

Een blik op kleurendenken

In 1999 verscheen het boek 'Leren Veranderen' van Léon de Caluwé. Centraal staan vijf manieren van denken over veranderen, elk uitgewerkt in mensbeelden, eigenschappen, idealen en valkuilen. De vijf manieren van denken, elk getypeerd met een kleur, vertegenwoordigen de theorieën over veranderen die we kennen. De boodschap is dat je pas helder kunt communiceren over veranderen als je je bewust bent van de eigen en andermans voorkeuren en dat het 'denken in kleuren' daarvoor een geschikt begrippenkader is. De boodschap is óók dat veranderingsprocessen vaker slagen als je kiest voor een benadering die past bij een bepaalde situatie.



Er zijn vijf kleuren die het kleurendenken vorm geven: geel, blauw, rood, groen en wit. Léon de Caluwé (zie foto) heeft voor een kleurenindeling gekozen om het soort veranderstrategie aan te geven, om weg te blijven uit het jargon van elk van de strategieën afzonderlijk. In zekere zin zijn de kleuren het minst belangrijk bij het denken over veranderen in kleuren: het gaat over contrasterende overtuigingen over veranderen, niet over verfpigmenten of lichtgolflengtes. De kleuren kunnen ook een hele andere betekenis hebben. Zo is rood = stoppen, zodra je voor een verkeerslicht staat. Anders gezegd: het gebruik van kleuren als metafoor komt meer voor. De Bono gebruikt bijvoorbeeld kleuren voor zijn 'denkende hoeden' en ook de drijfveren binnen Spiral Dynamics hebben zeven verschillende kleuren.

Vijf betekenissen van het woord veranderen & de bijbehorende kleuren

Aan de hand van een paar zinnen, wordt duidelijk gemaakt welke vijf te onderscheiden betekenissen het woord veranderen kan hebben. Elke betekenis heeft het label van een kleur gekregen. Er zit enige logica bij het benoemen van de kleuren, die hieronder wordt aangegeven.

a) "Ik verander het beleid"

Het achterliggende denken is hier het bijeenbrengen van belangen, het stellen van en het effectief nastreven van complexe doelen in een omgeving met op elkaar inwerkende belangen en invloeden. De kleuraanduiding is '**geel**'. Dit heeft te maken met de symboliek van macht ('de zon', 'het vuur') en van de aard van de coalitievorming ('broedprocessen' bij de 'open haard').

b) "Men verandert het gebouw"

Het achterliggende denken is hier het van tevoren vastleggen van het resultaat, het specificeren van eisen, het achtereenvolgens uitvoeren van activiteiten en het bijsturen in het licht van het te realiseren resultaat. Veranderen is hier vooral gericht op materie en vorm. De kleuraanduiding is '**blauw**'. De uitkomst staat van tevoren vast, is goed te omschrijven en te garanderen. De blauwdruk staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp/de tekening (vaak een ding/object), die vervolgens wordt gerealiseerd/geïmplementeerd.

c) "Ik verander de organisatie"

Veranderen is hier het inzetten van HRM instrumenten en organisatiekundige elementen teneinde de "zachte" aspecten (personeel, managementstijl, talenten, competenties) van een organisatie te veranderen. Instrumenten zijn bijvoorbeeld: het organigram, de beloning van mensen, promotie en status, opleiding, etc. De kleuraanduiding is '**rood**'. Het gaat hier om de mens, met de kleur van menselijk bloed. De mens moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt.

d) "Ik verander Piet"

Het achterliggende denken is hier: mensen veranderen of in beweging krijgen vindt plaats door ze te motiveren om te leren, ze in leersituaties te brengen en door het lerend vermogen te vergroten. De uitkomst is sterk afhankelijk van dat lerend vermogen. De kleuraanduiding is '**groen**'. 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.

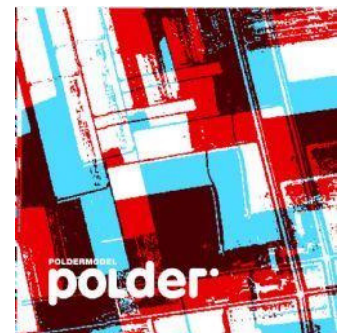
e) “Piet verandert”

Het achterliggende denken is hier dat alles óók vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. Sturen is blokkades wegnemen, goed waarnemen en duiden van wat er zich afspeelt, en is gebaseerd op het aanspreken van innerlijke zekerheid, in plaats van de uiterlijke zekerheden. Zingeving speelt een belangrijke rol. De kleuraanduiding is ‘wit’. Wit omvat alle kleuren en vertegenwoordigt de zelforganisatie en het evolutiedenken. Wit biedt de meeste ruimte voor invulling: alles is nog open.

Geeldrukdenken

Geeldrukdenken veronderstelt dat veranderingen niet tot stand komen als ze niet gesteund, gelegitimeerd of gesanctioneerd worden door een coalitie van machthebbers. 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 of door onderhandelen wordt de strategie gevonden, de doelen en het beleid bepaald en het programma geformuleerd. Deze doelen, het beleid of programma ‘vasthouden’ en ‘realiseren’ is een grote opgave omdat de doelen en de context dynamisch (namelijk sociopolitiek bepaald) zijn.

Het uitgangspunt bij geeldrukdenken is niet dat de sterkste partij altijd wint, het gaat bij voorkeur om consensus (denk aan het poldermodel). Een groep van sleutelfiguren (de machtigen in een organisatie) geeft leiding aan het veranderproces, al dan niet geholpen door externe adviseurs. Bij geeldrukdenken weet je niet van tevoren wat er uitkomt, want dat is deel van het onderhandelingspel. Je zorgt er als veranderaar voor dát men er uitkomt, maar bepaalt niet wát die uitkomst is of zou moeten zijn. Het dominante denken van de veranderaar is: houd rekening met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren!



Om de denkwereld van de kleur op een andere manier te beschrijven, volgt nu een woordenboekje van het geeldrukdenken.

Geeldrukdenken	
Typische woorden	Achterban, afdwingen, coalitie, compromis, draagvlak, macht, pettenprobleem, procedure, pressurecooker, spelregel, stakeholder, tijdsdruk, wantrouwen, win-win
Typische motto's	Draagvlak creëren, haalbare oplossingen zoeken, neuzen richten, rond de tafel gaan zitten, standpunten uitwisselen
Typische spreekwoorden	- Achter gesloten deuren houden - Hoge bomen vangen veel wind - Met de ellebogen werken - Men moet geen slapende honden wakker maken - Niet in je kaarten laten kijken - Op de lange baan schuiven

Blauwdrukdenken

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan. Het gaat er hierbij om de uitkomst of het resultaat van tevoren zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg er naar toe (de activiteiten die nodig zijn om het resultaat tot stand te brengen) wordt volgens rationele argumenten en empirisch gepland. Steeds wordt er nagegaan of de activiteiten leiden naar de uitkomst. Zo niet, dan wordt 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 min of meer 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 Het dominante denken van de veranderaar is: plan en organiseer eerst, doe het zoveel mogelijk onafhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren van mensen en houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen. Om de denkwereld van de kleur op een andere manier te beschrijven, volgt nu een woordenboekje van het blauwdrukdenken.

Blauwdrukdenken	
Typische woorden	Beheersbaar, beslissen, budget, checklist, deelproject, doel, doorlooptijd, goedkeuring, opdrachtgever, plannen, prestatie, project, rapportage, resultaat, voortgang
Typische motto's	Afrekenen op resultaat, een goedplan is het halve werk, eerst denken dan doen, heldere beheersafspraken maken
Typische spreekwoorden	- Belofte maakt schuld - De daad bij het woord voegen - Goed is goed genoeg - Het doel heiligt de middelen - Wie A zegt, moet ook B zeggen

Rooddrukdenken

In het rooddrukdenken wordt er vanuit gegaan dat mensen veranderen door het inzetten en adequaat gebruiken van een set van HRM-instrumenten (belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement, promotie, etc.). Het gaat om de ontwikkeling van competenties, van talenten, van het beste uit mensen halen, een combinatie van de organisatie en de mens. 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.

Mogelijk het meest fundamentele aspect van rooddrukdenken is het belang van 'aandacht' als motor voor verandering. We doen het samen (dit moet geen schijn zijn, een coachend manager is weinig effectief als hij zich niet werkelijk interesseert voor zijn mensen). 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'.

Het dominante denken van de veranderaar is: de factor mens speelt een belangrijke rol. Het gaat om de combinatie van te bereiken veranderingen en de mensen die het moeten doen. Om de denkwereld van de kleur op een andere manier te beschrijven, volgt nu een woordenboekje van het rooddrukdenken.

Rooddrukdenken	
Typische woorden	Aandacht, beloning, beoordeling, binding, competentie, functioneren, kwaliteit, medewerkersborrel, opleiden, prikkelen, salaris, sfeervol, sociaal, stimuleren, straf, talent
Typische motto's	Het leuk en aangenaam maken, prikkels geven voor presteren, talenten aanboren, zoeken naar de fit tussen mens en organisatie
Typische spreekwoorden	- Baat het niet, dan schaadt het niet - De boog kan niet altijd gespannen staan - Een blijde medewerker, is een productieve medewerker - Voor wat, hoort wat

Groendrukdenken

Veranderen en leren zijn conceptueel sterk gekoppeld. 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.

De uitkomst van de verandering laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, omdat dit sterk afhankelijk is van de mate en aard van leren van mensen (en dit is weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke). De weg er naar toe wordt gekenmerkt door het creëren van leersituaties en doordat mensen en organisaties leren. Monitoring heeft geen functie voor bijsturing, maar voor planning van het vervolg. Het afdwingen van de verandering is contra-productief: het gaat er veeleer om mensen gemotiveerd in leersituaties te brengen.



Het dominante denken van de veranderaar is: mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen. Om de denkwereld van de kleur op een andere manier te beschrijven, volgt nu een woordenboekje van het groendrukdenken.

Groendrukdenken	
Typische woorden	Afleren, clinic, coachen, didacticus, ervaring, kennis, leerdoel, motivatie, oefenen, ontwikkeling, reflectie, stage, zienswijze
Typische motto's	Begrip krijgen, bewust onbekwaam maken, in groepen werken, je mag/moet van fouten leren, tot reflectie brengen
Typische spreekwoorden	- Al doende leert men - Alle begin is moeilijk - Een ezel stoot zich geen twee keer - Met de billen bloot gaan - Oefening baart kunst

Witdrukdenken

Het achterliggende denken is dat alles vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn daarbij doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (van een veranderaar of manager) is slechts beperkt mogelijk; eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert. Een visie van geplande verandering past slecht bij dit denken: planning, sturing, management zijn in zekere zin irrelevante begrippen.

Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er aan beweging en verandering is; maak dingen los, laat ze gaan, dynamiseer ze en verwijder blokkades. Neem frequent waar. De opvatting: "crisis als kans" is hier van toepassing. Om de denkwereld van de kleur op een andere manier te beschrijven, volgt nu een woordenboekje van het witdrukdenken.

Witdrukdenken	
Typische woorden	Adaptief, chaos, creativiteit, dialoog, energie, ideeën, innovatie, pilot, stilte, uitdaging, wil, zijn, zingeving
Typische motto's	Conflicten als kans zien, dynamiek ontwikkelen, dialoog op gang brengen, waarnemen en bewust worden, energie krijgen
Typische spreekwoorden	- Het is zoals het is - Komt tijd, komt raad - Men weet nooit hoe een dubbeltje rollen kan - Ruim baan maken - Waar het hart van vol is, loopt de mond van over

Idealen en valkuilen

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

	Ideaal	Valkuil
Geel (machtgericht)	Mensen zien (altijd) overkoepelende belangen, en willen collectieve effecten nastreven. Mensen willen en kunnen het met elkaar eens worden	Loose-loose effecten (machtsstrijd) en 'luchtfietserij': de doelen en middelen / inspanningen zijn niet met elkaar verbonden
Blauw (systeemgericht)	Alles is maakbaar en beheersbaar en kan volgens rationele planning tot stand gebracht worden	Onvoldoende rekening houden met irrationele aspecten, met meer weerstand dan committent tot gevolg. Ongeduld, haast en de ander geen tijd gunnen (over mensen heen walsen). Geen betrokkenheid bij het resultaat
Rood (mensgericht)	Het zoeken naar de juiste 'fit' tussen mensen en instrumenten, tussen organisatiedoelen en individuele doelen, en naar de goede manier om mensen te prikkelen	Gebrek aan 'harde' uitkomsten als gevolg van zachte, indirecte heelmeeesters. Gebrek aan ruimte voor individuele motieven en voor maatwerk. Miskennen van macht in organisaties. Kan ontaarden in alleen maar: 'aangenaam bezig zijn'
Groen (lerengericht)	Lerende organisatie, waarin alles is te leren en waarin intentioneel leren bewust wordt toegepast	Ontkennen dat mensen niet willen (bij conflict, macht) of kunnen leren (geen vaardigheden). Gebrek aan 'harde' uitkomsten, prioritering, en soms een gebrek aan actie (en een overmaat aan reflectie!).
Wit (stroomgericht)	Spontane evolutie. Het 'toevallig' veranderen en leren. Er is een positieve houding ten opzicht van conflict en crisis	Ideologiseren. Laten gaan van dingen (medewerkers opzadelen met zelfsturing). Onvoldoende inzicht in de echte chaos. Ontaarden in betekenisloos gezwets

Doe de test!

Doe nu zelf de bijbehorende kleurentest om te bepalen hoe jij zelf denkt over en handelt bij veranderingen. Klik voor de test hier op <http://www.blikopener-coaching.nl/testen/Kleurendenken.xls>. Voor de interpretatie van de testresultaten kun je je richten op twee aspecten:

1. Ben je in het denken veelkleurig of juist niet?

Hoe meer ervaren een veranderaar wordt, hoe meer hij geneigd is een eigen visie op veranderen te ontwikkelen en daarin 'kleur' te bekennen. Op basis van ervaring en reflectie kiest hij bewust voor een eigen benadering. Hij heeft één of twee dominante kleuren en dat kan elke kleur zijn. Ook een beginnende veranderaar kan dominantie van één of twee kleuren in zijn denken hebben, maar daar is het meestal een kwestie van een onbewuste keuze. Afwezigheid van dominantie van één of twee kleuren wijst er meestal op dat je noch beginner, noch ervaren bent: in je leerproces wordt het tijd kleur te gaan bekennen!

2. Stemmen je denken en doen overeen of juist niet?

Hoe groter het verschil tussen je denk- en doenscores is, hoe groter de mate waarin je moeite hebt om handelen in overeenstemming te brengen met je denken. Dit kan verschillende oorzaken hebben:

- Je bent nog niet in staat om te doen wat je wenselijk acht (omdat je bijv. competenties mist).
- Je bent nog niet in staat voor jezelf de rol te claimen waarvoor je zowel de ambitie als de competenties in huis hebt.

- Je denken en doen staan los van elkaar (dit kan als de reflectie op eigen handelen als veranderaar beperkt is. Denken als droomwereld).

Let op: ervaren veranderaars hebben geen kleur, ze hanteren gekleurde stijlen en overtuigingen (in verschillende combinaties en variaties). In de loop der jaren is ontdekt dat elke kleur een zelfbeeld heeft. Dit is veelal in positieve termen uitgedrukt. Maar het beeld dat mensen met kleurvoorkeuren daarvan hebben, is meestal negatiever: zo kom je blijkbaar bij hen over. Of zo denken ze over jou. Zie hiervoor onderstaande tabel.

	Zelfbeeld	Beeld dat mensen (met andere kleurpreferenties) van je hebben
Geel	- Flexibel - Sensitief voor omgeving - Dynamisch	- Onbetrouwbaar - Draaikonten - Met alle winden mee
Blauw	- Recht door zee - Een man, een man ... - Afspraak is afspraak	- Rechtlĳnig - Star - Inflexibel
Rood	- Empatisch/invoelend - Groepsgericht - Sociaal	- Socio - Watjes - Geitenwollen sokken
Groen	- Open - Reflectief - Ontwikkelingsgericht	- Belerend - Betweter - Ouwehoeren
Wit	- Zelfbewust - Spiritueel - Holistisch	- Eigenwijs - Onaangepast - Wereldvreemd

Door deze beelden van jezelf en van anderen te kennen en te erkennen, ontstaat meer ruimte om je in te leven in voor jou contrasterende werelden en ze als gelijkwaardig te zien.