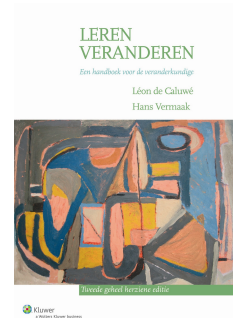


Denken over veranderen in kleuren

Keynote Slotevent Horizon 2020


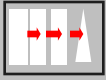



hans vermaak, 2016

Meervoudigheid in veranderkunde








- Veranderopgaven komen in verschillende smaken, veranderbenaderingen gelukkig ook
- Na vele pogingen tot integratie (bv. Beer & Nohria) krijgt mislukking betekenis
- Vele labels, namen, schooltjes maar steeds **vergelijkbare variëteit** in praktijk en theorie
- Landkaarten ontstaan: in Nederland eind jaren '90 het kleurendenken. Breed gebruikt als verandertaal & gedurende 20 jaar doorontwikkeld.

Vijf denkwijzen over verandering

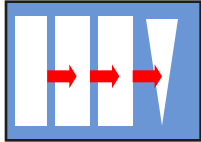
Denkwijze	Er verandert iets als je:...
Geeldruk 	De belangen van de belangrijkste spelers bij elkaar kunt brengen tot een consensus door middel van een onderhandelingsproces
Blauwdruk 	Onderzoekt wat de beste oplossing is en die planmatig implementeert in een rationeel proces
Rooddruk 	Mensen op de juiste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






Geeldrukdenken



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


Blauwdrukdenken



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






Rooddrukdenken



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

Groendrukdenken



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


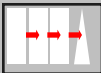



Witdrukdenken



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



De vijf kleuren in één oogopslag

	Geeldruk 	Blauwdruk 	Rooddruk 	Groendruk 	Witdruk 
Er verandert iets als je....	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
in een	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar....	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals....	coalitievoming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De valkuil schuilt in...	luchtfietserij, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heemeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

Eerste van vier toepassingen

Veranderaar: besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties, beperkingen...



Gemiddelden

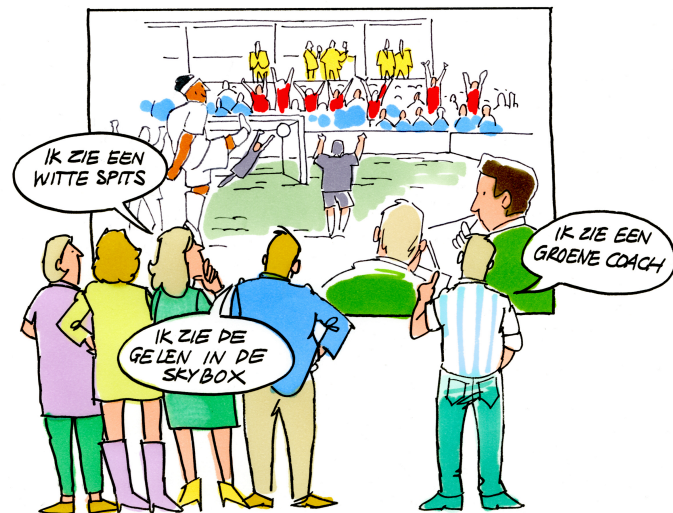
- Geel 13, Blauw 19, Rood 18, Groen 20, Wit 26

Patronen

- Mannen hoger op blauw en geel, vrouwen op groen en wit
- Blauw neemt af met de jaren, wit neemt toe, geel piekt halverwege
- Sectorinvloed op scores: bv. geel/blauw hoog in accountancy en dienstverlening, laag in consulting en educatie.
- Met opleidingsniveau neemt gele score toe, blauw blijft hoog bij MBO/HBO. Groen/wit het hoogst bij niet doorstudeerders.
- Stafafdelingen scoren hoog op geel/blauw, managers hoog op rood, consultants hoog op groen/wit.

Andere drie toepassingen

Diagnose: meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken...., vooral als het complex is



Strategie: situationele keus voor kansrijkste kleur' voor een veranderaanpak. Wat past bij vraagstuk, bij organisatie, bij ...?

Communicatie: gemeenschappelijke taal om collectief te praten en beslissen over veranderen zonder 'scholenstrijd' ...



Uitstapje: Vertaling naar transitie sociaal domein...(NL)

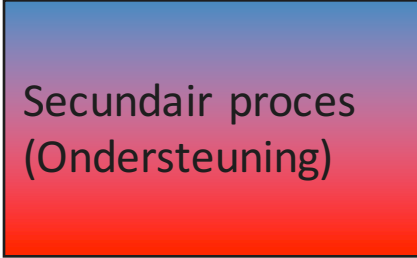
Een klassiek onderscheid van waarde:

- **Primair Proces:** de uitvoering van het werk zelf voor en met de buitenwereld. Waar je meerwaarde scheidt & waar je betekenis aan ontleent. De professionals & de gezinnen.
- **Secundair proces:** de ondersteuning van dat werk. Waar je condities scheidt en organiseert dat mensen aan het werk kunnen. Staffuncties van personeel tot informatie, van huisvesting tot financiën.
- **Tertiair proces:** de besturing van de organisaties. Waar je besluiten neemt in de match tussen buitenwereld en binnenwereld en kaders stelt. Dit in afstemming met betrokkenen. Wereld van bestuurders en managers.


Drie opgaven – andere spelregels

A rectangular box with a vertical gradient from yellow at the top to blue at the bottom.

Tertiair proces
(Besturing)

A rectangular box with a vertical gradient from blue at the top to red at the bottom.

Secundair proces
(Ondersteuning)

A rectangular box with a vertical gradient from light green at the top to white at the bottom.

Primair proces
(Uitvoering)

Actoren

Bestuurders

Staffuncties

Professionals & gezinnen

Proces

Onderhandelingsfuiik

Uitlegbaar ontwerp

Lerende cocreatie

Succescriterium

Consensus & kaders

Efficientie van organisatie

Reflectief handelen

Looptijd

Snel (half jaar)

Daadkracht (een jaar)

Doorgaand & cyclisch

Complexiteit

Politieke begrenzing

Versimpelen regels

Complexiteit waarderen

Energie

Spannend

Hygiëne

Vitaal

Communicatie

Gesloten & legitimerend

Informatie & geruststelling

Involverend & rijk

Uitglijders & deviezen

1. Tertiair en secundair verdringt primair ➡ Hou alle drie gelijkwaardig

Anders krijg je veel gepraat en geregeld over klussen, maar weinig verbetering richting buitenwereld.

2. Verwarrend door elkaar husselen ➡ Onderscheid ze van elkaar

Dus niet tertiaire onderwerpen 'lerend ontwikkelen' of teams formeren via reorganisaties.

3. Verwatering door 'competency traps' ➡ Verdiep elk met zijn eigen principes en munitie

Proeftuinen 'inrichten', successen 'uitrollen', goed opvoeden 'verplichten' of professionals 'ruimte geven'.

4. Losgezongen arena's ➡ Drie arena's losjes koppelen

Primair, secundair en tertiair kunnen gescheiden levens gaan leiden: dominantie & isolement roepen elkaar op.

Procesuitglijders zijn systemisch, persoonsonafhankelijk
Niemand heeft echt schuld. Maar iedereen kan verantwoordelijkheid nemen.

Meer lezen van de auteur...

Over veranderekunde en kleurendenken:

- L. de Caluwé, H. Vermaak. Leren veranderen; een handboek voor de veranderekundige. Kluwer/Vakmedianet, 2006
- H. Vermaak. Veranderekunde in zeven vragen. Holland Management Review, 2002
- H. Vermaak. Veranderen? (1) Kies de juiste strategie & Veranderen? (2) Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak! Management Executive, 2008
- H. Vermaak & L. de Caluwé, Het creëren van een kleurrijk verandermodel. Management & Organisatie, 2015
- H. Boersema-Vermeer & G. de Groot. Werken met leren veranderen. Een werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk. Vakmedianet, 2016
- L. de Caluwé & H. Vermaak. Knowing yourself as a change agent: A validated test based on a colorful theory of change. In Jamieson, Barnett & Buono (Eds.) Consultation for Organizational Change Revisited. Research in Management Consulting (vol. 23) Information Age Publishing, 2016.
- H. Vermaak (2014) Video-reeks 'Het vormgeven van verandering' Crowdale / Managementboek.nl
- H. Vermaak (2012) Video-opname 'Veranderekundig kijken naar de transitie jeugdzorg' (2012). Campus TV/Stadsregio Amsterdam
- L. de Caluwé, H. Vermaak. Learning to Change; A Guide for Organization Change Agents. Sage, 2003

Veranderekunde voor gevorderden ...

- H. Vermaak, Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. 2^e druk, Vakmedianet, 2015

Zie kennisbank voor deze en meer publicaties: www.hansvermaak.com

hansvermaak

e hans@hansvermaak.com

w www.hansvermaak.com



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