

Persoonlijke stijl van **veranderen**

Rapportage Kleurentest, 10-02-2013

Meer weten over verandermanagement?

Telefoon: 033 4677422

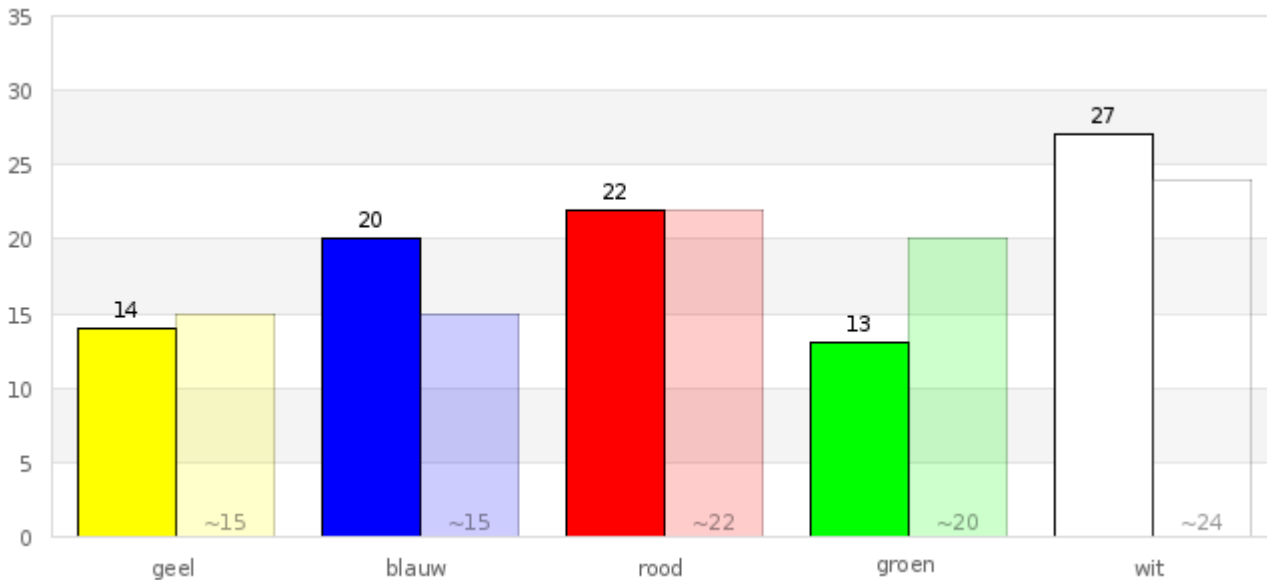
E-mail: veranderkunde@tg.nl

Website: www.tg.nl/verandermanagement



De Kleurentest

Persoonlijk resultaat kleurentest



Toelichting testresultaat

In het kleurenprofiel kun je zien hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Deze score staat rechts van je score per kleur en is lichtgearceerd weergegeven. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

Hierna wordt per kleur een toelichting gegeven.

Je score op de kleur wit is 27

Als witte veranderaar ga je uit van de zelforganiserende vermogens van mensen en hun organisaties. De witte veranderaar richt zich daarbij op het herkennen van patronen, het stimuleren van betekenisgeving en het wegnemen van blokkades. De voorspelbaarheid van witte veranderingen is beperkt. Maar de witte veranderaar hecht weinig waarde aan voorspelbaarheid. Het doel, dat vooraf nauwelijks wordt omschreven, wordt stap voor stap benaderd.

Je score op de kleur rood is 22

Als rode veranderaar ben je geneigd in veranderingsprocessen in eerste instantie de 'zachte' aspecten van een organisatie aan te pakken. Je stelt de talenten en ambities van de medewerkers van de betreffende organisatie centraal. Rode veranderaars streven er naar een optimale 'fit' tussen organisatie en medewerkers tot stand te brengen. Extrinsicke motivatie, zoals het belonen en straffen van medewerkers, speelt daarbij een belangrijke rol. De rode veranderaar stuurt op veranderingen in gedrag, sfeer, mate van welbevinden en motivatie.

Je score op de kleur blauw is 20

Als blauwe veranderaar ben je geneigd veranderingen rationeel te ontwerpen en te implementeren. De kans is groot dat je jouw veranderingen vooraf zorgvuldig plant en organiseert. De blauwe veranderaar houdt nauwkeurig het vooraf gestelde doel in de gaten en zal zich niet snel door individuele opvattingen en voorkeuren laten afleiden. Een echte blauwe veranderaar beschouwt onzekerheid en complexiteit als de natuurlijke vijanden van de veranderaar.

Je score op de kleur geel is 14

Een hoge score op de kleur geel betekent dat je geneigd bent over veranderingen te denken in termen van belangen, conflicten en macht. Je verandert door belangen bij elkaar te brengen, machtsconflicten en tegenstrijdigheden op te lossen of uit te onderhandelen. Als gele veranderaar stel je doelen door in een politiek spel draagvlak en win-winsituaties te creëren en belangen te bundelen. Een succesvolle gele veranderaar beschikt over politieke vaardigheden en kan een complex belangenveld hanteren.

Je score op de kleur groen is 13

Als groene veranderaar ben je geneigd de verandering primair als een leerproces te zien. De kans is groot dat je het belangrijk vindt om mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te willen leren teneinde permanent lerende groepen te krijgen. De groene veranderaar is beperkt in het managen van de verandering. Het faciliteren van feedback en leermomenten spelen een belangrijke rol. Denken en doen wordt als het ware gekoppeld. De uitkomst laat zich in dit denken moeilijk voorspellen, gezien de afhankelijkheid van de mate en de aard van mensen.

Witdrukdenken

Uitgangspunt van de witte veranderaar

'Witte' veranderaars hanteren de volgende uitgangspunten; neem goed op hoe de organisatie 'als vanzelf' beweegt en verandert en dynamiseer deze ontwikkelingen door blokkades te verwijderen. De witte veranderaar beschouwt een crisis als een kans voor verdere ontwikkeling. De witte veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door de wil, de wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf centraal te stellen. De witte veranderaar faciliteert betekenisgeving, geeft de eigen energie van mensen de ruimte, schrikt niet van dynamiek en complexiteit, probeert conflicten te optimaliseren en maakt graag gebruik van symbolen en rituelen.

Witte verandertrajecten:

Planning, sturing en voorspelbaarheid zijn in witte veranderingstrajecten in zekere zin irrelevante begrippen. Dat geldt ook voor weerstand. De verandering is niet te beheersen, maar kan wel gefaciliteerd of bemoeilijkt worden.

Achtergrond witdrukdenken:

Witdrukdenken is ontstaan als reactie op het deterministische, mechanisch 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. Een centraal begrip is zelforganisatie.

Literatuur

Bicker Caarten, A., Chaos en stress, Stressoren die op kunnen treden bij spontane organisatieveranderingsprocessen bekenen vanuit de chaostheorie, Scriptie vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 1998.
Morgan, G., Images of organisations, Sage Publications, Beverly Hills, 1986.
Stacey, R.D., Complexity and creativity in organisations, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco, 1996.
Weick, K.E., Sensemaking in organisations, Sage Publications, Thousands Oaks, 1995.

Waar komt de kleur wit vandaan?

De kleur 'Wit' omvat alle andere kleuren en wit biedt het meeste ruimte voor invulling: alles is nog open. De kleur vertegenwoordigt de zelforganisatie en het evolutiedenken.

Rooddrukdenken

Uitgangspunt van de rode veranderaar

De rode veranderaar stelt de mens in verandertrajecten centraal. Het gaat om de ontwikkeling van talenten, een optimale combinatie van de organisatie en de mens. De rode veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen op de juiste manier te prikkelen. Bijvoorbeeld door de inzet van geavanceerde HRM-instrumenten. De intentie van rode veranderaars is het veranderen van de 'zachte' aspecten van de organisatie; managementstijl,

personeelssamenstelling en competenties.

Rode verandertrajecten:

Rode verandertrajecten kosten tijd omdat de individuele preferenties van mensen nu eenmaal niet van de ene op de andere dag veranderen. De uitkomst van een rood verandertraject kan op voorhand wel worden bedacht, maar niet gegarandeerd. Rode veranderingen zijn te managen door doelen te stellen, te monitoren en doelen zo nodig bij te stellen. Verleidingsstrategieën en straf- en lokmiddelen zijn belangrijke instrumenten.

Achtergrond rooddrukdenken:

Rooddrukdenken vindt zijn oorsprong in de klassieke Hawthorne-experimenten. De belangrijkste bevinding van deze experimenten was dat mensen 'spontaan' veranderen als ze zich bekeken weten. McGregor heeft de traditie verder ontwikkeld. Het human resource management dat de laatste jaren opgang heeft gemaakt, staat ook in deze traditie.

Literatuur

Mayo, E., *The human problems of an industrial civilization*, Mac Millan, New York, 1933.

Roethlisberger, F.J., *Management and morale*, Harvard University Press, Cambridge, 1941.

McGregor, D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960.

Paauwe, J., 'Kernvraagstukken op het gebied van strategische HRM in Nederland', M&O, nr. 5, 1995, p. 369-389.

Fruytier, B. en J. Paauwe, 'Competentie-ontwikkeling in kennisintensieve organisaties', M&O, nr. 6, 1996, p. 424-529.

Schoemaker, M.J.R., *Managen van mensen en prestaties. Personeelsmanagement in moderne organisaties*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.

Waar komt de kleur rood vandaan?

'Rood' is afkomstig van de kleur van het menselijk bloed daar de mens in dit denken centraal staat. De mens moet worden beïnvloed, verleid en uitgelokt.

Blauwdrukdenken

Uitgangspunt van de blauwe veranderaar

De blauwe veranderaar plant en organiseert. Hij of zij maakt de verandering niet afhankelijk van individuele opvattingen en voorkeuren en houdt constant de afgesproken uitkomst voor ogen. De blauwe veranderaar acht het goed mogelijk veranderingen te beheersen. Met het resultaat helder voor ogen kan het management veranderingen afdwingen. De weg naar dat resultaat wordt door de blauwe veranderaar op basis van rationele argumenten en kentallen gepland. Een goed stappenplan, adequate monitoring en reductie van complexiteit zijn daarbij de belangrijkste instrumenten.

Blauwe verandertrajecten

Een blauw verandertraject is overzichtelijk en meetbaar en wordt getypeerd door het opleveren van een concreet resultaat. De doorlooptijd van blauwe verandertrajecten is relatief beperkt. De opdrachtgever of projectleider en degenen die de verandering ondergaan zijn vaak verschillende personen of organen. In de planning volgt het doen na het denken.

Achtergrond Blauwdrukdenken:

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Projectmatig werken is een opvallende representant hiervan.

Literatuur

Kluytmans, F., 'Organisatie-opvattingen door de jaren heen'. In: J. Gerrichhauzen, A. Kampermann en F. Kluytmans: *Interventies bij organisatieverandering*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994, p. 21-38.

Wijnen, G., W. Renes en P. Storm, *Projectmatig Werken*, Spectrum, Utrecht, 1998.

Wijnen, G. en R. Kor, *Het managen van unieke opgaven. Het samenwerken aan projecten en programma's*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1996.

Waar komt de kleur blauw vandaan?

De kleur 'Blauw' is ontleend aan blauwdrukken. De uitkomst staat van tevoren vast, is goed te omschrijven en te garanderen.

Geeldrukdenken

Uitgangspunt van de gele veranderaar

Veranderingen breng je tot stand door het conglomeraat van belangen, partijen en actoren te regisseren. De gele veranderaar gaat er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door belangen bij elkaar te brengen, standpunten in te nemen, voordelen van bepaalde opvattingen te tonen, win-winsituaties te creëren en door de neuzen één kant op te richten.

Gele verandertrajecten:

De uitkomst van gele verandertrajecten is lastig te voorspellen omdat deze afhankelijk is van de mogelijk wisselende macht en invloed van partijen. Een geel verandertraject is bovendien moeilijk te structureren en te plannen. Het creëren van een 'onderhandelingsarena' waarin de belanghebbenden zijn vertegenwoordigd en de inzet van onafhankelijke personen of instanties zijn veelgebruikte interventies. Daarbij moet zorgvuldig worden omgegaan met eventuele 'achterbannen'.

Achtergrond geeldrukdenken:

Geeldrukdenken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen.

Literatuur

Greiner, L. en V. Schein, *Power and Organization Development: Mobilizing power to Implement change*, Addison-Wesley, Reading, 1988.

Hanson, E.M., *Educational administration and organisational behaviour*, Allyn and Bacon, Boston, 1996.

Morgan, G., *Images of organisations*, Sage Publications, Beverly Hills, 1986. Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Pitman, London, 1981.

Waar komt de kleur geel vandaan?

De kleur 'Geel' is ontleend aan de symboliek van macht, zon en vuur, en van coalitievorming, 'broedprocessen' bij de 'open haard'.

Groendrukdenken

Uitgangspunt van de groene veranderaar

Veranderingen komen tot stand door mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te leren teneinde permanent lerende groepen te krijgen. Groene veranderaars gaan er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door mensen bewust te maken van nieuwe zienswijzen en hun eigen tekortkomingen. Groene veranderaars zijn gericht op het creëren van gezamenlijke leersituaties. Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren met nieuw gedrag, leren in de breedste zin van het woord zijn veel gebruikte interventies. Doen en denken worden gekoppeld.

Groene verandertrajecten:

Groene verandertrajecten kosten veel tijd: het is aanleren en afleren en vallen en opstaan. De veranderaar en de degenen die moeten veranderen zijn voortdurend met elkaar in interactie en ze kunnen van rol wisselen. Groene veranderingen zijn zeer beperkt te managen. Monitoring betekent niet zo zeer bijsturing, maar veel meer planning van het vervolg.

Achtergrond groendrukdenken:

Groendrukdenken vindt zijn oorsprong in de action-learningtheorieën waarbij veranderen en leren conceptueel sterk zijn gekoppeld. Deze theorieën hebben een grote vlucht genomen in het gedachtegoed van de lerende organisatie.

Literatuur

Kolb, D., I.M. Rubbin en J.S. Osland, *Organization behaviour, an experimental approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

Argyris, Ch. en D.A. Schön, *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1978.

Senge, P.M., *The fifth discipline; the art & practice of the learning organization*, Doubleday / Currency, New York, 1990.
 Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1990.
 Caluwé, L. de, *Veranderen moet je leren; een evaluatiestudie naar de opzet en effecten van een grootscheepse cultuurinterventie met behulp van een spelsimulatie*, Delwel, Den Haag, Twynstra Gudde, Amersfoort, 1997.

Waar komt de kleur groen vandaan?

De kleur 'Groen' is afgeleid van 'het groene licht geven' en het groeien zoals het groen in de natuur.

Meer informatie over verandermanagement

Het kleurendenken is een manier om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar veranderingen en kan u helpen bij het ontwikkelen van een veranderaanpak. Het maakt deel uit van een bredere visie en expertise van Twynstra Gudde op het gebied van verandermanagement. Een korte toelichting daarvan treft hierna.

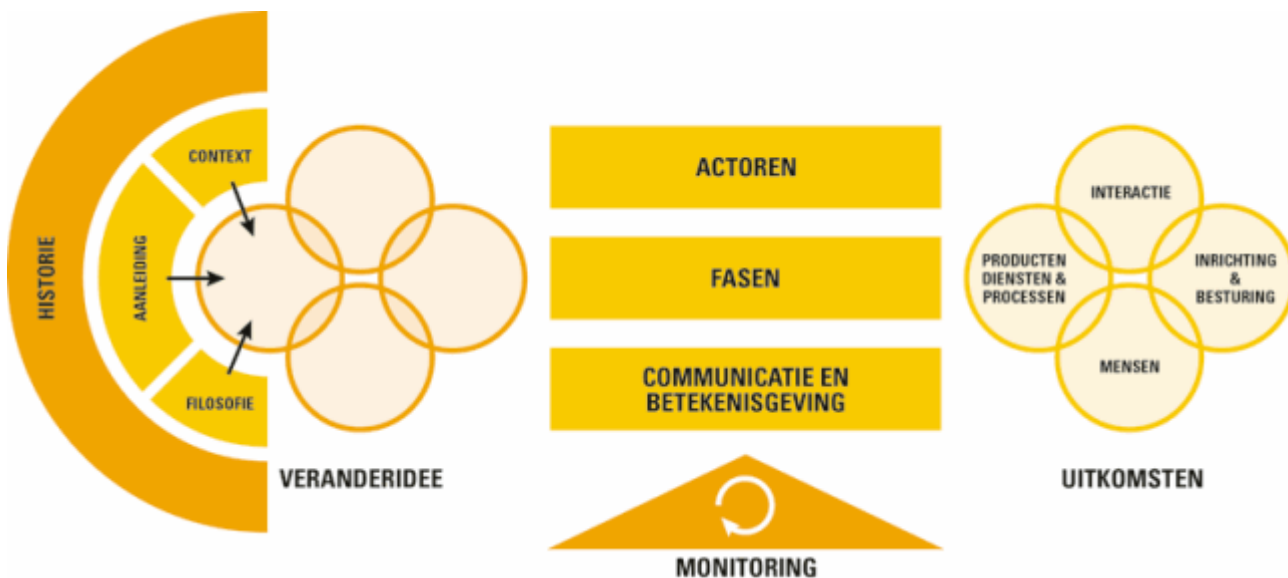
Onze visie op veranderen

Een (ingrijpende) organisatieverandering moet zorgvuldig gestuurd worden. In onze werkwijze rond het veranderen van organisaties kijken we niet alleen naar het WAT, de inhoud van het verandertraject: ook het HOE, het inrichten van het veranderproces is cruciaal. Onze kracht en expertise is om het WAT te verbinden met het HOE.

Daarbij is elke organisatie uniek en daarmee is elke verandering maatwerk, vragend om een eigen aanpak. We kijken samen met de organisatie welke aanpak past bij de geschiedenis, ambitie, de aard en en de mensen van de organisatie, gelet op de uitkomsten van de verandering die vooraf met elkaar onderzocht worden.

Factoren, als het formuleren van de rollen van de diverse actoren in het veranderproces, het onderscheid in de verschillende veranderfasen en het invullen van de rol van communicatie, ondersteunen de veranderstrategie om van het veranderidee naar de gewenste uitkomsten te komen.

In de figuur hieronder is weergegeven welke elementen wij van belang vinden voor het sturen op geplande veranderingen.



Onze kennis van verandermanagement heeft een aantal domeinen. Zo is er kennis over:

- Verschillende opvattingen en benaderingen van veranderprocessen (het kleurendenken).
- Vaste bestanddelen van veranderingsprocessen (handig voor het maken van een interventieplan).

- Mechanismen waarom veranderingen stranden en mislukken en hoe je daar iets aan kunt doen.
- Manieren van diagnosticeren en begrijpen hoe vraagstukken in elkaar zitten.
- Veranderstrategieën die richting kunnen geven aan veranderprocessen.
- Het scala aan interventies en diagnose-instrumenten, dat beschikbaar is.
- Het omgaan met complexiteit, variëteit, diversiteit en dynamiek tussen organisaties.
- De rollen en competenties van veranderaars en de dilemma's waarin zij kunnen belanden.

Twynstra Gudde draagt actief bij in het onwikkelen en beschikbaar stellen van kennis, ervaring en competente adviseurs op deze terreinen. En dat doen wij graag samen met de opdrachtgevers.

Leren veranderen

Het kleurendenken wordt uitgebreid beschreven in het boek "*Leren Veranderen, handboek voor de veranderkundige*", van Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2006). Het boek is geschreven voor iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor het (helpen) sturen van veranderingen. Het geeft inzichten, methoden en instrumenten om op een professionele manier veranderingstrajecten te ontwerpen en uit te voeren.

Het kleurendenken helpt bij de volgende aspecten:

- Communicatie: gemeenschappelijke taal om collectief te praten en beslissen over veranderen zonder 'scholenstrijd'.
- Diagnose: meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken, vooral als het complex is.
- Strategie: een situationele keus voor een kansrijke 'kleur' voor een veranderaanpak. Wat past bij het vraagstuk, bij de organisatie?
- Veranderaar: besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties, en beperkingen.