

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS



# Mensen Veranderen

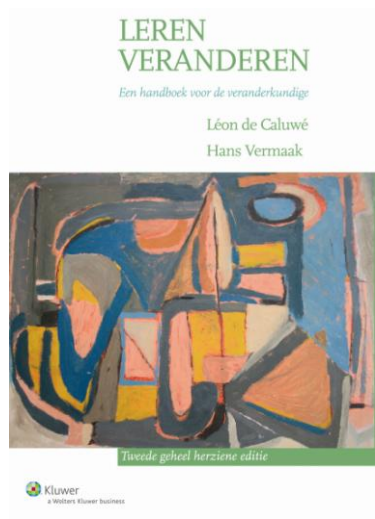
Jaarcongres Verandermanagement

Ede  
december, 2011  
prof.dr. Léon de Caluwé



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

Mensen Veranderen





## Inhoud

1. Samenvatting kleurentheorie
2. Een blik op het individuele niveau
3. Wat gebeurt er als mensen veranderen?
4. Een blik op veranderen en stabiliteit



## 1. Samenvatting kleurentheorie

## Geeldrukdenken



| 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 machtspel</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>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> | <p><b>Schaduwkanten</b></p> <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>- Politiekingerspitzengefüh (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> |

## Blauwdrukdenken



| Aannames   | Idealen   |
|--|---|
| <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>  |
| <p><b>Traject</b></p> <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> | <p><b>Schaduwkanten</b></p> <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/ambiguïteit</li> </ul>                      |
|  | <p><b>Veranderaar</b></p> <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> |

## Rooddrukdenken



### 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

### Condities:

- 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 heelmeesters, 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

## Groendrukdenken



### Aannames

#### Er verandert iets als je mensen in leersituaties brengt

- bewust onbekwaam maken (spiegels en vensters)
- experimenten en exploreren van nieuwe mogelijkheden
- in een koerszoekend, collectief proces

### Condities:

- (Net) genoeg veiligheid, rust en respect
- Sense of professionalism

**Motto:** veranderen is leren en ontwikkelen

### Traject

#### Interventies:

- Feedback, coaching opleiding, gaming
- Organisatie-ontwikkeling, survey-feedback, communities of practice

#### Diagnosebrillen:

- Johari window, leercurve, leerniveaus
- Organisatie-ijsberg, systeemdenken

#### Beheersbaarheid:

- Geschetst, niet gegarandeerd
- Borging via voortdurende reflectie

### Idealen

- Lerende organisatie: met iedereen, over alles, altijd
- Groeien en ontdekken
- Oplossingen die mensen zelf vinden

### Schaduwkanten

- **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

### Veranderaar

- Veranderaar:** procesbegeleider die mensen steunt
- 'reflective practitioner' als rolmodel
- Didactisch ontwerpen, faciliteren, spiegelen, coachen
- Empathie, creativiteit, nieuwsgierigheid
- Andere actoren:** trekkers, coaches, meesters, deelnemers, beschermheren

## Witdrukdenken



| 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>Conditioes:</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>  |
| <p><b>Traject</b></p> <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> | <p><b>Schaduwkanten</b></p> <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> <p><b>Veranderaar</b></p> <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> |

## Vier praktische toepassingen

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

## 2. Een blik op het individuele niveau

Belangrijke motto's:

- Als mensen niet willen.....
- Mensen willen niet veranderd worden door anderen.....
- Veranderen is voor anderen.....
- Er is een sterke tendens om hetzelfde te blijven.....
- "Moeten" is een problematisch begrip

## Waarheidsdefinities en werkzame principes per kleur

| Kleur  | De 'waarheid' is...   | Het werkzame principe (motor) is...   |
|--|---|---|
| <br><b>Geel</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- plooibaar en onderhandelbaar</li> <li>- vandaag A en morgen B</li> <li>- geschiedschrijving</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- angst/dreiging</li> <li>- 'sense of urgency'</li> <li>- de wil om te winnen</li> </ul>   |
| <br><b>Blaauw</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- objectief</li> <li>- te bewijzen en te onderzoeken</li> <li>- wetenschappelijk vast te stellen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ratio/feiten</li> <li>- 'sense of control' /eenduidigheid</li> <li>- gaan voor het beste</li> </ul>                                |
| <br><b>Rood</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- een balans tussen hoe het hoort en hoe het gaat</li> <li>- hoe wij dingen met elkaar zeggen te ervaren</li> <li>- feiten én mensen: de waarheid ligt in het midden</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- aandacht</li> <li>- 'sense of belonging' /sfeer</li> <li>- ere wie ere toekomt</li> </ul>  |
| <br><b>Groen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- een sociaal construct op basis van percepties</li> <li>- het voortschrijdend inzicht dat je hebt</li> <li>- een balans tussen gestapelde kennis en continue reflectie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nieuwsgierigheid/interesse</li> <li>- 'sense of professionalism' / vakgedrevenheid</li> <li>- het je eigen willen maken</li> </ul> |
| <br><b>Wit</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- een door jou verkozen betekenisvol perspectief</li> <li>- continu gecreëerd in interacties tussen mensen</li> <li>- menselijke verbeelding en innerlijk weten</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- energie/vitaliteit</li> <li>- 'sense of humor' /dialectiek</li> <li>- lust/durf</li> </ul>   |

## Een kleurenkijk op wat iemand beweegt

|  | Wat beweegt mij?   | Wat remt mij?   |
|--|--|---|
| <b>Geel</b><br>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiguiteit/Instabiliteit/Pressie</li> <li>- Het steekspel</li> <li>- Hoog in de boom/Belangrijkheid</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gelabeld worden/Gestigmatiseerd raken/Voorspelbaar zijn</li> <li>- Er niet bij horen/Gezichtsverlies</li> <li>- Laag bij de grond/Details</li> </ul> |
| <b>Blaauw</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijkheid/Zakelijkheid</li> <li>- Puzzels/Uiteenrafelen</li> <li>- Iets concreets tot stand brengen</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativeren/Er is geen werkelijkheid</li> <li>- Emotionaliteit/Vage toestanden</li> <li>- Onzekerheid/Open einden</li> </ul>                         |
| <b>Rood</b><br>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iets leuks/Aangenaams/ Aantrekkelijks</li> <li>- Samen zijn/Familiegevoel/Erkenning</li> <li>- Mensen in de knel helpen/Inspireren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualiteit/Machogedrag</li> <li>- Onzorgvuldigheid/Op de man spelen</li> <li>- Moelijk gedoe/Problematiseren</li> </ul>                         |
| <b>Groen</b><br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwondering</li> <li>- Uitproberen/Nieuwe dingen of inzichten</li> <li>- Uitdaging/Grenzen verleggen</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politieke spelletjes/Macht/Verborgene agenda's</li> <li>- Aan mensen sleuren/Ongevraagde confrontaties</li> <li>- Perfectioneren/Routine</li> </ul>  |
| <b>Wit</b><br>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onzekerheid/Dubbelzinnigheid</li> <li>- Innovatie/Mogelijkheden</li> <li>- Mysteries en paradoxen</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clichés/Saaiheid/Middelmaat</li> <li>- Regels/Inflexibiliteit</li> <li>- Bevoogding/Wollen dekens/ Groepsdwang</li> </ul>                            |

## Zelfbeeld en gekleurd beeld door anderen

|                  | Zelfbeeld  | Beeld dat mensen (met andere kleurpreferenties) van je hebben   |
|------------------|--|---|
| <b>Geeldruk</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibel</li> <li>- Sensitief</li> <li>- Dynamisch</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onbetrouwbaar</li> <li>- Draaikont</li> <li>- Met alle winden mee</li> </ul> |
| <b>Blauidruk</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recht door zee</li> <li>- Een man, een man</li> <li>- Afspraak is afspraak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechthoekig</li> <li>- Star</li> <li>- Inflexibel</li> </ul>                 |
| <b>Rooddruk</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathisch/ invoelend</li> <li>- Groepsgericht</li> <li>- Sociaal</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio</li> <li>- Watje</li> <li>- Geitenwollen sokken</li> </ul>             |
| <b>Groendruk</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Open</li> <li>- Reflectief</li> <li>- Ontwikkelingsgericht</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belerend</li> <li>- Betweter</li> <li>- Ouwehoeren</li> </ul>                |
| <b>Witdruk</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelfbewust</li> <li>- Spiritueel</li> <li>- Holistisch</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenwijs</li> <li>- Onaangepast</li> <li>- Wereldvreemd</li> </ul>          |

### 3. Wat gebeurt er als mensen veranderen?

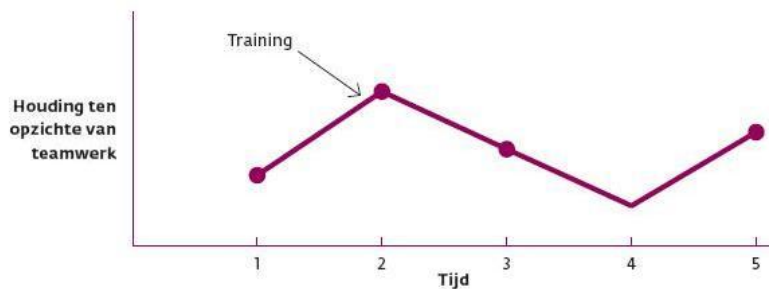
Trans Theoretical Model of Change (TTMC)

Zes fasen:

1. precontemplatie
2. contemplatie
3. voorbereiding
4. actie
5. onderhoud (context inzetten)
6. beëindiging

- niet lineaal, spiraal
- door de tijd
- terugval, herstel
- individueel, grote verschillen
- context kan door jezelf of door anderen worden veranderd
- persoonlijkheid werkt stabiliserend (overleven)

### Leercurve



- Imitatie / kopiëren
- Verinnerlijken
- Boosters stellen uit

## 4. Een blik op veranderen en stabiliteit

- Persoonlijkheid is op stabiliteit gericht
- Daarom mechanismen om veranderingen te vermijden/te overleven
- Veel defensiemechanismen
- Bijvoorbeeld: pocket veto en cynisme
- Heel verschillend vanuit management- of mens-perspectief

### LEREN VERANDEREN

*Een handboek voor de veranderkundige*

Léon de Caluwé  
Hans Vermaak



Kluwer  
a Wolters Kluwer business



Yvonne Burger  
Léon de Caluwé  
Paul Jansen

## Mensen veranderen

Waarom,  
wanneer  
en hoe  
mensen (niet)  
veranderen

Kluwer  
a Wolters Kluwer business

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

prof.dr. Léon de Caluwé

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Twynstra Gudde. Niets uit deze presentatie mag worden veelevoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Twynstra Gudde.

DOCSOpen nummer 582346



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

