

11 april 2018 - NMP

# VERANDERMAGEMENT...



Hermien Wiechers

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
**VERANDERING**

➤ — IS — ◀

**HET ENIGE CONSTATE**

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Aanpak	Probleem	Werkwijze	resultaat
<i>Maakproces</i>			
Project(matig)	bekend	bekend	bekend
Experimenteel	bekend	bekend	onbekend
Improviserend	bekend	onbekend	bekend
Oplossend	onbekend	bekend	bekend
Creërend	bekend	onbekend	onbekend
Procedureel	onbekend	bekend	onbekend
Teleologisch	onbekend	onbekend	bekend
Procesmatig	onbekend	onbekend	onbekend
<i>Zoekproces</i>			





**Rood  
(sociaal)**

HRM-denken  
Immaterieel ruilen  
Samenwerken  
Family feeling  
Communiceren

**Geel  
(politiek)**

Denken in macht  
Opties openhouden  
Alles op papier  
Draagvlak  
Netwerken

**Blauw  
(structuur)**

Afspraak is afspraak  
Diagnose  
Doelstellingen  
Opstellen plannen  
KSF'en en pi's

**Wit  
(filosofisch)**

Verantwoordelijk  
Eigenwijs  
Zelf kiezen  
Chaostheorie  
Intuïtie






**Groen  
(leren)**

Verbinden  
Mensen uitdagen  
Leren = veranderen  
Procesdenken  
Experimenteren

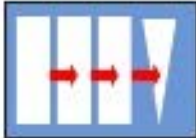







# GEELDRIJKDENKER...



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

# BLAUWDRIJKDENKER...



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

# ROODDRUKDENKER...



## Aannames

**Er verandert iets als je mensen op de juiste manier prikkelt**

- mensen (situationeel) straffen en belonen
- mensen verleiden en het 'wij'-gevoel versterken
- aandacht, steun en erkenning bieden

### Conditie:

- Respectvolle en zorgvuldige procedures
- Mensen zoeken elkaar op

**Motto:** veranderen is een sociaal gebeuren

## Traject

### Interventies:

- Personeelsinstrumenten en sociale activiteiten
- Management by walking around en de zeepkist

### Diagnosebrillen:

- Motivatiefactoren, bronnen van weerstand
- Rollen in teams, situationeel leiderschap

### Beheersbaarheid:

- Bedacht, maar niet gegarandeerd
- HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie

## Idealen

- Gemeenschap in harmonie, zorgzame samenleving
- Het beste uit mensen halen, de beste 'fit' tussen organisatie en individu vinden
- Motiverende oplossing

## Schaduwkanten

- **Oppervlakkig rood:** verstikkende systemen, wollen dekengedrag, onechte aandacht
- **Valkuilen:** negeren van macht, zachte hee-meesters, conflictmijding
- **Allergieën:** solo- of macho-gedrag, onzorgvuldigheid, problematiseren






## Veranderaar

- Veranderaar:** coachende manager, HRM- of communicatie-expert
- Mensen-mens
  - Motiveren, verleiden, communiceren, samenwerken
  - Sociaal, betrouwbaar, geïnteresseerd
- Andere actoren:** smaakmakers, teambuilders, rolmodellen, betrokkenen



# GROENDRUKDENKER...








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

# WITDRUKDENKER...



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

# DE 5 KLEUREN IN 1 OOGOPSLAG...

	Geeldruk 	Blauwdruk 	Rooddruk 	Groendruk 	witdruk 
<b>Er verandert iets als je....</b>	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
<b>in een ....</b>	machtsspel	rationeel proces	rulexercitie	leerproces	dynamiserend proces
<b>naar....</b>	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
<b>Interventies zoals....</b>	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
<b>door een...</b>	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
<b>gericht op...</b>	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en steer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
<b>Het resultaat is...</b>	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
<b>De borging schuilt in...</b>	beleidsdocumenten en machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
<b>De valkuil schuilt in...</b>	lichtflitsen, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmeeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

# PRAKTISCHE TOEPASSING...

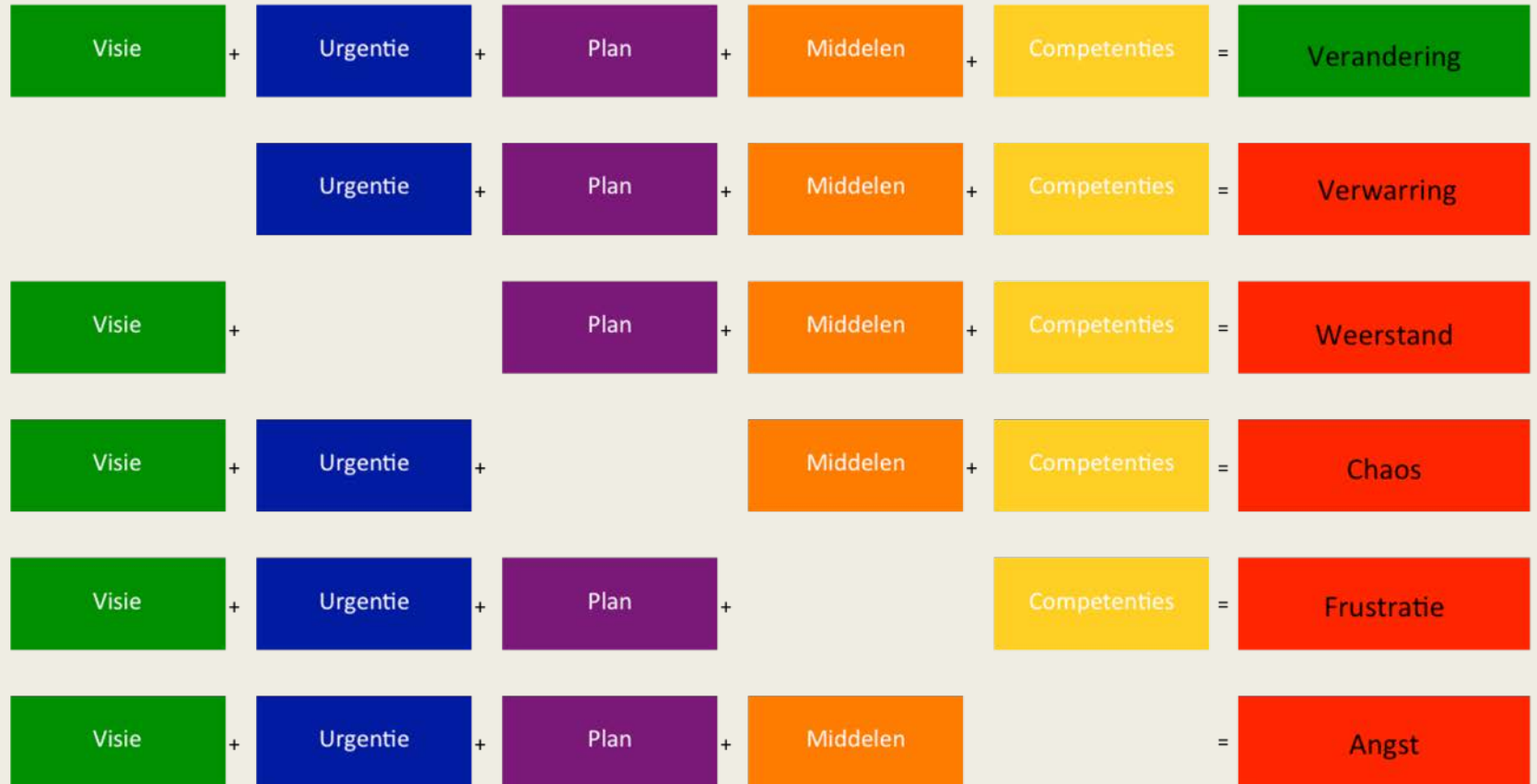
- **COMMUNICATIE:** gemeenschappelijke taal om collectief te praten en beslissen over veranderen...
- **DIAGNOSE:** meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken (vooral als het complex is)
- **STRATEGIE:** situationele keus voor kansrijke ‘kleur’ voor een veranderaanpak, welke kleur past bij welk vraagstuk, timing, ...
- **BELANGHEBBENDE:** besef van eigen voorkeurstijl, aannames, competenties, beperkingen, etc.



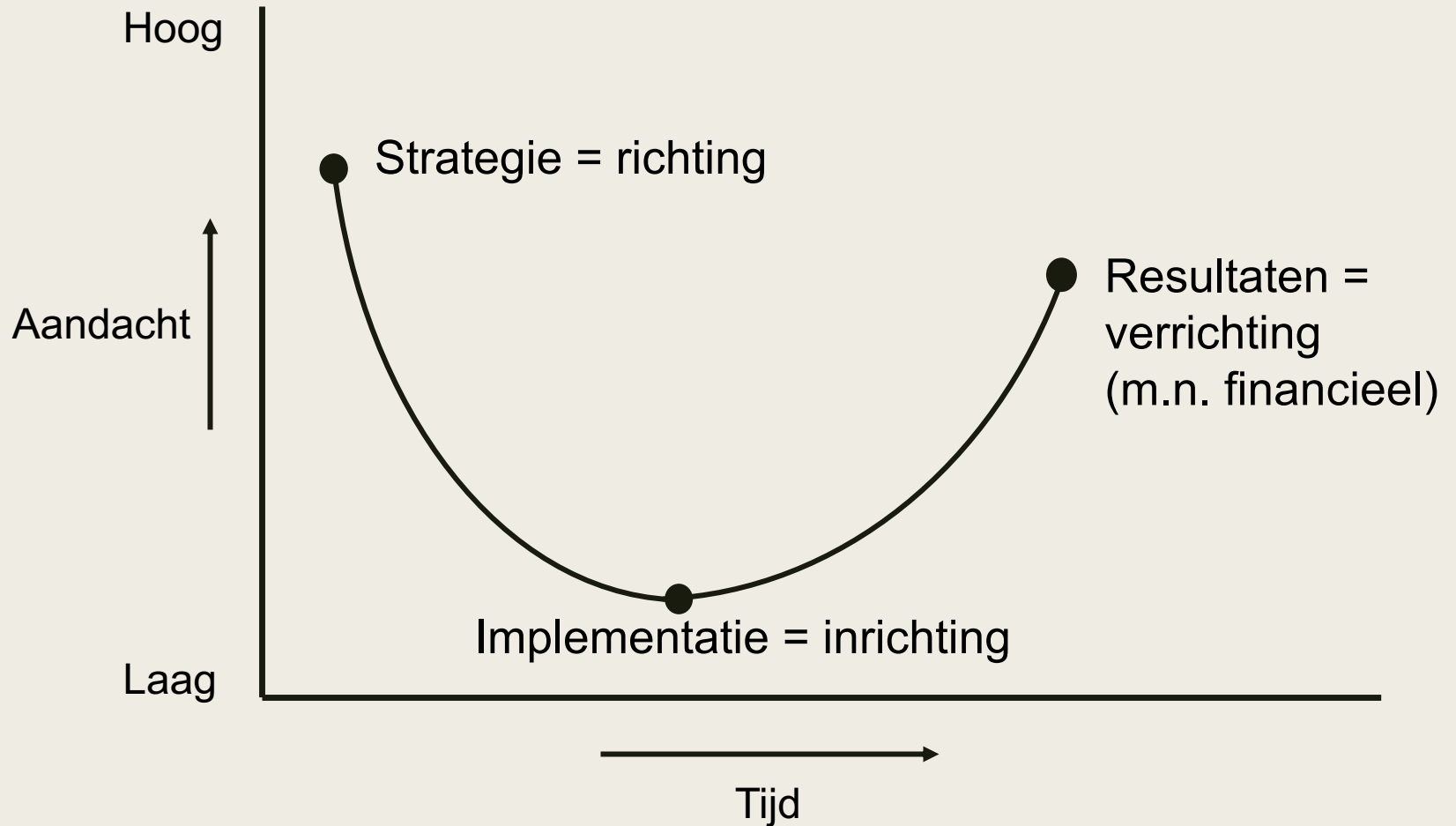
# Dingen/mensen zullen veranderen, als je...

<b>Geeldruk</b>	<p>belangen bij elkaar kunt brengen ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) de neuzen kunt richten</p>
<b>Blauwdruk</b>	<p>van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert een goed stappenplan maakt van A naar B de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst de complexiteit zoveel mogelijk reduceert</p>
<b>Rooddruk</b>	<p>mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</p>
<b>Groendruk</b>	<p>ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren</p>
<b>Witdruk</b>	<p>uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt de eigen energie van mensen laat komen dynamiek/complexiteit wilt zien eventuele blokkades wegneemt symbolen en rituelen gebruikt</p>

# VALKUILEN...



# MANAGEMENTAANDACHTPARABOOL



# TOT SLOT VIER NIVEAUS VAN COMMUNICEREN...

SIGMUND **PETER DE WIT**





## TOT SLOT VIER NIVEAUS VAN COMMUNICEREN...

**INHOUD:** het gespreksonderwerp

**PROCEDURE:** de structurele aspecten van het gesprek  
verloop, tijd, duur, gesprekspartner, vorm, enz.

**INTERACTIE:** hoe gesprekspartners met elkaar omgaan:  
verwachtingen, hoe ze elkaar zien, humeur, hoe ze zich  
gedragen tegenover elkaar

**GEVOELENS:** hoe ze zich voelen in de situatie

# TOT SLOT VIER NIVEAUS VAN COMMUNICEREN...

1

**De Inhoud** is hetgeen wat in het gesprek op de agenda staat. Bijvoorbeeld de stand van zaken over project X, de taakverdeling voor een te organiseren workshop of de keuze van de bestemming voor een city trip. Zaken doen is een inhoudelijk proces en het is dus fijn als het gesprek op dit niveau plaats kan vinden.

2

Een **Procedure interventie** is een voorstel aan je gesprekspartner over hoe je de inhoud wilt aanvliegen. Een voorbeeld; *"Als je het maar goed vindt, maak ik eerst mijn punten af en dan gaan we daarna naar jouw punten"*. Geen irritaties, maar tijdig op tafel leggen van jouw voorstel over hoe je met de ander in gesprek wilt zijn. Hiermee voorkom je irritaties.

Deze twee niveaus worden doorgaans als 'veilig' ervaren en leggen we redelijk makkelijk *op tafel*. Lastiger wordt het met niveau 3 en 4. Deze verstoppen we liever *onder tafel*.

3

Een **Proces interventie** is een (neutrale) beschrijving van hoe je met elkaar in gesprek zit in het hier en nu. Een voorbeeld; *"Je onderbreekt me nu voor de tweede keer"*. Deze interventie kun je opvolgen met een procedure interventie; *"Als je het goed vindt maak ik eerst mijn zin af"*. Met een beetje mazzel kun je hierna door naar de inhoud. Ik noem deze interventie neutraal omdat je nog niet jouw 'kleur' er aan toevoegt. Neutraal betekent hier dus zonder jouw emoties.

4

Soms is **Gevoelsinterventie** nodig. Dit kan een vervolg zijn op de vorige interventie. In hetzelfde voorbeeld als hierboven; *"Je onderbreekt me nu voor de tweede keer en dat vind ik vervelend"*. Daarna kun je met dezelfde procedure interventie als in het vorige voorbeeld sturen naar de inhoud.

# SUCCES!

