

Veranderkleuren

Léon de Caluwé en Hans Vermaak

De verborgen wereld achter een veranderstrategie

Het woord 'veranderen' is een containerbegrip. Als je op zoek gaat naar betekenissen kom je een scala aan begrippen tegen. Léon de Caluwé en Hans Vermaak maken onderscheid tussen:

1. de uitkomst van veranderingen;
2. het proces van veranderen;
3. strategieën, benaderingen en aanpakken van verandering.

Zij constateren dat we gewend zijn onderscheid te maken tussen de uitkomst (1) en het proces (2) van veranderen, maar dat de verschillen tussen veranderstrategieën (3) veel minder algemeen bekend zijn. Terwijl er werelden van verschil liggen in de achterliggende veronderstellingen, opvattingen en overtuigingen.

In opleidingen voor managers en veranderaars ligt de nadruk vaak maar op enkele van de beschikbare strategieën. De impliciete norm is dan dat veranderen bij voorkeur een rationeel, analytisch proces zou moeten zijn en die eenzijdigheid versmalt je opties als veranderaar.

Het nut van een heldere blik op veranderen

Conceptuele helderheid is gewenst om de volgende redenen:

1. Minder 'taalvervuiling': eenduidige uitleg van begrippen.
2. Meervoudig kijken: problemen vanuit verschillende invalshoeken benaderen helpt bij diagnose en betekenisgeving.
3. Weloverwogen kiezen: niet alle veranderstrategieën werken in alle situaties.
4. Bewustwording: je eigen veronderstellingen onderkennen. Waar ben je van? Wat kun je aan?

Vijf veranderstrategieën

Na een uitgebreide analyse komen De Caluwé en Vermaak uit op vijf verschillende veranderstrategieën:

- Geeldrukdenken: gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen.
- Blauwdrukdenken: gaat ervan uit dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd.
- Rooddrukdenken: vindt zijn oorsprong in de klassieke Hawthorne-experimenten en de vraag wat medewerkers motiveert. Een richting die je terugvindt in het klassieke HRM / HRD denken en in communicatiewetenschappen.
- Groendrukdenken: vindt zijn oorsprong in de action learning-theorieën. Het heeft een grote vlucht genomen in het gedachtegoed van de lerende organisatie. Men haalt inspiratie uit de pedagogiek, didactiek, onderwijskunde en organisatiepsychologie.
- Witdrukdenken: is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanische en lineaire wereldbeeld. De chaostheorie draait om complexe (organische) systemen met een beperkte voorspelbaarheid. Een centraal begrip is zelforganisatie.

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Er verandert iets als je... in een ... naar ...	belangen bij elkaar brengt machtsspel een haalbare oplossing, win-winsituatie	eerst denkt en dan (plannatig) doet rationeel proces de beste oplossing, een maakbare wereld	mensen op de juiste manier prikkelt ruliexercitie een motiverende oplossing, de beste 'fit'	mensen in leersituaties brengt leerproces een oplossing die mensen samen vinden	ruimte biedt voor spontane evolutie dynamiserend proces een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals...	coalitievorming, topstructurering procesbegeleider die zijn macht gebruikt posities en context	projectmatig werken, strategische analyse inhoudelijk expert, een projectleider kennis en resultaten	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten HRM-expert, een coachend manager procedures, inspiratie en sfeer	gaming en coaching, open systems planning procesbegeleider die mensen steunt setting en communicatie	open space meetings, zelfsturende teams patroonduider die zichzelf op het spel zet complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd meten = weten, bijsturen	bedacht, niet gegarandeerd HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	geschetst, niet gegarandeerd lerende organisatie	onvoorspelbaar zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De borging schuilt in...	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit luchtfretserij, losse-loosesituaties	negeren van externe en irrationele processen	verstikkende systemen, zachte heelmeeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez faire
Typische actoren zijn...	naast de procesbegeleider: - mensen met de meeste formele of informele macht - vertegenwoordigers van belangen - achterbanen, 'omstanders' en omgeving	naast de projectleider/ expert: - opdrachtgevers - projectmedewerkers - doelgroepen/gebruikers - (boze) buitenwereld	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