelnemers/ experimenteerders – resources/beschermheren	naast de patroonduider: – intrapreneurs/entrepreneurs – allen die initiatief nemen – sponsors en vernieuwers – netwerken

(namelijk sociopolitiek bepaald) zijn. Met andere woorden, 'je moet de boel bijeenhouden'. Dat gebeurt enerzijds door (tussentijdse) deals vast te leggen (te denken is aan een regeringsakkoord dat de consensus vastlegt tussen betrokken partijen, met name omdat op die manier bewaakt kan worden dat de betrokkenen zich eraan houden). Maar ook door de samenstelling van de groep onderhandelaars in de gaten te houden. Als bijvoorbeeld bij een fusietraject de samenstelling van het bestuur van een van de fuserende partijen verandert, dan verandert, voor je het weet, het hele spel. Timing is daarmee een belangrijk instrument van de veranderaar. En opvolgingskwesties zijn vaak een geel spel.

Communicatie, onderhandelen en werken met derde-partijstrategieën zijn veelgebruikte interventies bij geeldrukdenken. Ze zijn vaak gebaseerd op (morele) macht en invloed. Het veranderingstraject kan binnen een organisatie of tussen organisaties (meer partijen) gepositioneerd zijn. De tactiek die wordt gebruikt, is vooral die van macht en invloed, die politieke en economische sancties benadrukken, maar ook maakt men wel gebruik van morele macht om gevoelens van schuld en schaamte op te wekken. Om handig te kunnen interveniëren in dit soort trajecten moet je altijd letten op krachtenvelden, sociale relaties, belangenverstrengelingen, invloed vanuit de buitenwereld, en dergelijke.

Het uitgangspunt bij geeldrukdenken is niet dat de sterkste partij altijd wint, het gaat bij voorkeur om consensus. In Nederland hebben we hier veel ervaring mee met ons poldermodel. Een groep van sleutelfiguren (de machtigen in een organisatie) geeft leiding aan het veranderproces, al dan niet geholpen door externe adviseurs. Geeldrukdenken vindt dus niet alleen in de top van een organisatie plaats, ook kan – binnen de kaders die van 'boven' gegeven zijn – in de laag eronder onderhandeld worden, bijvoorbeeld tussen afdelingshoofden/senior medewerkers onderling. Hoewel macht een dominant aspect is, wordt ze in 'gele' omgevingen vaak ontkend. Ze praten dan niet over machtsvorming, maar over het creëren van draagvlak; ze hebben het niet over de machtigen in een organisatie, maar over de sleutelfiguren.

Als er een crisis is of veel belangen op het spel staan, is er vaak sprake van geeldrukdenken. Te denken is aan vredesonderhandelingen en OESO handelsverdragen. Een klassiek voorbeeld is de verkiezing van de paus. Men had in het verleden meegemaakt dat er twee pausen tegelijk waren (één in Frankrijk en één in Italië), dat er geen paus was en óók dat het eindeloos kon duren om een nieuwe paus te benoemen. Een geeldrukoplossing sinds 1251 is om slechts de belangrijkste machthebbers – de kardinalen – in de Sixtijnse kapel op te sluiten en te laten onderhandelen via duidelijk omschreven besluitvormingsprocedures. Oorspronkelijk mocht tijdens het conclaaf de kapel niet worden verlaten tot men het eens was, later mochten de kardinalen 's avonds hun eigen plek opzoeken. Een goede gele spelregel is en blijft

dat de onderhandelingen achter gesloten deuren plaatsvinden, zoals ook bijvoorbeeld CAO-onderhandelingen en kabinetsformaties. Ook het toepassen van tijdsdruk, bijvoorbeeld via het aankondigen van persconferenties, hoort bij het spel. Wat besproken wordt, is in principe vertrouwelijk, maar soms lekt een van de partijen of de procesbegeleider informatie naar de pers om druk op de ketel te zetten.

Bij geeldrukdenken weet je niet van tevoren wat er uitkomt, want dat is deel van het onderhandelingsspel. Je zorgt er als veranderaar voor dát men er uitkomt, maar bepaalt niet wát die uitkomst is of zou moeten zijn. Een nachtmerrie wordt het als vergaderingen of bijeenkomsten ontaarden in een spel om het spel, waarbij machtsspelletjes, pootje lichten, en dergelijke de boventoon voeren. Soms blijken vergaderingen slechts rituelen, omdat van tevoren 'de neuzen zijn geteld', of mensen zijn beïnvloed. Het voorwerk is gedaan en de vergadering doet er in die zin nog maar weinig toe. Veelvoorkomende tactiekjes zijn: zwartepieten, voorbakken, inpakken, indekken, vertragen. Dit kan negatief worden opgevat. Maar anderzijds leidt deze manier van doen ertoe dat wij ordentelijker met macht kunnen omgaan. We vermijden dat we elk moment ruzie en conflicten hebben en dat we niet voortdurend rollebollend over straat gaan.

Om doelen te kunnen stellen en ze ook vast te kunnen houden zijn politieke vaardigheden vereist, je moet dan immers kunnen omgaan met een complex belangenveld. Je kunt geeldrukgedrag vaak ook herkennen aan het spraakgebruik: als mensen woorden als achterbannen, comités, mandaten, pettenprobleem of gezichtsverlies gebruiken, heb je met geeldrukdenkers te maken. Je hoort die mensen ook zeggen dat iedereen altijd handelt uit eigenbelang en dat er altijd verborgen agenda's zijn. Of dat het niet zozeer uitmaakt wat iemand zegt, maar wie het zegt. En niet om wat je kent, maar wie je kent. En in een 'gele wereld' is dat ook helemaal waar. Men haalt inspiratie uit boeken van Otto en De Leeuw (1994) waar wordt gesproken over de manoeuvreerruimte van de veranderaar, maar ook wel uit *De heerser* van Machiavelli (vertaling (1976) van *Il principe* uit 1513) en *Hoe word ik een rat* van Joep Schrijvers (2002). En men leest graag biografieën, bijvoorbeeld die van Jack Welch van General Electric (Welch & Byrne, 2001), verhalen van de Watergate Affaire (Woodward & Bernstein, 1988), Pim Fortuyn (Pels, 2003) of een boek over de zware jaren bij Philips (Metze, 2005).
Het dominante denken van de veranderaar is: hou rekening met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren! Veranderaars moeten sensitief zijn voor politieke processen, voor de (verborgen) macht en moeten actief coalities en compromissen kunnen sluiten.

3.3.2 BLAUWDRUKDENKEN

Blauwdrukdenken gaat ervan uit dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd (zie onder andere Kluytmans, 1994). Dit denken vindt zijn wortels in het werk van Taylor (1947), die gespitst was op wetenschappelijk optimaliseren van bedrijfsprocessen: scientific management. Taylors doel was om de 'tacit knowledge' van de werkvloer expliciet te maken en die systematisch om te zetten in expliciete kennis ten behoeve van standaardisering of versnelling of om de logica van het totale werkproces beter te reguleren. Omdat hij systematische tijdsstudies en bewegingsstudies deed van de beste werkers, is Taylor de vader van de 'benchmarking' en van de 'best practice'-studies. De machinemetafoor van Morgan (1986) past goed bij deze opvattingen, omdat deze de deugden van efficiënt organiseren, van gedetailleerde werkspecificaties, planning en control onderstreept. Veel interventies zijn op dit denken gebaseerd. Een goed voorbeeld daarvan is Business Process Reengineering (Hammer & Champy, 1993), waarbij gefragmenteerde taken geïntegreerd worden.

De wijze van benadering is rationeel (planning) en empirisch (kengetallen). Eerst denken (definiëren en ontwerpen) en daarna doen (implementeren of uitrollen) is het adagium. Denken en doen zijn volgtijdelijk. Een opvallende representant van deze manier van denken is projectmatig werken (zie onder andere Wijnen, Renes & Storm, 1998; Wijnen & Kor, 1996). Het gaat er hierbij om stap voor stap een vooraf vastgesteld eindresultaat tot stand te brengen. Dat resultaat betreft veelal een 'hard aspect' van de organisatie: gebouw, productiestraat, informatiesysteem, apparatuur. De weg naar dat resultaat (de activiteiten die nodig zijn om het resultaat tot stand te brengen) wordt in hoge mate volgens rationele argumenten en met kengetallen gepland. Steeds wordt nagegaan of de activiteiten leiden naar de uitkomst, zo niet, dan wordt er bijgestuurd om het resultaat dat is afgesproken te bereiken (binnen de afgesproken kaders van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie). De weg en de uitkomst zijn bij voorkeur onafhankelijk van mensen. Beheersen (managen, plannen en voortgang bewaken) van de verandering wordt mogelijk geacht. Het management kan de verandering afdwingen en de verandering effectueren. De uitkomst is het leidend principe.

Een andere blauwdrukbenadering heeft betrekking op het vaststellen van de gewenste resultaten of uitkomsten naar aanleiding van onderzoek dat is uitgevoerd door terzake kundige experts. Zij voeren een doorlichting of een studie uit en presenteren onderbouwde uitkomsten. Te denken is aan SWOT-analyses, benchmarks en scenario's. Op grond van criteria en weegfactoren komt men dan tot een 'beste oplossing'.

Een combinatie van het denken in 'beste oplossingen' en 'geplande aanpakken' zie

je terug in de 'best practices'. Blauwdrukdenkers hebben boekenkasten die vol staan met allerlei tools, stappenplannen en handboeken met veel tabellen en figuren. De meest tot de verbeelding sprekende boeken in die kast zijn vaak Amerikaans en gebruiken drieletteracroniemen: ABC (Activity Based Costing), BPR (Business Process Redesign), BBS (Business Balanced Scorecards), en dergelijke. Stuk voor stuk geven ze een sleutel voor succes; ze geven geen inzicht in gebrek aan maakbaarheid.

De dominante motto's zijn: meten is weten, gissen is missen en gokken is dokken. Afspraak is afspraak; geen geld, geen Zwitsers. Het overheersende geloof is dat de wereld maakbaar is, beheersbaar, planbaar, weetbaar en kenbaar. De taal heeft ingenieurstrekken: men 'bouwt' een organisatie, er zijn 'piketpalen', organisaties zijn opgebouwd in 'lagen', veranderingen kun je 'uitrollen' en informatie stroomt via 'kanalen'. En men meet graag voortgang via 'dashboards' of 'cockpits'. Er is een neiging in deze blauwe wereld om te denken dat wat niet meetbaar is er minder toe doet. De boeken, plannen en presentaties zien er daarom meestal erg zakelijk, consistent en transparant uit.

Veranderaars kunnen en moeten het veranderingstraject van tevoren zorgvuldig plannen. Het subject van de verandering (opdrachtgever/projectleider) en het object (diegenen die het moeten ondergaan of met de verandering te maken krijgen) zijn vaak verschillende personen of organen. De uitvoering is gecentraliseerd: zij is hiërarchisch en expertisegedreven. Het dominante denken van de veranderaar is: denk, plan en organiseer eerst, houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen en beheers het geplande proces.

3.3.3 ROODDRUKDENKEN

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (zie Mayo, 1933; Roethlisberger, 1941). McGregor (1960) en Maslow (1976) hebben die ideeën verder ontwikkeld, onder meer door te schrijven over wat medewerkers motiveert. De laatste jaren waren human resource management (HRM) en human resource development (HRD) daarop gericht (zie onder andere Paauwe, 1995; Fruytier & Paauwe, 1996; Schoemaker, 1994). Ook communicatiewetenschappen hebben bijgedragen: hoe hou je mensen betrokken, hoe bereik je mensen, hoe 'verkoop' je een verandering.

De gedachte is dat veranderingen pas werkelijk plaatsvinden als het gedrag van mensen op het werk zich wijzigt. Bij gele en blauwe aanpakken is slechts een kleine kring machthebbers of experts/projectleiders actief betrokken, bij rooddrukaanpakken probeert men zoveel mogelijk mensen te betrekken en te bereiken. Het uitgangspunt is dat het gedrag van mensen pas verandert als ze er iets voor terugkrijgen, als het

aangenaam of aantrekkelijk is om anders te handelen, of als ze zich prettig, gerespecteerd en gewaardeerd voelen, waarom zouden mensen anders gemotiveerd zijn? De intentie van de veranderaars is 'zachte aspecten' van de organisatie te veranderen, zoals managementstijl, onderlinge verbanden, omgang met elkaar, cultuur.

Rooddrukdenken kent verschillende interventies en trajecten. Een eerste manier is belonen en straffen van mensen. Je kunt zeggen dat veel HRM-systematiek in essentie daarop is gebaseerd. Als je je werk goed doet, leidt dat tot loonsverhoging en tot carrièrestappen. Wanneer je een slechte beoordeling krijgt, denk je als medewerker het volgend jaar nog wel twee keer na of je in hetzelfde niet-gewaardeerde gedrag wilt volharden. Het personeelsbeleid is erop gericht de optimale balans te zoeken tussen individu en organisatie. Eenvoudiger verwoord: je doet wat voor de organisatie en de organisatie zorgt goed voor jou. Zulke systemen werken als ze transparant en voorspelbaar zijn, want als je onverwacht niet beloond en erkend wordt terwijl je doet wat was afgesproken, leidt dat tot demotivatie, en die treedt ook op als mensen promotie of erkenning krijgen die dat volgens de beoordelingskaders niet verdienen. Bij rooddrukdenken hecht men sterk aan procedures, zorgvuldigheid en het managen van verwachtingen. Rooddrukdenken beperkt zich niet tot dit soort instrumenten. Motiveren staat dan niet zozeer gelijk aan straffen en belonen, maar aan verleiden, verlokken en inspireren: de manager op de zeepkist, het verlokkende perspectief.

Ook het denken in (werk)gemeenschappen, 'wij'-gevoel en zorg horen bij dit denken. Het gaat dan niet zozeer om wat het management voor medewerkers doet, maar om hoe mensen met elkaar samenzijn. Het gaat erom de kwaliteit van de sociale relaties tussen mensen te verbeteren (en om daardoor het werk en de organisatie te verbeteren). De filosofie is even eenvoudig als krachtig: als de relaties (ook de informele) en ook de gevoelens goed zijn tussen mensen, dan werken ze goed samen. En als mensen goed samenwerken, dan presteert de organisatie goed. Mensen willen ergens bij horen, hebben een gevoel van saamhorigheid en daarom worden goede communicatie, goed samenwerken en teambuilding gezien als de deugden van deze manier van denken. Sociale verbanden worden versterkt en gekoesterd en steeds optredende rituelen (het kerstdiner, de vrijdagmiddagborrel) zijn niet weg te denken: steeds wordt geprobeerd om opnieuw betekenissen te delen met elkaar. Door deze sociale verbanden te versterken en door tijd met elkaar door te brengen wordt een ervaring van structuur en stabiliteit gecreëerd, die erg belangrijk is (bijvoorbeeld in tijden van verandering) omdat zo de angst kan worden gereduceerd die veroorzaakt wordt door percepties van onvoorspelbaarheid (Schein, 1996). Men houdt elkaar vast. Verandering vindt plaats in persoonlijke, open en respectvolle conversaties (zie bijvoorbeeld paragraaf 4.6 over communicatie en de ideeën van Ford & Ford, 1995). Mogelijk het meest fundamentele aspect van rooddrukdenken is het belang van 'aandacht' als motor voor verandering. Bij de Hawthorne-experimenten kwam

naar voren dat het minder belangrijk is welke interventie je nou precies pleegt, dan dat je aandacht aan mensen en hun werk besteedt. In deze lijn past ook de manager die door rond te lopen ('management by walking around') en steun, erkenning en perspectief te geven prestaties van mensen kan stimuleren. Situationeel leidinggeven en 'servant leadership' zijn de adequate manieren om het beste uit mensen te halen en al hun talenten tot hun recht te laten komen.

Het motto van rooddrukdenken is om het beste uit mensen te halen, om organisaties mooier te maken en als team te opereren. We doen het samen. Een tevreden medewerker is een productieve medewerker: bedrijfsfitness, verse cappuccino, stoelmassage, logo's, one-liners en bedrukte T-shirts zijn favoriete onderdelen van de toolkit. Maar het moet geen schijn zijn, een coachend manager is weinig effectief als hij zich niet werkelijk interesseert voor zijn mensen. We hoorden een manager eens zeggen: 'Om je mensen te houden, moet je wel een beetje van ze houden.' Vaak blijft het een top-down benadering: de manager, de personeelschef, de leider komt jou motiveren. Het stemt maatschappelijk overeen met het streven naar een zorgzame samenleving, waarin je voor elkaar zorgt en samen optrekt. Sommigen ervaren dat als bevoogdend en als haaks staand op individuele vrijheid of zelfsturing. Ook hebben rooddrukdenkers nog wel eens moeite met conflicten of slecht nieuws. Men vreest demotivatie en slechte sfeer en wil dan alles met de mantel der liefde bedekken. 'De verandering is aangenaam en leuk. We zetten er samen de schouders onder.' Bij fusies is dan standaard het devies '1+1=3'. En op alle vrezen en klachten heeft men graag antwoorden en men biedt graag geruststelling.

Het veranderingstraject kost tijd. Het subject (veranderaar) en het object (diegenen die (moeten) veranderen) interacteren frequent. De veranderaar motiveert de betrokkenen en 'verkoopt' de verandering, maar houdt ook de vinger aan de pols om het veranderingstraject bij te stellen om redenen van ethiek, draagvlak, gevoelens of morele gronden. 'Practice what you preach' is een belangrijk devies; de veranderaar tracht rolmodel te zijn. Het gaat om het creëren van stimulerend werk en een ontwikkelklimaat voor het individu en voor de hele organisatie.
Het dominante denken van de veranderaar is: de factor mens speelt de belangrijkste rol. Het verbeteren van de onderlinge relaties tussen mensen en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren, leidt tot verandering van gedrag en eventueel tot verandering van opvattingen.

3.3.4 GROENDRUKDENKEN

Groendrukdenken vindt zijn oorsprong in de action learning-theorieën (zie onder andere Kolb, Rubin & Osland, 1991; Argyris & Schön, 1978; Argyris, 2000). De 'Organization Development' (OD)-traditie heeft daar sterk op voortge-

bouwd en er veel instrumenten, idealen en inzichten aan toegevoegd (bijvoorbeeld French & Bell, 1984; Cummings & Worley, 1993). Het heeft een grote vlucht genomen in het gedachtegoed van de lerende organisatie (Senge, 1990; Swieringa & Wierdsma, 1990). Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld (zie onder andere De Caluwé, 1997). Niet voor niets haalt men graag inspiratie uit pedagogiek, didactiek, onderwijskunde en organisatiepsychologie.

In het groendrukdenken is men er niet van overtuigd dat gedrag duurzaam verandert door mensen te motiveren, te prikkelen en te verleiden zoals bij rooddrukdenken. Hier is de gedachte dat gedrag pas werkelijk verandert als mensen leren: door zich nieuwe vermogens eigen te maken is men beter in staat uitdagingen aan te gaan, om te gaan met veranderende omstandigheden en als persoon te groeien. Dat geschiedt via een begeleid leerproces, waarbij de veranderaars zelf deel uitmaken van het proces. Zij brengen in deze benadering bij voorkeur ook diepe overtuigingen naar de oppervlakte, die de achtergrond vormen waarmee betekenis aan dingen en fenomenen wordt gegeven. Veranderaars hebben een a-priori theorie met betrekking tot overtuigingen en waarden die zij in werkelijkheid willen verwezenlijken: meestal de lerende organisatie. Men steunt het leerproces van anderen, maar heeft ook normatieve ideeën over dat leerproces, bijvoorbeeld dat het 'denken en doen' gekoppeld[5] moeten zijn (in contrast met blauwdrukdenken): je leert al doende en doet al lerende. Hier speelt het dilemma van de pedagoog: je stuurt erop aan dat mensen dit of dat leren, maar ook wil je dat ze daar zelf wel achter komen.

Het idee is dat cognitieve disfuncties de oorzaak zijn van veel problemen: mensen nemen hun eigen overtuigingen voor waar aan en die leiden tot onbedoelde effecten. Pas als zij die disfuncties (leren) zien, kunnen wél de bedoelde effecten worden bereikt. Argyris (1993) geeft de incongruentie aan tussen 'espoused theory' (wat mensen zeggen dat ze doen) en 'theory in use' (wat mensen feitelijk doen): een potentieel riskante situatie. Je moet mensen dus 'bewust onbekwaam' maken, zodat mensen de grenzen van de eigen vermogens kennen en daardoor minder ongelukken veroorzaken. Bovendien kunnen ze, wetend wat ze niet weten, er bewust voor kiezen om alsnog te leren en zich te ontwikkelen. Je kunt mensen bewust onbekwaam maken via 'spiegels' en 'vensters'. Spiegels staan voor het goed naar jezelf kijken, bij voorkeur via de ogen van anderen (het geven van feedback, maar ook coaching en intervisie). Vensters staan voor nieuwe vergezichten zodat je ziet dat dingen heel anders kunnen gaan of heel anders in elkaar zitten. Dit kan door de kunst af te kijken bij anderen, training, rolmodellen, clinics, stages, en dergelijke, maar het kan ook via (zelf)onderzoek. De visie van Schein (1992) is dat je moet zoeken naar de verborgen, gedeelde aannames in de cultuur van organisaties. Senge (1990) ziet (het functioneren van) organisaties als complexe, dynamische systemen

5. Zie ook subparagraaf 2.1.2.

en brengt via causale diagrammen problemen in kaart om te laten zien hoe elementen met elkaar samenhangen. In deze benadering wordt een normatief-reëducatieve methode gebruikt (Bennis, Benne & Chin, 1985), een interventie om de verborgen oorzaken van ineffectiviteit om te zetten in expliciete formuleringen. Medewerkers raken zo gaandeweg bevrijd van de eigen verborgen aannames en overtuigingen waarin ze gevangen zijn geraakt. Bewustwording bij groen is een doel op zich: het wordt niet gezien als een voorfase of uitstel van actie. Leren = actie. Wat niet wegneemt dat het omgekeerde ook waar is: actie = leren. Het gaat dan om uitproberen, experimenteren, in het diepe springen, het leren door te doen. Dat leren doe je niet naast het werk, maar tijdens het werk en op het werk, en je doet dat het liefst niet alleen, maar met anderen samen met wie je een klus te klaren hebt. Dat kan een continu proces zijn waarbij mensen steeds beter worden in wat ze doen of zich nieuwe inzichten eigen maken. Hier passen instrumenten als 'action learning', kwaliteitskringen, rolmodellen, teamontwikkeling, open systems planning, en dergelijke. Gaming neemt een interessante tussenpositie in; bij gaming worden echte werksituaties gesimuleerd om praktijkgericht te kunnen leren.

Om te leren is veiligheid nodig, en een open en kwetsbare opstelling. En de spanningsboog dat het ergens om gaat. Gezorgd moet worden voor een minimumniveau van psychologisch comfort opdat mensen open durven te staan voor potentieel bedreigende ideeën of inzichten. Hier zal men fouten niet met de schuldvraag tegemoet treden (geel/blauw) maar als gelegenheid om te leren. Je mag van je fouten leren. Ook gaat men ervan uit dat leren niet altijd leuk is, bij leren horen pieken en dalen[6], vallen en opstaan. Het devies is hier ook dat 'input = output': de energie en kwetsbaarheid die deelnemers investeren in hun leertraject zijn proportioneel aan wat ze eruit halen. Mensen die komen om alleen maar te consumeren, halen er weinig uit en aan dat soort mensen hebben groendrukdenkers vaak een hekel. Het leven is leren in hun ogen, dus als je niet lerend in het leven staat, waar ben je dan mee bezig? Conflicten zien zij ook als leermogelijkheid: het gedrag van de ander helpt je bij het onder ogen komen van je eigen allergie.[7] Men is minder geneigd om conflicten te wijten aan belangenverschillen of onheldere structuren, wat meer bij andere kleuren zou thuishoren (geel of blauw). Maar er is altijd het geloof dat het beter zou kunnen en dat leren zonder pijn een illusie is.

Groendrukveranderaars gebruiken woorden als feedback, reflecteren, experimenteren, spiegelen, ontwikkelen, uitwisselen en veiligheid. In hun boekenkast staan boeken zoals *The fifth discipline* (1990) van Peter Senge, die ze maar wat graag aan collega's uitlenen. Ze zijn dan wel procesbegeleiders, maar ze hebben zeker wel een agenda. Subject (veranderaar) en object (slachtoffers) kunnen verschillende per-

6. Zie leercurve (§ 7.10).
7. Zie kernkwadranten (§ 7.5).

sonen zijn, maar ze interacteren zeer veel. Ze kunnen van rol wisselen, de veranderaar leert ook!
Het dominante denken van de groendrukveranderaar is: mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen die openstaan naar buiten en naar anderen.

3.3.5 WITDRUKDENKEN

Witdrukdenken is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld dat is afgeleid van Newton. De chaostheorie, of de theorie van de complexiteit, draait om (levende) complexe systemen met een beperkte voorspelbaarheid (zie ook paragraaf 2.3). Een centraal begrip is zelforganisatie. Stacey (1996) definieert het als: 'Het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels zonder dat er een overall beeld is van wat men moet doen of hoe men het moet doen'. Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer- en evolutieprocessen. Het systeem hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht (zie onder andere Bicker Caarten, 1998). Bij dit denken vindt verandering altijd autonoom plaats. 'Panta rhei: alles stroomt': de fluxmetafoor van Morgan (1986) is een uitdrukking van deze zienswijze. Mensen en organisaties veranderen zelf en voortdurend. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn daarbij doorslaggevend.

Flux volgens David Bohm (1980)

Bohm ziet de realiteit als iets wat voortdurend ontstaat, als een proces van worden. 'Ik beschouw de essentie van het begrip proces als gegeven in de zin: Niet alleen is alles aan het veranderen, maar alles is flux. Wat wil zeggen, dat wat is, is het proces van worden zelf, terwijl alle objecten, gebeurtenissen, entiteiten, voorwaarden, structuren, enzovoort vormen zijn die vanuit dit proces kunnen worden geabstraheerd.
Het mooiste beeld is misschien wel dat van een stromende rivier, waarvan de substantie nooit hetzelfde is. Op deze stroom kunnen we voortdurend veranderende patronen van draaikolken, rimpels, golven, enzovoort zien, die duidelijk geen onafhankelijk bestaan als zodanig hebben. Eerder zijn zij afgeleide van de stromende beweging, verschijnen en verdwijnen in het totale proces van de stroming. Zulke veranderende verschijnselen zoals die gezien kunnen worden hebben slechts een relatieve onafhankelijkheid of autonomie in gedrag en kunnen dus niet gezien worden als absoluut onafhankelijk bestaande eindproducten.'...

Beïnvloeding van buiten (van een veranderaar of manager) is slechts beperkt mogelijk. Juist daarom hecht men bij het witdrukdenken veel waarde aan het doorgronden en duiden van patronen in organisaties. Het gaat dan vaak niet zozeer om de formele aspecten van de organisaties, maar om wat het gedrag van individuen, interacties en organisatie drijft. Daarin kijkt men vaak naar de historie: waar komt men vandaan, welke fluctuaties maakt deze organisatie door, wat zijn taaie vraagstukken? Maar men kijkt ook naar interacties, vooral naar wat er onder de oppervlakte speelt (zie 'organizational iceberg' in figuur 2.5). Men kijkt nog het minst naar de toekomst (in contrast met blauwe of rode aanpakken), want die laat men liever over aan de betrokkenen zelf. De leidende gedachte is: pas als je begrijpt wat een organisatie of mensen voortdrijft of blokkeert, kun je die faciliteren. De verandering is niet te beheersen, de beïnvloedingsmogelijkheden zitten voornamelijk in het helpen slechten van blokkades en het aanspreken van de innerlijke zekerheid en het innerlijk weten van mensen. In witte veranderingsaanpakken is daarom betekenisgeving belangrijk: het zoeken naar betekenisvolle perspectieven en het doorgronden van complexe patronen. De literatuur over 'wicked problems'[8] (onder andere Rittel & Webber, 1973; Bella, King & Kailin, 2003) past wat dat betreft ook in deze hoek.

Als men weet waar energie, initiatief en durf zitten, zal in witte trajecten daar de ruimte voor worden geboden. Het gaat dan om vernieuwers, daders, Gideons bendes, innovatoren, en dergelijke. Deze mensen veranderen omdat ze zichzelf openstellen voor verandering. Zij komen niet in actie omdat het hoort of moet, maar omdat men er zelf klaar voor is en de tijd rijp is. Ze kunnen wel vragen om hulp, ondersteuning of coaching maar ze organiseren die hulp zelf. De witdrukveranderaar kan mensen steunen, uitnodigen, of aan elkaar verbinden. Hier passen interventies als 'open space meetings', 'appreciative inquiry', 'zelfsturende teams'[9] en dergelijke. Het zijn stuk voor stuk interventies die vanuit vreemde ogen bezien weinig structuur en sturing hebben, maar er zitten wel degelijk principes, ideeën en stijlen achter.

In witte trajecten hoort ook het slechten van blokkades. Dit betekent dat men ideeën, structuren, mensen, interacties, en dergelijke aan de kaak stelt die vitaliteit, vernieuwing en het ontstaan van kiemen in de weg staan, ook al is dat tegen het zere been van betrokkenen of mogelijk zelfs in de bedrijfscultuur verankerd. Men gaat zelfs verder: een middenlaag die als kleilaag tussen vitale medewerkers en goedwillend topmanagement in staat, wordt eruit gesneden als die de dynamiek in de vorm van ideeënstromen en vernieuwing zit tegen te houden. Denk aan verplattingsoperaties. Dat kan er nogal blauw uitzien van buiten, maar de motivatie en wijze waarop het gedaan wordt, is niet omdat het 'de beste structuur is volgens de expert' maar omdat het dynamiek mogelijk maakt in de organisatie. Een witdrukveranderaar neemt dus

8. Zie subparagraaf 2.5.1.
9. Zie paragraaf 8.10.

nog wel eens risico's en zet zichzelf op het spel. Het zijn niet de aardigste mensen: daarvoor moet je toch eerder bij andere kleuren zijn.

De laatste jaren wordt in de onderzoeksliteratuur gesproken over 'positive organizing' (onder andere Quinn, 1996) die de dualiteit goed verwoordt: juist het omgaan met dilemma's, spanningen, patronen en complexiteit maakt het mogelijk om een mensvriendelijke, maatschappelijk geëngageerde organisatie te realiseren. Enerzijds ben je in witte aanpakken bezig ruimte te scheppen, ben je op zoek naar kracht, vitaliteit, 'flow' en passie, anderzijds neem je risico's, wijs je naar onmogelijkheden en confronteer je daarmee. De grootste allergieën van witdrukdenkers zijn waarschijnlijk saaiheid, middelmaat en 'laisser faire'. Quinn (1996) verwoordt het als volgt: 'Positive organizing focuses on the dynamics in organizations that lead to developing human strength, producing resilience and restoration, fostering vitality, and cultivating extraordinary individuals.'

Bij witdrukdenken gebruikt men woorden als betekenisgeving, innovatie, symbolen, patronen, complexiteit, daderschap en transformatie. Het kan soms erg klinken als iemand die veel boeken heeft gelezen of erg met spiritualiteit in de weer is. En misschien hoort dat er ook wel een beetje bij. Soms kan het ook gaan klinken als badkamertegeltjes: 'de weg is de herberg', 'je pad is je lot' en 'zonder wrijving geen glans'. Het verwordt dan tot een wereld van mooie gedachten maar weinig professionele kundigheid. Het lijkt geen toeval dat veel veranderaars aangeven persoonlijk veel verwantschap met witdrukdenken te voelen, terwijl ze in hun handelen daar geen uitdrukking aan blijken te geven.

Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er aan beweging en verandering is; maak dingen los, laat ze gaan en dynamiseer ze.

3.4 Een paar voorbeelden

Aan de hand van een paar – eenvoudige – voorbeelden willen wij verduidelijken hoe relevant (het kennen van) de achterliggende concepten en denkbeelden (de kleuren dus) zijn (is) om veranderingstrajecten te begrijpen of te ontwerpen. We noemen eerst het voorbeeld en beschrijven dan de 'bedoeling' ervan in elk van de kleuren. Het eerste voorbeeld in tabel 3.3. is: '(Bepaalde) tafels kopen en (op een bepaalde manier) neerzetten. Met als bedoeling: ...'

Geeldrukdenken	Eén ronde tafel zodat mensen – er gezamenlijk aan gaan zitten; – met elkaar zullen praten en onderhandelen; – tot gezamenlijke beleidskeuzen komen en die gaan uitvoeren. *N.B. Veel tafels van Raden van Bestuur en van politieke organen dragen deze kenmerken.*
Blauwdrukdenken	Diverse tafels, zodanig dat men elkaar niet stoort, van sober materiaal, gemakkelijk te onderhouden zodat – mensen er efficiënt aan kunnen werken (goede oppervlakte, goede hoogte); – zaken snel kunnen worden overgedragen. *N.B. De reproductieruimte of de uitgiftebalie van een bedrijfsrestaurant draagt vaak deze kenmerken.*
Rooddrukdenken	Zulke tafels en een zodanig arrangement dat mensen zich prettig voelen in een aangename omgeving. Ze zijn – gemaakt van materiaal met een warme uitstraling; – zodat mensen uitgedaagd worden tot prestaties. *N.B. Sommige concepten van het 'kantoor van de toekomst' (een aangename, prettige omgeving) hebben deze kenmerken.*
Groendrukdenken	Zulke tafels en zo neergezet dat je van elkaar kunt leren, zodat mensen – effectief denkbeelden en betekenissen kunnen uitwisselen; – gemakkelijk in subgroepen kunnen reflecteren. *N.B. Een tafel met een 'decision-support system' of met allerlei hulpmiddelen voor leren en uitwisselen (flip-over/overheadprojector, enzovoort) is hier een voorbeeld van.*
Witdrukdenken	Tafels die afwijken van gangbare modellen en hoogtes zodat mensen – gestimuleerd worden tot creativiteit; – je in elk geval niet lekker zit; – en nog veel overlaat... *N.B. Multifunctionele inrichtingen of landschapsopvattingen bevatten vaak kenmerken hiervan.*

Tabel 3.3 *Het 'tafel'-voorbeeld*

	Een workshop opzetten teneinde...	Een missie formuleren om...	Kennismanagement invoeren door...
Geeldrukdenken	– het eens te worden met elkaar over doelstellingen of beleid	– een onderhandelingsresultaat vast te leggen	– heterogene opdrachtteams in te voeren – over disciplines heen te organiseren
Blauwdrukdenken	– een duidelijk resultaat te hebben aan het eind van de workshop	– een eenduidig en helder doel te hebben (als PR-middel of als stuurmiddel)	– handboeken te maken – informatiesystemen te ontwikkelen
Rooddrukdenken	– meer betrokkenheid te creëren – een goed gevoel met elkaar te hebben	– verbondenheid op te roepen – een 'wij'-gevoel te creëren	– interne opleidingen samen te stellen – functieroulatie in te voeren
Groendrukdenken	– iets van elkaar te leren – kennis en ervaring uit te wisselen	– goed met elkaar zienswijzen uit te wisselen – betekenissen van elkaar te leren kennen	– mensen zo samen te brengen dat ze van elkaar iets leren – intervisie & coaching
Witdrukdenken	– bewustzijn te vergroten – energie op te wekken – creatieve gedachten los te maken	– een evolutiesprong te bewerkstelligen – schijnbare tegenstrijdigheden te verbinden	– 'uitdagingen' op te pakken – van alles mogelijk te maken – symbolen en helden van recente innovaties te scheppen

Tabel 3.4 *Het voorbeeld van een workshop, een missie en kennismanagement*

Talloze voorbeelden kunnen eraan toegevoegd worden. We noemen er nog enkele in tabel 3.4.

Aan de voorbeelden valt af te lezen dat, hoewel het om steeds een eenvoudige activiteit gaat, per kleur de bedoelingen/uitkomsten sterk verschillen, het traject om het te bereiken sterk verschilt en de te gebruiken methoden en instrumenten verschillen. Ook de positie en handelingen van de veranderaar verschillen.

3.5 Idealen en valkuilen

Elke kleur heeft zijn eigen ideaal: dat is datgene waarnaar wordt gestreefd op langere termijn. Maar elke kleur heeft ook zijn valkuilen: situaties of omstandigheden waarin de aanpak niet (meer) effectief is of contraproductief werkt.

Voor geeldrukdenken is het *ideaal* dat mensen (altijd) overkoepelende belangen zien en collectieve effecten willen nastreven en dat mensen het eens willen en kunnen worden. Men ziet een intrinsieke waarde in het ordentelijk omgaan met machtsverschillen: het helpt (onnodige) conflicten of tegenstellingen vermijden. Consensus, doelconvergentie, gedragen besluiten en draagvlak zijn erg gewild. Daar hoort ook bij dat je de opties openhoudt, de zaken wat ambigue houdt en flexibel kunt zijn. Echte geeldrukdenkers staan achter de principes van de parlementaire democratie waarin zo zorgvuldig mogelijk belangen worden gewogen. Het gaat dan niet om het recht van de sterkste, maar juist ook om de bescherming van de zwakkeren. Een voorbeeld vormen de Verenigde Naties. Geeldrukdenken brengt een vredige wereld voor iedereen dichterbij. Mensen die minder met geeldrukdenken hebben zijn hier heel wat minder van overtuigd. Zij benadrukken graag de *valkuilen*, zoals het ontstaan van een 'ordinaire' machtsstrijd. Als die escaleert, krijg je loose-loose-effecten (een belangenstrijd, waarbij iedereen verliest). Een andere valkuil is 'luchtfietserij': de afspraken en de consequenties zijn niet echt met elkaar verbonden. Op papier zijn partijen het dan bijvoorbeeld met elkaar eens, maar de deal heeft 'geen tanden': men heeft allerlei wenselijkheden bij elkaar geveegd in beleidsstatements of fusiedocumenten zonder keuzen te maken. Dat blijkt dan ook als men met de deal aan de slag wil gaan. Ook kan een kloof ontstaan tussen het beleid en de werkelijkheid: het is wel zo afgesproken, maar we weten eigenlijk wel beter (zeker diegenen die direct met de uitvoering te maken hebben!). Geeldrukdenken kan betekenen dat er geen helderheid is, dat alles dubbelzinnig wordt gelaten en onduidelijk is wie wat vindt of wie waar verantwoordelijk voor is.

Voor blauwdrukdenken is het *ideaal*: alles is maakbaar en beheersbaar en kan volgens rationele planning tot stand worden gebracht. Het gehele proces wordt overzien, de doelen zijn SMART geformuleerd, er zijn heldere verantwoordelijkheden en ieder kan op zijn bijdrage worden afgerekend. Deze eenduidigheid en helderheid stelt mensen gerust, houdt hen bij de les en maakt alles controleerbaar en transparant. Alles kan objectief worden gemaakt. En als je ergens goed over hebt nagedacht, dan krijg je vanzelf gelijk. Fouten moeten worden voorkomen. De beste oplossing bestaat en moet worden gevonden al dan niet met behulp van deskundigen. De *valkuil* is dat onvoldoende rekening wordt gehouden met irrationele aspecten onder het motto: wat we niet kunnen meten of weten, bestaat voor ons niet. We horen soms projectleiders zeggen: 'Dit is zo'n mooi project, wat jammer dat er

mensen in zitten. Die verwateren mijn ontwerp weer.' In die zin zijn blauwdrukdenkers vaak het allerbest in het organiseren van hun eigen weerstand. Ze komen dan met de aanpak, het ontwerp, de oplossing en gooien dat de organisatie in: 'uitrollen' heet dat ook wel. Als mensen dan tegensputteren, is hun antwoord vaak inhoudelijk – 'We hebben er goed over nagedacht en dit is de beste oplossing'– alsof de weerstand daarover gaat. ('Wij zullen het nog een keer uitleggen.') Die weerstand gaat vaak over heel andere dingen: belangen, angst en normen en dat levert dan non-commitment op: het project is van de projectleider en niet van mij, dus de projectleider zoekt het maar uit! De valkuil zit ook bij ongeduld, haast, de ander geen tijd gunnen en onder druk zetten.

Voor rooddrukdenken is het *ideaal*: het zoeken naar de juiste 'fit' tussen mensen en instrumenten, tussen organisatiedoelen en individuele doelen, en naar de goede manier om mensen te prikkelen. In een ideale organisatie communiceren mensen optimaal en respectvol, zijn ze met elkaar verbonden, voelen ze saamhorigheid. Ze kennen elkaar goed en houden rekening met elkaar. De organisatie is prettig, aangenaam en mensen voelen zich er thuis. De *valkuil* schuilt in het doorslaan van dit harmoniemodel in bijvoorbeeld een gebrek aan 'harde' uitkomsten. Rooddrukdenkers vinden het nog wel eens moeilijk mensen te confronteren, de maat te nemen of de wacht aan te zeggen. Dat is niet goed voor de sfeer. Mensen worden weggepromoveerd en om moeilijke mensen wordt een beetje heen gewerkt. Het spreekwoord 'zachte heelmeesters maken stinkende wonden' past bij de verwaarlozing die overmatig rood gedrag veroorzaakt. Een andere valkuil is dat de nadruk voor zorgvuldigheid doorslaat in enorm proceduregedoe. Iedereen moet passen in het competentieprofiel en de beoordelingsformulieren stralen een fictieve exactheid uit. In dit soort bureaucratisering kan juist een gebrek aan ruimte voor individuele motieven en maatwerk ontstaan. De organisatie wordt een dwangbuis. Ook de nadruk op het sociale kan verstikkend gaan werken. Je mag het personeelsuitje echt niet missen en je moet sociaal zijn. Iedereen moet taart meenemen op zijn verjaardag. Intimiteit en aandacht worden verarmd tot sociale rituelen. Rooddrukdenkers miskennen ook de macht in organisaties, zowel top-down als bottom-up. 'Het voelt goed' is nog de enige uitleg die je krijgt. En als er onvrede is, zegt de manager: 'Daar moeten we het dan eens over hebben' (zonder dat het ervan komt).

Het *ideaal* van groendrukdenken is de lerende organisatie, waarin alles is te leren en intentioneel leren wordt ingezet. Het leren is niet oppervlakkig; er wordt ook gezocht naar diepe overtuigingen en waarden. Veranderen begint bij jezelf, bij jouw (beperkte) kijk en bij verschijnselen anders leren bezien: meervoudig kijken vanuit verschillende invalshoeken. Maar ook gaat veranderen over het toepassen van de opgedane kennis, over experimenteren en exploreren. Daarin groei je als mens. Reflecteren en feedback geven zijn belangrijk en bij voorkeur doen we dat collectief. Het leren wordt daarmee ook voor de organisatie van waarde, want het vertaalt zich dan

naar het werk. Leren is namelijk liever niet iets wat je naast het werk eens per jaar op de hei doet, je doet het bij voorkeur tijdens en op het werk met anderen. Een *valkuil* is dat in sommige situaties mensen of niet willen (bij conflict, macht) of niet kunnen leren (ontbreken van vaardigheden). Dat is voor groendrukdenkers soms moeilijk te accepteren: die hebben een positief mensbeeld. Als het leren wat oppervlakkig blijft, kan het ook leiden tot een gebrek aan 'harde' uitkomsten en soms een gebrek aan actie (en een overmaat aan reflectie!). 'Reflecteer daar nog eens op', wordt dan gezegd. Omdat alles altijd beter en anders kan, moeten we het eerst maar eens hebben over de manier waarop wij daarover denken. Het streven naar een veilige omgeving om te leren kan dan verworden tot een plek waar mensen druk met zichzelf en weinig met hun werk bezig zijn en waar de begeleider niet geacht wordt ze daarmee te confronteren. De cursus op de hei, de coaching van de mentor: dat worden dan vrije uurtjes zonder veel relevantie.

Bij witdrukdenken ligt het *ideaal* in de spontane evolutie. De organisatie ontwikkelt zich in lijn met haar historie, met haar wortels en naar een betekenisvolle toekomst. Veranderen hoeft niet geforceerd te worden: het is een 'natuurlijk' proces. Het vindt bijna 'toevallig' plaats. Bovendien bestaat een positieve houding ten opzichte van conflict en crisis, want daar spat vaak de energie en dynamiek vanaf. Wat mensen willen, is de bron waaruit veranderen voortkomt, daar zit de energie. Als je je daarbij aansluit, ontstaan betekenisrijke omgevingen voor betrokkenen. De *valkuil* zit in het ideologiseren: witdrukdenken wordt dan de nieuwe religie. De oneliners van new-ageboeken en chaosverhandelingen zie je dan geknipt en geplakt in een modieus verhaal over 'het nieuwe organiseren', zonder dat het gepaard gaat met een kundigheid in patroonduiding en een moedige positiebepaling van de betrokken veranderaar. Dat kan leiden tot het onoordeelkundig medewerkers 'opzadelen' met zelfsturing: een beetje het beeld van de 'cup-a-soup' manager die zijn medewerkers aanmoedigt om het allemaal eruit te gooien. Deze persiflage van wit ontstaat vaak uit een gebrekkig inzicht in de 'chaos' (de complexiteit van de organisatorische dynamiek), waardoor de patronen niet (goed) worden herkend en het lastig wordt te weten waar je moet ingrijpen en waar je ruimte moet bieden. Dat kan ontaarden in betekenisloos gezwets, in 'laisser faire' en tenslotte in berusting. Dingen gebeuren, omdat de tijd er (ook) rijp voor is. Dingen gebeuren niet, omdat de tijd er niet rijp voor is.

3.6 Wat is effectief, waar en werkzaam?

Laten we één ding vooropstellen: in onze ogen zijn de kleuren gelijkwaardig. Ze zijn alle vijf krachtig. Ze kunnen alle vijf zeer effectief zijn. En allemaal hebben ze fraaie idealen als je kundig en functioneel met een kleur aan de slag

gaat. Evenzeer is het zo dat elk van de vijf kleurenaanpakken ook disfunctioneel kan zijn.

Dit roept een nieuwe vraag op: hoe weet je nu wanneer een aanpak goed werkt? Zou het niet goed zijn als je het effect van veranderingsprocessen kon meten? Het antwoord is ja. En we hebben pogingen gezien van mensen om dit te doen. Zo zou je kunnen meten of verandertrajecten efficiënt zijn. Je zou kunnen nagaan of ze hebben gebracht wat men van plan was, of dat transparant gebeurde en of er goed bijgestuurd werd tijdens het proces. En je kunt checken of ze die resultaten hebben opgeleverd die ze hadden beloofd. Dat zou je kunnen doen, maar het is vals spelen: als je dit zou onderzoeken, staan de uitkomsten al van tevoren vast. De enige verandertrajecten die goed zullen scoren, zijn de blauwe trajecten, want dat zijn de enige trajecten die dit soort criteria boven aan hun verlanglijstje hebben staan: efficiëntie, effectiviteit, planmatigheid, transparantie en monitoring. De andere kleuren hebben andere succescriteria! Wat men in de gedachtegang van de ene kleur een succes noemt, is in de ogen van een andere juist geen succes. De verschillende gedachtewerelden zijn onvergelijkbaar. Er is geen gemeenschappelijk kader waarmee verschillende praktijken of begrippenapparaten (paradigma's, theorieën) met elkaar gemeten of in elkaar vertaald kunnen worden (zie ook het begrip: incommensurabiliteit in hoofdstuk 10). In tabel 3.5 staan effectiviteits- en succescriteria weergegeven per kleur. Gele veranderaars waarderen bijvoorbeeld dat men elkaar heeft kunnen vinden! En rode veranderaars dat mensen zich gerespecteerd voelen en dat er een goede sfeer is. Beide criteria zijn voor bijvoorbeeld blauwdrukdenkers bijzaken.

We kunnen nog wel wat meer zeggen over veronderstellingen en denkbeelden onder de kleuren. Dat staat weergegeven in tabel 3.6. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop je de werkelijkheid definieert: wat is de waarheid, wat is waar en hoe achterhalen we de waarheid? Dat staat in de eerste kolom en weerspiegelt het eeuwigdurende debat – ook in de wetenschap – over wat waar is en hoe we daarachter komen. Ook daar hebben de kleuren een andere insteek. Bij geel is de waarheid plooibaar en een onderdeel van geschiedschrijving, waarbij de 'have's' altijd meer de pen vasthouden dan de 'have-not's'. Voor blauw is dit een gruwel: die gelooft dat er een objectieve werkelijkheid is, dat die te bewijzen en te onderzoeken is. Verschillen verminderen door empirisch uit te vlooien hoe het nou echt in elkaar zit. Een tweede onderliggend denkbeeld bij de kleuren is hoe je kijkt naar de werkzame principes achter veranderen. Het zijn dingen die je boven alles waardeert omdat je gelooft dat je zonder deze principes niet eens aan veranderen hoeft te beginnen, ongeacht welke aanpak ook. Ze vormen de motor. Ze zijn in de kolom wederom gekoppeld aan de kleuren, maar – net als bij de succescriteria of waarheidsdefinities – men is zich van deze koppeling niet altijd bewust. De principes klinken dan (althans in de ogen van de aanhangers ervan) als universele normen in plaats van dingen die soms handig zijn en soms overbodig.

	Effectiviteitscriteria/succescriteria
Geel	– Draagvlak is aanwezig – We zijn het eens: er is consensus – We hebben elkaar kunnen vinden – De sleutelfiguren staan erachter – Harde afspraken, een goede 'deal' – Geen verzet (meer)
Blauw	– De output is gehaald – Het plan is gevolgd – Het is meer efficiënt/effectief – Het is duidelijk – Grip op de materie – Verantwoordelijkheden zijn helder
Rood	– Mensen voelen zich verbonden/thuis – Mensen voelen zich serieus genomen en gewaardeerd – We kunnen mensen perspectief bieden – De sfeer is goed; men is trots – De ontwikkeling van mensen brengt onze organisatie verder – Goede samenwerking
Groen	– Mensen experimenteren en onderzoeken – Mensen vragen om feedback – De deuren en ramen staan open – Mensen willen leren en reflecteren – Mensen verleggen hun grenzen – De goede voorbeelden worden gedeeld
Wit	– Mensen spelen in op nieuwe situaties – Er is ondernemerschap – Mensen willen weer – Mensen organiseren zichzelf dwars over afdelingsmuurtjes heen – Er zit energie/leven in – Dingen hebben een heel andere betekenis dan voorheen

Tabel 3.5 *Gekleurde effectiviteits- en succescriteria*

	De 'waarheid' is...	Het werkzame principe (motor) is...
Geel	– plooibaar en onderhandelbaar – vandaag A en morgen B – geschiedschrijving	– angst/dreiging – 'sense of urgency' – de wil om te winnen
Blauw	– objectief – te bewijzen en te onderzoeken – wetenschappelijk vast te stellen	– ratio/feiten – 'sense of control'/eenduidigheid – gaan voor het beste
Rood	– een balans tussen hoe het hoort en hoe het gaat – hoe wij dingen met elkaar zeggen te ervaren – feiten én mensen: de waarheid ligt in het midden	– aandacht – 'sense of belonging'/sfeer – ere wie ere toekomt
Groen	– een sociaal construct op basis van percepties – het voortschrijdend inzicht dat je hebt – een balans tussen gestapelde kennis en continue reflectie	– nieuwsgierigheid/interesse – 'sense of professionalism'/vakgedrevenheid – het je eigen willen maken
Wit	– een door jou verkozen betekenisvol perspectief – continu gecreëerd in interacties tussen mensen – menselijke verbeelding en innerlijk weten	– energie/vitaliteit – 'sense of humor'/dialectiek – lust/durf

Tabel 3.6 *Waarheidsdefinities en werkzame principes per kleur*

Tot slot nog een tabel (3.7): Wanneer werkt de aanpak niet? Het geeft een overzicht van wanneer een aanpak van een bepaalde kleur geen schijn van kans heeft. Deze tabel laat (een aantal) factoren zien die aanwijzingen geven dat een bepaalde aanpak niet zal gaan werken.

	Wanneer werkt een aanpak niet?
Geel	– Zwakke leiders (besluiteloos, geen positie) – Alleen de baas wil het of iedereen behalve de baas – Geen druk of ambitie (intern en extern) – Je krijgt de sleutelfiguren niet met elkaar in één ruimte
Blauw	– Heftig dynamische omgeving – Kennis is niet in huis en er is niet aan te komen – Onhelder opdrachtgeverschap, randvoorwaarden en middelen – Als irrationaliteit een belangrijke rol speelt in veranderingsprocessen
Rood	– Als medewerkers geen verantwoordelijkheid willen nemen – Als leidinggevenden geen vertrouwen kunnen geven (loslaten) – Als men een marionetachtige strategie wil – Weinig 'samen' en 'wij'
Groen	– Weinig verwantschap met en begrip voor de verandering – Verborgen agenda's en conflicten – Niet-geaccepteerde leidinggevenden en begeleiders – Veel onveiligheid en weinig (zelf)vertrouwen
Wit	– Weinig dynamiek en confrontatie – Geen durf, (zelf)vertrouwen en eigen koers – Weinig zelfkennis en relativering – Te veel afhankelijkheden

Tabel 3.7 *Wanneer werkt een aanpak niet?*

3.7 Andere kleuren en 'superparadigma'

Zijn dit alle mogelijke paradigma's? Ongetwijfeld niet. Als we denken aan de genocide in de Tweede Wereldoorlog, aan Rwanda, Kosovo, Srebrenica, Soedan, Irak en Afghanistan is er ook een strategie van geweld, van het uitbuiten en manipuleren van mensen, van het orkestreren van haatcampagnes, en dergelijke. Het is een denkwijze over veranderen die wij 'staaldruk' zouden kunnen noemen en waarbij blijkbaar heel wat mensen geloof hechten aan de effectiviteit ervan.

Daarnaast lijkt er ook nog een denkwijze te zijn die zich meer richt op de 'voorzienigheid'. Levend, reizend en werkend in India zagen we bijvoorbeeld dat mensen regelmatig 'ja' zeiden tegen veranderingen, maar de aanpak lieten afhangen van het weer, van wie ze ontmoetten, van Gods hand, en dergelijke. Als God het wil, vindt de verandering plaats. Er werd hard en stevig gewerkt, maar de planning werd met

een korrel zout genomen. Onvoorspelbaarheid was geen teleurstelling, maar iets waar je je toe verhoudt. Je bent maar een rad in het grote geheel, in het tijdloze spel (maya) dat het leven is. Het is een denkwijze over veranderen die niet zo gekleurd is door het westerse vooruitgangsgeloof. Effectief is hij ook: de grootste democratie in de wereld kan er deels op opereren. Een kleur weten we niet zo gauw: zilverdruk?

In het leeuwendeel van onze adviesprojecten komen we echter meestal niet in de stalen of zilveren paradigma's terecht. Ook in de westerse veranderkundige literatuur komen we deze zienswijzen weinig tegen. In paragraaf 3.1 hebben we een aantal gangbare veranderaanpakken uit de literatuur beschreven en het zal duidelijk zijn dat er (deel)overeenkomsten zijn met één of meer van de vijf kleuren. Zo hebben de normatief-reëducatieve strategie (Bennis, Benne & Chin, 1985) en de 'dispersive discourses' (Caldwell, 2005) sterke verwantschap met groendrukdenken. En zo vertonen de directieve benadering (Van der Zee, 1995) en de expertaanpak (Marx, 1989) veel gelijkenis met blauwdrukdenken. De socializing strategie van Huy (2001) past bij het rooddrukdenken. Er zijn meer verwantschappen, maar toch hebben wij sterk het gevoel dat onze indeling completer is, goed conceptueel onderscheid maakt tussen deze vijf manieren van denken, en tot op zeker niveau te detailleren is.

Verdere conceptualisering is zeker mogelijk. En in elk van de komende hoofdstukken zullen de kleuren terugkomen: bijvoorbeeld bij het diagnosticeren (hoofdstuk 5 en 7), het bedenken en uitvoeren van een aanpak (hoofdstuk 6, 8 en 4), de ontwikkeling van veranderaars (hoofdstuk 9) en het communiceren over en rond verandering (hoofdstuk 10 en 4).

Het (ongetwijfeld) zinvolle onderscheid tussen vijf manieren van denken komt voort uit een superparadigma dat de behoefte aan analyse en beredenering reflecteert. In de eerdere versie van dit boek uit 1999 legden we sterk de nadruk op het maken van onderscheid tussen de kleuren. De gedachte was dat er winst te boeken was door veranderaars te helpen méér veranderkundige stromingen te onderkennen dan hun eigen favoriete stroming zonder die meteen weer te integreren. En dat het belangrijk was en is om serieus te nemen dat elk van die stromingen een eigen ambitie, eigen instrumenten, eigen 'communities', en dergelijke heeft. Een valkuil leek ons daarbij om al te snel te doen alsof je die kleuren allemaal kunt mengen en combineren alsof ze niet echt 'van verschillende planeten' komen. We zagen in de praktijk bijvoorbeeld dat veranderaanpakken waar mensen zomaar kleuren combineerden aan effectiviteit inboetten. Neem bijvoorbeeld een leertraject (groen) gecombineerd met een politieke spel (geel). In het groene spel ben je goed bezig als je zegt wat je wil leren, wat je nog niet kan, als je om hulp vraagt, als je experimenteert met iets om er beter in te worden. Maar al die dingen zijn erg disfunctioneel in een geel onderhandelingsproces want je verzwakt op dat moment je onderhandelingspositie,

maakt jezelf enorm kwetsbaar. We komen op dit soort spanningen nog uitgebreid terug in paragraaf 6.1 en verder. Toen we dit boek (De Caluwé & Vermaak, 1999) schreven, vonden we dat we het allemaal niet ingewikkelder moesten maken dan nodig.

Ook een ander (super)paradigma is te zien, voortkomend uit de behoefte aan continuïteit of heelheid waarin alles weer bij elkaar wordt gebracht in een dynamisch geheel. Allerlei omstandigheden en situaties zijn te bedenken waar het misschien niet meer zomaar mogelijk, noch wenselijk is de kleuren gescheiden te houden. Het gaat dan vaak om complexe omgevingen en vraagstukken. De vele veranderaars die in dit soort situaties werken, zoeken terecht hoe en onder welke omstandigheden combinaties tussen kleuren juist mogelijk zijn. Sinds 1999 hebben we veel geleerd over wat onwerkbare en werkbare dynamieken tussen de kleuren zijn, deels door onderzoek, deels door eigen ervaring, vaak van anderen. De inzichten en vuistregels die daaruit voortkomen, zullen we in deze uitgave vooral in hoofdstuk 10 beschrijven.

Het gaat dan om vragen zoals:

- Hoeveel kleuren heeft een organisatie nodig? Hoeveel kleuren kan een organisatie hebben?
- Moeten alle organisaties lerende organisaties worden? Of is dat juist een ramp?
- Begrijp je een organisatie het beste door haar te bekijken in haar eigen kleur?
- Kun je in je eentje meerkleurig diagnosticeren?

- Kun je een veranderaanpak doen met een regenboogaanpak?
- Is er nu een typische kleurvolgorde in verandertrajecten?
- Welk criterium is nou doorslaggevend bij het kiezen van de kleur(en) van je aanpak?
- Hoe ga je ermee om als je qua kleur op gespannen voet staat met je traject?
- Moet je een kleur camoufleren om die gemakkelijker te kunnen introduceren?

- Moeten alle veranderaars van alle markten thuis zijn?
- In hoeverre mogen, moeten of kunnen veranderaars van kleur veranderen in een traject?
- Je moet leren geloven in een kleur waar je van huis uit goed in bent. Of andersom?
- Verschieten veranderaars van kleur in hun carrière?

- Welke kleuren gaan al snel overheersen als de kleuren vechten?
- Kun je het beste teams meerkleurig samenstellen of juist niet?
- Kun je boven de kleuren staan?
- Werkt het denken in kleuren nou niet stigmatiserend?

3.8 Werken met kleuren: Joseph en Johanna

Ter verduidelijking van het denken in kleuren zullen we hier een casus beschrijven. Dezelfde casus wordt vervolgens op vijf manieren, de vijf kleuren, uitgewerkt in een veranderaanpak. We gaan er daarbij vanuit dat het in principe mogelijk is deze casus in elk van de kleuren tot een goed einde te brengen.

De casus draait om twee instellingen in de gezondheidszorg: een verpleeghuis en een verzorgingshuis: Joseph en Johanna. Zij praten met elkaar over de mogelijkheid om samen te werken, of zelfs te fuseren.

De volgende ontwikkelingen van buiten zijn relevant:
De markt voor intramurale ouderenzorg krimpt en daardoor is er aanleiding tot schaalvergroting op veel plaatsen in het land.
Een fusie schept de mogelijkheid dat de instelling een sterkere onderhandelingspositie krijgt naar verzekeraars en andere zorgaanbieders.
Door fusie kan een sterkere positie op de arbeidsmarkt worden verkregen.
De concurrentie neemt toe met andere grote instellingen die inspelen op de zorgbehoefte van ouderen.

Binnen de instellingen zijn ook ontwikkelingen gaande:
Door intensieve samenwerking kan een woon-zorg-continuüm worden gerealiseerd, misschien wel op diverse locaties. De ene instelling is sterk in het verzorgen van de woonfunctie; de ander sterk in het verzorgen van de verpleegfunctie. Door de kerncompetenties te combineren kan een betere en vernieuwde zorgverlening ontstaan.
Door vergroting van de instelling kan een intensievere inspanning worden gedaan voor het nascholen van het personeel. Ook kunnen dan meer carrièreperspectieven worden geboden.
Ouderen willen meer privacy; daarom moeten vernieuwingen worden aangebracht in faciliteiten, soort hulp, enzovoort.
De nieuwe instromers hebben andere en meer uiteenlopende eisen en wensen dan de oude inwoners.
Men kan efficiënter werken door bijvoorbeeld facilitaire diensten, onderzoeksfaciliteiten en laboratoria te combineren.

De twee instellingen verschillen nogal van elkaar. Het huis 'Joseph' heeft een bestuur, een eenhoofdige directie (voorzitter van het managementteam) en een functionele structuur. Men heeft vijf locaties in de stad. De organisatie is ontstaan uit eerdere fusies, de laatste ongeveer twee jaar geleden. Dat was een onrustige periode, dus men is blij dat er rust in de tent is. Het huis 'Johanna' heeft een Raad van

Toezicht, een Raad van Bestuur en een divisiemodel. Men zit op één locatie en is wat kleiner qua inwoner- en werknemeraantallen, maar er zit wel enige groei in.

Bij beide instellingen is een klein cultuuronderzoek gedaan. Daaruit bleek dat het huis 'Joseph' de professionaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Zorgvuldig en stijlvol handelen zijn belangrijk. Waar men dingen wil verbeteren of vernieuwen, doet men meestal netjes onderzoek. Besluiten worden graag goed onderbouwd; daarin spelen externe adviesbureaus een rol. Het management is benoemd op basis van anciënniteit en dienstjaren, men heeft de sporen verdiend en weet waar men het over heeft. Het management delegeert niet zoveel naar medewerkers en heeft een nononsense stijl. Elk kwartaal worden met alle afdelingshoofden de prestaties en problemen besproken. Men informeert de medewerkers wel altijd goed en betrekt ze tijdig bij plannen die hen betreffen. Loyaliteit en hulpvaardigheid onder collega's wordt zeer gewaardeerd.

Het huis 'Johanna' heeft als belangrijke waarde dat 'de bewoner centraal staat'. Ideeën van medewerkers worden geïnventariseerd en men deinst er niet voor terug om af en toe eens wat te experimenteren door het werk wat anders te organiseren of aan te pakken. Die experimenten worden dan meestal door de medewerkers zelf vormgegeven in 'pilots'. Pragmatisme en oplossingsgerichtheid ziet men als belangrijke waarden. Expertise wordt uitgewisseld tussen medewerkers via collegiale uitwisseling. De organisatie is tamelijk plat. De carrièrepaden van medewerkers hangen af van hun prestaties, waarbij 360 graden-feedbackronden een rol spelen. De managers zijn daardoor nogal divers van pluimage: een enkeling komt van buiten, sommigen komen uit de verzorging, anderen uit de ondersteunende afdelingen. Medewerkers hebben enige zeggenschap over decentrale plannen en budgetten.

Vijf veranderaars oriënteren zich goed op de situatie. Sommigen komen uit het bestuur, sommigen zijn interne veranderaars, sommigen komen van buiten. Zij verrichten ieder voor zich aanvullende diagnostische activiteiten en wisselen ideeën uit over de in hun ogen meest geschikte veranderaanpak:

Nummer 1

Deze veranderaar legt de nadruk op datgene wat de twee instellingen samen willen bereiken, elk vanuit de eigen positie. Hij stelt voor om een paritair samengestelde werkgroep van een aantal sleutelfiguren in het leven te roepen om een gezamenlijke zorgvisie te formuleren. De werkgroep moet redelijk breed zijn samengesteld (bestuur, directie, ondernemingsraad, maar ook een paar professionals van beide instellingen). Die werkgroep moet wel de sleutelfiguren of opinieleiders bevatten.

De werkgroep gaat eerst de belangrijke punten over die zorgvisie inventariseren en die vervolgens met elkaar bespreken.
Als de mensen in de werkgroep elkaar kunnen vinden, komt de werkgroep met een nota zorgvisie voor de twee instellingen, die breed wordt bediscussieerd en die dan finaal in zorgvuldige besluitvormingsarrangementen wordt vastgesteld. Ook de ondernemingsraden worden er nauw bij betrokken.

Veelal zal een dergelijk proces worden voorafgegaan door overleg in besloten kring tussen de beoogde nieuwe topleiders. Niet zelden zal er alleen sprake zijn van een fusieproces als zich mogelijkheden voordoen om een nieuwe top van één instelling te vormen: iemand gaat met pensioen, er ontstaat een vacature, iemand heeft ambities om een grote instelling te leiden. Meestal is er (geheime) overeenstemming (met sleutelfiguren en het bestuur) over de mensen die de nieuwe leiding van de nieuwe instelling gaan vormen. Dit (deel van het) proces wordt uiteraard niet gepland en zal zich voor de meesten onzichtbaar afspelen.

Daarna pas worden er werkgroepen gevormd die gaan praten over de organisatiestructuur, de nieuwe naam en identiteit, de financiële en personele aspecten. Nadat de werkgroepen hebben gerapporteerd en de reguliere besluitvormingskanalen zijn afgewerkt, worden de overeenkomsten getekend en worden volgende stappen gezet.

De noodzaak voor de fusie zal gelegitimeerd worden vanuit de positie van de beide instellingen nu en de positie van de nieuwe instelling straks. Wat gaat er veranderen met betrekking tot het verzorgingsgebied, ten opzichte van de concurrentie, als onderhandelingspartij met onder andere zorgverzekeraars, de aantrekkelijkheid als werkgever en andere redenen die te maken hebben met de (machts)positie.

De veranderaar ziet als groot voordeel dat gezocht wordt naar gezamenlijke belangen en wensen. Als mensen elkaar eerst leren kennen en als er ruimte is en respect over en weer, zal er waarschijnlijk geen weerstand optreden en het draagvlak kan geleidelijk aan worden opgebouwd. Nadelen zijn wellicht dat het tempo langzaam is, het proces duur en het resultaat tot het laatste moment onzeker.

In het hele traject moet er volgens hem veel aandacht zijn voor het inschakelen van het bestuur en de directies, moeten beslismomenten duidelijk worden gemarkeerd en moeten besluiten goed worden vastgelegd. Een onafhankelijke buitenstaander kan zeer goed helpen om de partijen dichter bij elkaar te brengen.

In de nieuwe organisatie moeten leiders komen die goed in staat zijn met de nieuwe machtsbalans om te gaan. Zij moeten ook een goede neus hebben voor de dominante coalitie. De leidinggevenden moeten goed in staat zijn met de verschillende bloed-

groepen om te gaan, om te leren met één mond te spreken en eventuele onenigheid of conflicten binnenskamers te behandelen.

Nummer 2

Deze veranderaar heeft een heel ander plan voor ogen. Volgens hem moet er eerst goed onderzocht worden wat de samenwerking of fusie kan opleveren aan schaalvoordelen, marktpositie en efficiency. Als daar geen (efficiëntie)voordelen zijn te behalen, dan heeft de hele fusie niet zoveel zin. Dat onderzoek moet uitgevoerd worden door externe deskundigen die beschikken over relevante benchmarks van vergelijkbare instellingen en samenwerkingsrelaties. Het gaat daarbij heel duidelijk om de voor- en nadelen van een mogelijke samenwerking of fusie. Ook moet goed worden gekeken naar trends 'in de markt' teneinde daarop in te kunnen spelen.

Het externe bureau moet met aanbevelingen komen aan het bestuur (RvT) en directie (RvB) van de afzonderlijke instellingen. Ook de OR moet over de rapportage en aanbevelingen beschikken. Die aanbevelingen gaan dan over de te volgen strategie en de daarbij passende hoofdstructuur (want: 'structure follows strategy').

Nadat een besluit is genomen over samenwerking en/of fusie wordt een projectorganisatie ingericht, waarbij de opdrachtgeversfunctie op bestuursniveau wordt belegd, met een klankbordgroep van de OR. Een externe deskundige is projectleider en die stuurt vijf taakgerichte groepen aan: zorgfuncties, personeel en organisatie; inkoop; automatisering en financiën. De groepen bestaan uit interne deskundigen. Nadat de groepen op een van tevoren vastgesteld tijdstip gerapporteerd hebben aan de projectleider, stelt deze het eindrapport op voor de opdrachtgever en de klankbordgroep. Deze kunnen dan de besluiten nemen.

De grote voordelen zijn, volgens de veranderaar: het tijdpad met duidelijke tijdstippen en besluitvorming, maar ook het rationele karakter van de besluitvorming. En de inzichtelijkheid en helderheid waarmee de besluiten worden genomen. Het moet erg duidelijk zijn wat we winnen bij de fusie en er mag geen tijd worden verknoeid. Misschien worden hier en daar wat weerstanden opgeroepen, maar dat hoort erbij. Je kunt niet met z'n allen een fusie vormgeven, daartoe schiet de kennis en deskundigheid van velen te kort en zo'n onderwerp moet je dan ook overlaten aan deskundigen. Dat geldt eigenlijk voor elk onderdeel van het fusiewerk: HRM-deskundigen moeten komen met een personeelsbeleid dat geschikt is voor een dergelijke nieuwe grote instelling; wellicht zal er een nieuw informatiebeleid moeten komen.

De leiding van de nieuwe instelling bestaat uit deskundige mensen die passen bij de nieuwe strategie. Moeten we veel doen aan marketing, dan zijn het marketingdeskundigen. Moeten we veel doen aan afslanken, dan kunnen zij dat. Specialistische

hulp van buiten is welkom als het duidelijke toegevoegde waarde heeft. Eindelijk moet er nu ook eens een heldere transparante structuur komen: wie is verantwoordelijk voor wat? Resultaatverantwoordelijke eenheden zijn nodig, een heldere planning en control-cyclus en driemaandelijkse voortgangsgesprekken over de budgetten. Er zullen indicatoren komen die richtingwijzers moeten worden voor de doelen en de beoordeling van afdelingen en individuele professionals.

Nummer 3

Deze veranderaar gaat ervan uit dat de fusie altijd drempelvrees bij betrokkenen zal oproepen: word ik er wel beter van? Hij is van mening dat er veel energie moet worden gestoken in het verleiden en overhalen van het personeel in de richting van samenwerking. De fusie zal niet op de voorgrond staan, dat is veel te bedreigend. De keuze is om de weg op te gaan van samenwerking en geleidelijk aan (al dan niet) te ervaren of 'het klikt' en of de beide instellingen (en belangrijker nog: de mensen uit die instellingen) met elkaar vruchtbaar kunnen samenwerken en samenleven.

De veranderaar zal met enthousiasme de eventuele voordelen van de samenwerking voor personeel én organisatie op de zeepkist verkondigen en in de communicatie, gaande het proces, deze voordelen steeds blijven benadrukken. Hij zal sociale activiteiten en feesten inlassen om te benadrukken dat het niet alleen spannend maar ook leuk is wat er gebeurt. Belangrijker nog is dat hij samenwerking tussen de instellingen van meet af aan zal willen belonen. Mensen en groepen die synergie zoeken, kunnen rekenen op aandacht en faciliteiten. Als de samenwerking goed loopt en intensiever wordt, kan tot een fusie worden overgegaan als sluitstuk van vruchtbare samenwerking. De vormgeving van deze nieuwe organisatie zal dan gericht zijn op het snel vormgeven van haar zachte kant.
De bemensing van de nieuwe organisatie moet zorgvuldig gebeuren: eerst worden de belangstellingen geregistreerd, daarna vindt een zo objectief mogelijke selectieprocedure plaats en wordt er even zorgvuldig omgesprongen met diegenen die wel zijn benoemd als met diegenen die niet zijn benoemd. Voor de laatsten zijn er alternatieven en indien nodig kunnen zij met materiële hulp de organisatie verlaten.

In de nieuwe organisatie worden geavanceerde instrumenten voor personeelsontwikkeling bedacht: job rotation; een MD-traject; integratie van het personeelsbeleid in de lijn; meervoudige promotiesystemen. Taakverbreding is mogelijk. Ook is er veel aandacht voor een beoordelingssystematiek die rekening houdt met samenwerkingsgedrag, met incentives voor samenwerking, enzovoort. Er komt ook een systeem voor prestatiegericht belonen (bonussen), mogelijkheden voor kinderopvang, verse cappuccino, bedrijfsfitness en stoelmassage.

De veranderaar ziet grote voordelen in deze aanpak. Als de samenwerkingsorganisatie voor het personeel allerlei voordelen en verleidingen biedt, zal men zich daar snel toe bekennen. Als de nieuwe situatie aanzienlijk beter is dan de oude, is de verandering snel bekeken. Je moet de nieuwe organisatie dus aantrekkelijk maken, laten werken als een magneet en het gewenste gedrag uitlokken. Een nadeel is misschien dat het wel veel over personeelsbeleid gaat en dat het misschien kostbaar is. Waar zit eigenlijk de intrinsieke motivatie van mensen in deze aanpak? En hoe zit het met de marktkansen?

De leidinggevenden moeten mensen zijn die enthousiasmerend zijn en goede kennis hebben van HRM-processen en -instrumenten. Ze moeten goed met mensen kunnen omgaan en weten hoe je individuen moet benaderen. Ze beschikken over een scala van stijlen en zijn zeer zorgvuldig in hun handelen. Ze geven aandacht aan mensen, kunnen goed communiceren en doen aan teambuilding. Ze werken aan bindingen en verbindingen: mensen moeten zich thuis voelen in de nieuwe instelling.

Nummer 4

De vierde veranderaar komt met een heel ander plan. Hij ziet meteen dat de twee instellingen andere culturen hebben en andere gewoonten. Hij ziet dat de medewerkers op subtiele manieren anders naar hun werk kijken en andere competenties hebben. Deze verschillen kunnen leiden tot misverstanden, ergernis en hardnekkige bloedgroepen als je daar niets aan doet. Hij meent echter dat je dat soort verschillen juist ook productief kunt maken en ziet veel heil in het vormen van groepen van beide instellingen die van elkaar leren. Want juist de verschillen maken leren mogelijk. Zijn plan is erop gericht om medewerkers van de twee instellingen bij elkaar te brengen zodanig dat zij de sterke kanten aan elkaar kunnen overdragen en daardoor in staat zijn vaardiger en meer integraal de bewoners te benaderen. Er kan natuurlijk ook veel geleerd worden van de bewoners. Zij kunnen bevraagd worden naar goede en minder goede ontwikkelingen.

De veranderaar heeft de regie over het creëren van leersituaties en vormt gemengde leergroepen. De groepen wisselen werkwijzen uit in intervisiebijeenkomsten en ze bedenken met elkaar nieuwe geïntegreerde aanpakken voor het werk. Als er een kans is dat communicatie binnen de groepen te wensen overlaat, laat hij de groepen door een facilitator (eventueel van buiten) begeleiden. Hij laat ook leerwensen inventariseren en stelt groepen in staat gezamenlijk nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Naast samen leren, zoekt de veranderaar ook mogelijkheden om mensen te laten samenwerken. Het instrument 'stage' is ontwikkeld: medewerkers kunnen gedurende een bepaalde tijd op een andere afdeling stage lopen om nieuwe werkwijzen te leren. Nieuwe gezamenlijke experimenten worden gestart om te kunnen leren binnen het werkveld.

De grote voordelen zijn dat als je veel van elkaar leert, je de samenwerking kunt versterken en eventueel kunt gaan naar fusie of samensmelting. Gaat het niet zo goed, dan maak je het wat minder ('incremental strategy'). Je loopt niet op jezelf vooruit en je hoeft niet te wachten 'tot het beter wordt': je draagt sowieso veel aan elkaar over en de raakvlakken tussen de instellingen en de synergiemogelijkheden worden wel goed verkend en uitgebuit. Mensen leren er veel van en als mensen leren, gaan organisaties erop vooruit: dan leren die ook! En wel nu al. En de nieuwe werkwijzen zijn van begin af aan het psychologische eigendom van de medewerkers zelf. Dat betekent weinig weerstand.

Er moet wel wat tijd en energie in deze samenwerking worden gestoken, met name ook van onderop. Het laat zich allemaal moeilijk in een keurslijf van tijd en mijlpalen stoppen. Veel aandacht is nodig voor het communiceren van de goede voorbeelden (best practices) en successen. Mondelinge communicatie en voorlichting zijn belangrijk, ook het uitwisselen van ervaringen onder elkaar. Het duurt misschien allemaal wat lang en misschien zal en kan niet iedereen leren. En hoe moeten we meten of we iets bereikt hebben? Daar ligt nog wel een probleem.

De nieuwe leiding van de organisatie moet vooral het leren kunnen regisseren en daar een voorbeeld in zijn. De leidinggevenden moeten rustig in hun vel zitten, empathisch zijn en goed kunnen communiceren en vooral goede rolmodellen zijn. De instelling zou gebruik moeten maken van mensen die leersituaties kunnen ontwerpen en begeleiden. Ook moeten er coaches komen die de managers leren er een lerende organisatie van te maken. Zij zullen sommigen feedback geven, terugkoppelingen en bijdragen aan (collectieve) reflectie en feedback. Bij anderen zullen ze juist stimuleren om het eens anders te doen, om eens ergens anders te gaan kijken of alleen maar zeggen: 'Doe eens gek'.

Nummer 5

Deze veranderaar gelooft dat de samenwerking en/of de fusie niets zal worden als die niet is gebaseerd op de energie en drijfveren van de mensen. Hij gaat ervan uit dat het leeuwendeel van de medewerkers en bewoners vol met ideeën zit hoe één en ander beter kan en dat zij inherent gemotiveerd zijn om daar vorm aan te geven. Een medewerker gaat tenslotte toch niet de verpleging of verzorging in voor het geld alleen? Wel denkt hij dat er blokkades kunnen zijn die medewerkers frustreren om te gaan voor de eigen drijfveren. Dat zijn zijn uitgangspunten.

Hij is er een groot voorstander van om al vrij snel een 'open space' te organiseren, waar mensen vrijwillig naartoe kunnen komen en waar gezamenlijk gewerkt wordt aan een 'toekomst waarvan wij dromen': de medewerkers én de bewoners. Hij beseft dat hij geen visie moet afkondigen van 'boven' omdat dat alleen afwachtendheid zal oproepen of versterken. Op de bijeenkomst wordt veel aandacht geschonken

aan het uitwisselen van denkbeelden, het zich bewust worden van mogelijkheden en het zingevingsproces. Wat kan samenwerking voor ons betekenen? Welke nieuwe horizon kan zij openen? Kunnen we daar mooie dingen mee bereiken? Waar heeft men energie voor zinvolle experimenten? Waar kunnen we belemmeringen wegnemen die ontwikkelingen juist remmen? Hoe kunnen we nog meer aandacht schenken aan de kwaliteit van de zorg tussen bewoners en medewerkers? Waar zijn al die leuke pilotontwikkelingen? Misschien ook wel buitenshuis? En hoe benutten we onze beide histories als kracht hierin?

Het blijft niet bij die 'open space'. Dit is de start van allerlei ontwikkelingen. De veranderaar stimuleert een open cultuur waarin intern ondernemerschap past. Mensen scheppen persoonlijke netwerkjes, vinden elkaar op nieuwe ideeën, zoeken naar nieuwe rolmodellen, nieuwe kansen en mogelijkheden. Er ontstaan groepjes die vernieuwingen uitproberen, niet omdat ze daartoe verleid worden, maar omdat het kan en men het wil. Succesvolle vernieuwingen worden nieuwe symbolen die de veranderaar helpt onderstrepen en vieren. De vernieuwers worden de nieuwe helden die de ruimte krijgen om zich op nieuwe activiteiten te storten, maar vooral ook om anderen te inspireren en te stimuleren ook verantwoordelijkheid voor hun leven en werk te nemen. Initiatief wordt gestimuleerd. Persoonlijke groei wordt gefaciliteerd.
Het vereist nog wel veel vaardigheid om te zien wat er allemaal gebeurt, wat er allemaal aan de hand is, waar het vandaan komt en waar het naartoe gaat. Dat moet wel helder worden, want soms kunnen bestaande normen mensen remmen, kunnen structuren mensen in een keurslijf houden, enzovoort. De veranderaar steekt zijn nek uit om dit soort blokkades te slechten en waar nodig heilige huisjes af te breken. Want anders dreigen uit elkaar spattende ontwikkelingen of stagnaties. Als de vernieuwing slaagt, verdwijnen de oude instellingen als vanzelf en ontwikkelt zich een nieuwe instelling.

De voordelen zijn helder. Georganiseerd wordt vanuit de energie van mensen zelf. De missie en de strategie zijn wijzelf. Er kan meer binding tussen mensen komen, meer aanpassingsvermogen, meer kracht en meer vrijheid dan bij centraal geleide veranderingen. Als we ons evolutionair kunnen ontwikkelen van binnenuit en met eigen kracht, dan staat dat als een 'huis' en dan verdwijnen de oude instellingen. Het stroomt en het gebeurt. Wij staan met z'n allen aan het stuur en toch (of juist) is het een avontuur.

Zorg is er over wie allemaal mee willen doen en over de gewenste energie (gaan) beschikken. Is nagenoeg iedereen in staat te zoeken naar zijn zinvolle plek in deze organisatie? Met zoveel betrokkenen zal het proces bovendien lang duren en is de uitkomst onvoorspelbaar. Garanties zijn er niet. En gedurende die tijd lijk je als veranderaar het heft uit handen te hebben gegeven. Krijg je het ooit weer terug als het nodig is? Is er een weg terug en ten koste van wat? En wat als de zingeving en de

energie er niet zijn en ook niet gevonden worden? Valt dan alles uit elkaar en verdampt het?

Wie leiders worden, wordt vanzelf ook duidelijk. Zij komen vanzelf naar voren en zijn per definitie geaccepteerd. Soms is hulp van buiten nodig om patronen en verbanden te herkennen en het interne bewustzijn te vergroten. Omdat er sprake is van een breed gevoeld en groot organisatiebewustzijn, is er veel vertrouwen en een grote openheid. Conflicten zijn er natuurlijk ook maar die worden opgelost als het nodig is en die worden niet opgelost als het niet nodig is. Mensen stappen in de organisatie als de eigen doelen stroken met die van de organisatie, maar stappen eruit als dat niet (meer) het geval is. De organisatie lijkt wel een netwerk van individuen.

Bij welke veranderaar of bij welke aanpak voel je je het meest thuis?