

LUSTRUMBOEK AOG.
Maart 2012

VERANDEREN IN KLEUREN

Léon de Caluwé

In dit hoofdstuk wordt de zogenaamde kleurentheorie beschreven: de ontstaansgeschiedenis, de achterliggende denkbeelden, de toepassingen, enige theoretische verdieping en enige empirie. Er is al veel over deze theorie geschreven en hij is heel populair in binnen- en buitenland. Dit artikel vat die theorie nog eens kernachtig samen en geeft de nieuwste theoretische inzichten. Iedere veranderaar kent wel de hoofdlijnen en heeft de theorie wel eens gebruikt. Maar kent iedereen de kern, de achtergronden en de laatste nieuwtjes? Om die reden is een kernachtig en up-to-date artikel, aangevuld met enkele theoretische noties en empirie erover, zinvol. We beginnen met de ontstaansgeschiedenis van de theorie (paragraaf 1); dan komen de essenties van de vijf kleuren (paragraaf 2), gevolgd door de relevante empirie over de kleuren (paragraaf 3). In paragraaf 4 worden de toepassingsmogelijkheden samengevat. In paragraaf 5 geven we een theoretische verdieping op drie terreinen: omgaan met dilemma's; emoties en waarden en geloofssystemen.

1. De ontstaansgeschiedenis van de kleurentheorie

De kleurentheorie is ontstaan in 1998. Samen met een team van collega's van Twynstra Gudde was ik bezig de "Body of Knowledge" van de veranderkunde bijeen te brengen in de vorm van een cursus, cursusmaterialen en overzichten. We hadden veel discussies over verschillende veranderaanpakken, over wat veranderen nu wel en niet is, over verschillende invalshoeken. We waren bezig om het allemaal aan elkaar te knopen: het ideaal voor ons was om één theorie en aanpak te hebben die voor alles zou werken en voor alles toepasbaar zou zijn. We waren op zoek naar de heilige graal. En we dachten dat die bestond als we maar beter bleven zoeken en puzzelen.

De ommekeer en de vondst kwam, toen we in staat waren om die gedachte van de ene theorie, die alles zou kunnen verklaren en waardoor we alles zouden begrijpen, los te laten. Achteraf lijkt het allemaal zo simpel, maar op dat moment was het een enorme denksprong. Het ongemak zat er bij ons in dat de ene theorie iets beweerde en een andere theorie precies het tegenovergestelde. En het was beide geen onzin. Hoe kan het dat

theorieën die strijdige inzichten hebben toch tegelijk waar zijn? Als je opgegroeid bent met een denkpatroon waarin je gelooft dat als het ene waar is, het tegenovergestelde niet waar kan zijn (falsificatietheorie), heb je het daar heel moeilijk mee.

De denksprong die toen onstond is, dat er vijf groepen van theorieën zijn naast elkaar. In die zin is de kleurentheorie een (meta-)theorie over theorieën. Je kunt alle boeken over veranderen ordenen naar vijf families of groepen van theorieën in vijf boekenkasten. Elk van die families vertegenwoordigt een generieke opvatting over hoe veranderen in zijn werk gaat, hoe je mensen in beweging kunt krijgen, wanneer een verandering effectief is. Elke familie heeft ook een schaduwkant: als je overdrijft of teveel in die theorie werkt, gaat het onproductief worden of gaat het zelfs negatief werken. Daarnaast zijn de theorieën ook nog onderling strijdig. Ze botsen op vele punten, met name op diepe menselijke waarden, zoals: Wat is eerlijk? Mag je ten koste van mensen iets bereiken? Is alles uiteindelijk theater? Moet je authentiek zijn? Zijn mensen gehoorzaam? Of moeten ze dat zijn? Heb je je eigen lot in handen? En vele andere waarden.

Ineens vielen alle stukjes van de puzzle op zijn plaats. Kort na deze ontdekking schreef ik een artikel voor het Tijdschrift: Management en Organisatie (M&O). Het artikel vloeide uit mijn pen in een paar dagen. Met Hans Vermaak schreef ik de eerste editie van *Leren Veranderen* in 1999. We gaven cursussen aan collega's en aan klanten. Het was onmiddellijk duidelijk dat we concepten bedacht hadden waren velen iets aan hebben. En het is nog steeds ongemeen populair, ondertussen over de hele wereld.

Die populariteit is ongetwijfeld mede te danken aan de kleurenlabels. Maar eigenlijk zijn de kleuren het minst belangrijke aan het denken over veranderen: het gaat om de sets van overtuigingen, ook wel geloofsystemen genoemd (zie paragraaf 4), niet over verfpigmenten of lichtgolflengtes. Iedere vergelijking daarmee gaat mank!

De kleuren zijn (slechts) een communicatieve ondersteuning van de onderliggende concepten. Het is simpeler om te zeggen: "dat is blauw" dan: "dat is een de rationeel empirische systeembenadering". In wetenschappelijke kringen is het me nogal eens kwalijk genomen dat ik deze kleurenlabels gebruik heb: "te populair en te onwetenschappelijk", zeggen sommigen.

De vijf kleurconcepten zijn generieke concepten: ze kunnen worden toegepast op organisaties, teams, groepen en individuen. Maar ook op verandertrajecten. En op problemen, processen, uitkomsten. Op rollen, posities, gedrag, denkbeelden. Het gaat niet alleen over veranderen, maar ook over organiseren, managen en over jezelf. Daarover meer in paragraaf 4. Ze geven als het ware (nieuw) jargon om onze complexe wereld te typeren en erover te communiceren. Elk concept is een complex geloofstelsel met elkaar versterkende overtuigingen. Als je dat geloofstelsel begrijpt en doorgrondt, snap je meer van deze complexe wereld.

2. De essenties van de vijf kleuren

De kleuren worden gelabeld met geeldrukdenken, blauwdrukdenken, rooddrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken. De lettergreep 'druk' verwijst naar het streven van veranderaars om toch min of meer planmatig, intentioneel of vooruitkijkend te werk te gaan, ook al laat je alles – doelbewust – op zijn beloop. Je wilt immers iets kunnen voorspellen, beredeneren of beïnvloeden. Daar haal je je professionaliteit uit. Hoe je te werk gaat is per kleur overigens heel verschillend. Achtereenvolgens beschrijven we

geeldrukdenken, blauwdrukdenken, rooddrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken.

Geeldrukdenken.

Geeldrukdenken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organiseren, sturen en veranderen, waarbij belangen, conflicten, macht en posities een belangrijk rol spelen. Dit denken veronderstelt (dat zijn de overtuigingen in dit geloofssysteem), dat veranderingen niet tot stand komen als ze niet gesteund, gelegitimeerd of gesanctioneerd worden door een coalitie van machthebbers, opinieleiders of belangrijke personen (de 'sleutelfiguren'). Draagvlak creëren, belangen bundelen, win-win situaties maken zijn favoriete manieren van doen.

Je kunt geeldrukdenkers vaak herkennen aan het volgende taalgebruik: achterbannen, comités, mandaten, pettenprobleem, gezichtsverlies, agendasetting en dergelijke. Ze geloven dat iedereen handelt vanuit een eigen belang en dat er altijd verborgen agenda's zijn en dat je insider moet zijn om te weten hoe het echt zit. Het maakt niet zozeer uit wat iemand zegt; wie het zegt is veel belangrijker. Je wordt gewaardeerd niet om wat je kent, maar wie je kent. De machtigen moeten zich achter de verandering scharen (een compromis waarschijnlijk), anders zal de verandering zeker schipbreuk lijden. De schaduwkant van dit denken (als je overdrijft of te veel en te vaak dit hanteert) is het ontstaan van een ordinaire machtsstrijd of loose-loose effecten. Het kan ook 'luchtfietserij' produceren: er zijn wel afspraken, maar die hebben geen consequenties of niemand gelooft dat er iets van terecht zal komen. Of het is zo vaag en ambigue dat het alle kanten opkan.

Blauwdrukdenken.

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het empirisch en rationeel optimaliseren van processen. Hierbij worden de deugden van efficiënt organiseren, van gedetailleerd specificeren en van scherpe planning en controle onderstreept. De wijze van benaderen is rationeel (planning) en empirisch (kengetallen en benchmarks). Eerst denken (via definiëren en ontwerpen) en daar doen (implementeren of uitrollen) is het adagium. Het resultaat wordt van tevoren bepaald, evenals de weg ernaartoe: die gaat van A naar B en van Ist naar Soll. Favoriete denkmodellen zijn stappenplannen, handboeken, protocollen en richtlijnen. Meten is weten; gokken is dokken; gissen is missen. Afspraak is afspraak. Geen geld, geen Zwitsers. De overtuiging is dat alles kenbaar, weetbaar en onderzoekbaar is. En dat de wereld maakbaar, beheersbaar en planbaar is. Wat niet meetbaar is, doet er eigenlijk niet toe. De boeken, plannen en presentaties zien er dan ook altijd erg zakelijk, transparant en consistent uit. Er is een heilig geloof in de alwetendheid van deskundigen en in de op empirie gefundeerde wetenschappen: is het bewezen of aangetoond? Wat is HET beste? Dat meerdere dingen goed zouden zijn, is onbestaanbaar. De schaduwkant van dit denken is dat het geen rekening houdt met irrationele processen, bijvoorbeeld macht, emoties of gevoelens. Die worden als verstoring gezien en mogen geen invloed hebben. Als je weerstand vertoont, zullen ze "het nog een keer uitleggen". Ze oefenen druk uit (deadlines en mijlpalen), soms teveel. Ongeduld, haast, de anderen geen tijd gunnen kan de motivatie vernietigen.

Rooddrukdenken.

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de aandacht voor de 'human relations'. Basisvragen zijn: Hoe kun je mensen motiveren? Wat is goede menselijke communicatie? Hoe kun je talenten ontwikkelen? Hoe kun je goed samenwerken? Favoriete manier van doen is het belonen en prikkelen van mensen. Alsmede het bevorderen van een 'wij-gevoel', van cohesie en van binding van mensen aan de organisatie. De organisatie wordt gezien als een gemeenschap en mensen willen ergens bijhoren; ze willen een gevoel van saamhorigheid hebben. Daarom worden goede communicatie, goed samenwerken en teambuilding gezien als nastrevenswaardige deugden. Het geloof is dat veranderingen alleen plaatsvinden in persoonlijke, open en respectvolle conversaties. En daarbij geeft je steun, erkenning, perspectief en respect aan anderen. Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook bij een ander niet! Een tevreden medewerker is een productieve medewerker. De verandering dient aangenaam, leuk en aantrekkelijk te zijn. De verpakking doet veel. Mensen willen zich er naartoe bewegen; het werkt als een magneet. Het woord 'moeten' (dat impliciet of expliciet veel gebruikt wordt bij geel en blauw) wordt hier zoveel mogelijk weggelaten. "Wij zetten er samen de schouders onder omdat we dat willen en met zijn allen nodig vinden". De schaduwkant van dit harmoniedenken zit in het spreekwoord dat 'zachte heeldmeesters stinkende wonden maken'. Mensen die de wacht aanzeggen of ergens mee confronteren vindt men moeilijk omdat het de sfeer verpest. De nadruk op het sociale, op tolerantie, op diversiteit en acceptatie kan verstikkend werken. Sociale controle en emotionele kleeheid voeren dan de boventoon.

Groendrukdenken.

Groendrukdenken is gebaseerd op het gedachtegoed van 'action learning', organisatie-ontwikkeling en de lerende organisatie. Veranderen en leren hebben zo ongeveer dezelfde betekenis: als je leert, verander je. En als je verandert, dan leer je. Het gaat er bij individuen, teams of organisaties om om het je eigen te maken van nieuwe vermogens, om je aan te passen aan veranderde omstandigheden of het bewust worden van je manieren van doen en kijken. Als mensen 'bewust onbekwaam' zijn, zien ze wat ze nog niet weten of kunnen. En dan zijn ze gemotiveerd om daarin te investeren en daaraan te werken. Dat kan door het hanteren van twee bekende veranderingsbenaderingen: spiegels en vensters. Spiegels staan voor het goed naar jezelf kijken, bij voorkeur door de ogen van anderen (bijvoorbeeld door middel van feedback, coaching, intervisie, terugkoppeling). Vensters staan voor nieuwe vergezichten of perspectieven zodat je kunt zien dat dingen heel anders kunnen gaan (bijvoorbeeld door goede voorbeelden, rolmodellen, stages, bezoeken brengen). Leren en veranderen doe je in het werk en samen met anderen. Maar reflectie en (tijdelijk) vertragen (stilstaan bij wat er gebeurt of gebeurd is) is altijd nodig en vormen het essentiële onderdeel van het leerproces. Hiervoor is echter veiligheid nodig, zodat mensen willen en durven open te staan voor andere ideeën of inzichten van buitenaf. Je mag en moet van fouten leren. Alles kan immers altijd beter. De schaduwkant van dit denken is dat men ervan uitgaat dat mensen altijd willen en kunnen leren. Dat klopt niet altijd. Een overmaat aan reflectie en een gebrek aan actie kan zich ontwikkelen. Het streven naar een veilige omgeving om te leren kan verworden tot een plek waar mensen druk met zichzelf bezig zijn, maar weinig met hun werk. En waarbij alle aandacht uitgaat naar groei en ontwikkeling.

Witdrukdenken.

Witdrukdenken is ontstaan als een reactie op het deterministische, mechanische en lineaire wereldbeeld dat is afgeleid van Newton. De chaostheorie draait om levende complexe systemen met een beperkte voorspelbaarheid. Zelforganisatie, betekenisgeving en wilsvorming zijn centrale begrippen. Verandering vindt autonoom plaats: alles stroomt altijd en alles is (al) in beweging. Beïnvloeding door veranderaars is slechts beperkt mogelijk. Mensen komen in actie op grond van hun drijfveren en idealen. Ze stellen zichzelf open voor impulsen. Verandering kan gebeuren, niet omdat het moet of zo hoort, maar omdat men het wil, er klaar voor is en de tijd er rijp voor is. Men gelooft in interventies die gebaseerd zijn op intensieve interactie, dialoog en betekenisgeving. Mensen leren omgaan met dilemma's en paradoxen, met complexiteit, met onzekerheid en met onvoorspelbaarheid. Want die zijn deel van de werkelijkheid. Het weten is gebaseerd op intuïtie en op innerlijk weten van binnenuit: zo zie ik het; zo wil ik het. Witdrukdenkers zijn zelfbewuste actoren, die weten wat ze wel en niet willen. Ze zijn nauwelijks te beïnvloeden. Tenzij ze dat zelf willen natuurlijk. Ze zijn creatief, innovatief, 'out-of-the-box', maar ook grillig, eigenwijs en a-sociaal. De schaduwkant van dit denken zit in het ideologiseren: witdrukdenken wordt dan de nieuwe religie. Dan ontstaan er modieuze verhalen zonder feitelijke betekenis in gedrag of werkwijze. Organisaties zijn per definitie ruimtebeperkend; Witdrukdenkers houden niet van organisaties; ze zijn altijd op zoek naar ruimte en naar de eigen doelen en idealen, niet naar die van de organisatie waar ze werken. "Chaos is onbegrepen orde": dat klopt wel, maar je begrijpt er niks van.

(hier tabel 1: De vijf kleuren in één oogopslag)

Gelijkwaardige manier van denken.

De kleuren zijn ten opzichte van elkaar gelijkwaardig. Er zijn geen kleuren superieur over andere. Ze kunnen ook alle vijf effectief zijn, gegeven bepaalde veranderingen en bepaalde contexten. Om maar wat voorbeelden te noemen. Een structuur ontwerpen kun je beter blauw doen; draagvlak creëren en besluiten nemen: neem daarvoor geel; het veranderen van de bedrijfscultuur is een leerproces en dus groen; een goed psychologisch klimaat creëren: rood; innoveren en vernieuwen: wit.

Kleuren hebben heel verschillende definities over succes en effectiviteit. Wat men in de gedachtegang van de ene kleur een succes noemt, faalt in de ogen van anderen. Er is met andere woorden geen gemeenschappelijk kader om de tegenstrijdige of competitieve perspectieven te evalueren. Ze zijn niet vergelijkbaar. Dat heet in de literatuur: incommensurabiliteit (Scherer en Dowling, 1995).

Gele veranderaars waarderen bijvoorbeeld dat men elkaar heeft kunnen vinden op een compromis. En rode veranderaars waarderen dat mensen zich gerespecteerd voelen en dat er een goede sfeer is. Beide succescriteria zijn voor blauwdrukdenkers hooguit bijzaken als het om succes gaat. Wat er klaar is of gepresteerd is, vinden zij belangrijk.

3. Empirie met betrekking tot de kleurentheorie.

In deze paragraaf beschrijven we de empirie die de afgelopen jaren is ontstaan met betrekking tot de kleuren. We beginnen met de puntentest en de gegevens daarover. Vervolgens vertellen we iets over de verdeling van de kleuren onder de Nederlandse bevolking. Daarna komt iets over de correlatie met een bekende persoonlijkheidstest en de relatie met leergedrag.

Puntentest.

Met behulp van de zogenaamde puntentest, opgebouwd uit twaalf stellingen, waarbij steeds punten moeten worden toegekend aan vijf alternatieven ('forced choice'), kunnen individuen het eigen profiel scoren. Die test is op grote schaal gebruikt. De resultaten van de test hebben wij kunnen gebruiken om de test te valideren en aan te passen voor de huidige finale versie van maart 2008.

Tummers (2009) deed onderzoek op basis van ruim 1700 vragenlijsten.

De gemiddelde score van deze lijsten zijn:

Geel: 13

Blauw: 18

Rood: 19

Groen: 20

Wit: 26

Dit gemiddelde geldt als een norm: dit is blijkbaar het gemiddelde antwoordpatroon van respondenten op deze vragenlijst. Dit gemiddelde kan worden gebruikt om de eigen score tegen af te zetten.

Afwijkingen naar boven zeggen iets over iemands voorkeuren. Afwijkingen naar beneden zeggen iets over allergieën.

Door middel van Multidimensional Scaling en Factor Analyse kon Tummers (2009) vaststellen dat de vijf kleuren coherente concepten zijn: de afstand van de variabelen binnen elke kleur is kleiner dan de afstand tussen de variabelen tussen de kleuren.

Jonge mensen scoren gemiddeld meer blauw; oudere meer wit. Er is sterke aversie tussen wit en blauw. Mensen in staffuncties zijn vaker groen. Consultants gemiddeld meer wit.

Verdeling van de verandervoorkeuren in Nederland.

Knoop et al. (2009) waren in staat om de puntentest af te nemen in een representatieve groep van de Nederlandse bevolking tussen 18 en 65 jaar. Totaal hebben 4.086 respondenten de vragenlijst beantwoord.

De veranderkleuren blijken *grosso modo* gelijk verdeeld te zijn over deze populatie. Maar ook waar ze juist niet de voorkeur aan geven is gelijk verdeeld. Blijkbaar heeft één vijfde steeds een bepaalde kleur als voorkeur en heeft één vijfde steeds een bepaalde kleur als allergie. De kleuren zitten dus overal! Dat betekent dat misverstanden en communicatieproblemen als gevolg van de verschillende kleuren veelvuldig aan de orde zijn en overal kunnen voorkomen (ook op straat en in de privé-omgeving). Het betekent ook dat geel niet alleen voorkomt bij een kleine groep van leidinggevendenden. Het betekent ook dat niet één bepaalde kleur meer voorkomt dan andere of dat in deze tijd bepaalde aanpakken favoriet zijn.

Veel voorkomende voorkeurscombinaties zijn in dit onderzoek ook gevonden: geel gaat vaak goed met blauw; groen met wit. Van Nistelrooij et al. (2007) hebben ook al vastgesteld dat er een grote (conceptuele en empirische) kloof bestaat tussen geel en blauw aan de ene kant en rood, groen en wit aan de andere kant, in de vorm van sterke positieve en negatieve correlaties.

Persoonlijkheid.

De meest bekende manier onder psychologen om persoonlijkheid te beschrijven en te onderzoeken is met behulp van de “Big Five”-dimensies (Saucier en Goldberg, 1998). Ze meten verschillende dimensies. De meeste mensen vallen tussen de extremen in. De persoonlijkheidsfactoren zijn redelijk constant in termen van tientallen jaren (Soldz en Vaillant, 1999).

De NEO-PI-R wordt beschouwd als een valide manier om de Big Five dimensies te onderzoeken. We vonden interessant correlaties met de kleurentest (Schouten, 2004). De vijf factoren van de Big Five vormen tezamen het acronym ‘OCEAN’.

- *Openness to New Experiences*. De openheid impliceert tevens een brede interesse, een levendige fantasie, intellectuele autonomie, ideeënrijkheid. Een dergelijke openheid blijkt vooral overeen te stemmen met hoge groen en witte scores, maar negatief gecorreleerd met blauwe en rode scores.
- *Conscientiousness*. Deze dimensie staat voor een grote mate van zorgvuldigheid. Scoort iemand hier hoog op dan is hij veelal goed georganiseerd, plichtgetrouw, bedachtzaam, gedisciplineerd. Orde en prestatiegerichtheid horen erbij. En dat blijkt goed te passen bij blauw en geel. Maar juist niet bij wit.
- *Extraversion* past bij kenmerken als druk praten, energetisch, actief en assertief. Maar het past ook bij het zoeken van warmte, gezelligheid en drukte. Het past bij gele en blauwe scores en staat haaks op groene scores.
- *Agreeableness* scoort hoog bij mensen die sympathiek, vriendelijk en aardig zijn. Het past bij meegaandheid, altruïsme, bescheidenheid en vertrouwen. Het blijkt te passen bij hoge groene scores en negatief te correleren met blauw.
- *Neuroticism* wordt gekarakteriseerd door gespannenheid, bezorgdheid en zelfbewustzijn. Het past bij het hebben van emotionele buien, kwetsbaarheid en soms zelfs vijandigheid. Het is positief gecorreleerd met witte scores, maar juist negatief met gele en blauwe scores.

We zien hier sterke verbanden tussen persoonlijkheidsdimensies en de kleuren, zowel in positieve als in negatieve zin. De kleur rood komt niet sterk naar voren. Dat kunnen we niet goed verklaren.

Leergedrag.

Ook is enkele keren onderzoek gedaan naar leergedrag in combinatie met de verandervoorkeur. Er is gekeken naar combinaties en correlaties tussen de kleuren en leergedrag. Daarbij is de typologie gebruikt van vier soorten leergedrag van Van der Sluis (2000).

- *Gepland leren* is van te voren bedacht, weloverwogen en toekomstgericht. Dit is negatief gecorreleerd met witte scores.

- *Spontaan leren* betreft het werkende weg exploreren van ervaringen en verwondering tijdens acties. Dit blijkt te passen bij hoge witte scores en lage blauwe en gele scores.
- *Betekenis-georiënteerd leren* legt nadruk op het zoeken naar diepere betekenis van werkervaringen. Correleert negatief met blauw.
- *Instructie-georiënteerd leren* vindt plaats met het oog op het voldoen aan verplichtingen en verwachtingen die bij een taak of opgave horen. Dit leren past bij hoge blauwe en witte scores.

In deze paragraaf hebben we de empirie verzameld aangaande de kleuren. Die wijst in het algemeen dezelfde richting uit. De kleuren vormen zinvolle generieke concepten. Ze maken een goed onderscheid tussen vijf manieren van denken. Sommige zijn wat meer vriendjes van elkaar; sommigen stoten elkaar meer af. We zien de kleuren terug breed terug onder de Nederlandse bevolking. En we zien dat de kleuren positief en negatief correleren met bijvoorbeeld persoonlijkheid en leergedrag.

4. De toepassingsmogelijkheden van de kleurentheorie

In de loop der jaren hebben we vier belangrijke toepassingsgebieden ontwikkeld voor de kleurentheorie. We beschrijven achtereenvolgens:

- Kijken naar organisaties
- Hoe veranderingen aan te pakken
- Opereren als veranderaar
- Communicatie over veranderingen.

Die toepassingen beschrijven we hieronder.

Kijken naar organisaties.

In elke organisatie en in elke afdeling of team zie je de kleuren wel terug, bijvoorbeeld in de werkprocessen die men hanteert, in de wijze van leidinggeven, in de (al dan niet gebrekkige) samenwerking, in verander aanpakken, in de gewenste uitkomsten, in de cultuur of in de verschillende mensen. De kleuren kunnen een krachtig hulpmiddel zijn bij het diagnosticeren van (delen van) organisaties. Ze verschaffen de concepten en de taal om bijvoorbeeld te zien dat:

“De dominante spelregels zijn hier vooral groen”.

“Ik hoor hier nooit eens rode oplossingen”.

“De managementstijl is erg blauw”.

“Het budget wordt op een gele manier verdeeld”.

“De productontwikkeling wordt onder een wit regime geregisseerd”.

Als een veranderaar zich bewust is van de veranderconcepten, wordt hij tevens gestimuleerd om meervoudig te kijken. Hij kan zich nog eens afvragen of het vanuit een andere kleur toch weer niet anders in elkaar zit. Hij zet dan steeds een andere bril op.

In sommige organisaties zijn bepaalde kleuren dominant aanwezig en andere niet of veel minder. In organisaties met vele logistieke processen zien we veel blauw. De logistieke processen zijn vaak blauw, maar de neiging is dan om alles dan ook maar blauw te

maken. Bij – echte- professionals zien we veel groen: het kan altijd beter; er nog eens over nadenken; even intercollegiaal consult halen. Bij het openbaar bestuur het onvermijdelijke geel. Eén van de grootste problemen kan juist eenzijdigheid zijn: té lang, té veel van alleen bepaalde kleuren. Dan komen van die kleuren de schaduwkanten naar boven en is er te weinig spanning (zie paragraaf 4). Er is dan vaak afwezigheid van andere kleuren. Dat wordt dan in alles bevestigd: andersdenkende nieuwelingen of adviseurs worden geweerd. Ze zeggen dan: “Ze begrijpen ons niet”.

We vinden dat organisaties juist meerkleurigheid moeten nastreven. Eenzijdigheid is een bedreiging. Je kunt ook niet een kleur missen: als geen rood hebt, is de organisatie onmenselijk. Bij geen geel: elke dag ruzie. Gebrek aan blauw leidt tot een faillissement. De ideale, op lange termijn gerichte, gezonde organisatie heeft alle kleuren in zich in een dynamische balans. Daarmee haal je dus ook alle tegenstellingen en paradoxen tussen de kleuren binnen: je moet dan als organisatie leren omgaan met die concurrerende werkelijkheden, die elk van de kleuren met zich meebrengt. Dat vermogen is bij voorkeur collectief. Men ziet dan de dilemma's (zie paragraaf 5), men begrijpt ze en gaat ermee om. Als je niet kunt omgaan met die dilemma's, dan worden ze immers conflicten en tegenstellingen die leiden tot stagnatie en miscommunicatie. Dan gaat de communicatie juist stokken en wordt niet productief. Ze zeggen dan: “Het lijkt wel alsof hij van een andere planeet afkomt”; “Dat gaat niet werken”; “Ze begrijpen er helemaal niets van”; “Wij hebben gelijk”.

Aanpakken van verandering.

Alle kleuren hebben zo hun sterke en zwakke kanten. Dat betekent dat sommige aanpakken beter passen bij bepaalde typen veranderingen. Dit is een vorm van contingentie denken of situationeel denken.

Een gebouw neerzetten kun je beter blauw aanpakken. Een organisatiestructuur of een opleidingsplan maken ook. Als je echter een aangename sfeer wilt creëren, heb je een rode aanpak nodig. Wil je mensen klantgericht leren kijken en handelen, ligt een leergeoriënteerde benadering (groen) voor de hand.

In sommige contexten worden alleen bepaalde aanpakken geaccepteerd, omdat men de alternatieve aanpakken niet ziet of afwijst.

Bepaalde aanpakken passen bij bepaalde mensen. Mensen grijpen naar hun favoriete benaderingswijze omdat ze er vertrouwd mee zijn, erin geloven, niets anders weten of uit routine. Dit ongeacht het type verandering of de context waarin die plaatsvindt. Dit is erg onprofessioneel vanuit het oogpunt van de veranderaar, maar helaas wel een veel voorkomende werkelijkheid.

Soms kun je aanpakken combineren. In één veranderingstraject kunnen dan verschillende kleuren voorkomen in de vorm van (deel-) interventies. Bijvoorbeeld: onderhandelen over het benodigde budget (geel); een plan maken (blauw); communiceren met de beoogde doelgroep (rood); coachen van anderen (groen) en ruimte scheppen voor nieuwe ideeën (wit). We zijn wel van mening dat één kleur de hoofdbenadering moet zijn, omdat anders in de (meta-) communicatie geen heldere boodschap over kan komen. Je kunt niet dreigen (geel) en veiligheid bieden (groen) tegelijk. Je kunt niet tegelijk specificeren (blauw) en ruimte maken (wit). Je kunt niet saamhorigheid creëren (rood) en mensen individueel op prestaties afrekenen (blauw).

Opereren als veranderaar.

Veranderaars hebben net als alle andere mensen gedragsvoorkeuren: bepaalde gedragingen komen meer dan andere. Niet iedereen heeft alles in huis. De meeste mensen zijn sterk in bepaalde kleuren en zwak in andere. Je hebt voorkeuren en allergieën. Het is heel professioneel om van jezelf te weten, waar je goed in bent en waar je zwak in bent. En dus welke verandertrajecten je wel en niet zou moeten aanpakken. Het is evenwel goed mogelijk om met andere kleuren te leren kijken en ze te begrijpen. Duizenden mensen hebben de afgelopen jaren leren begrijpen dat er buiten hun favoriete kleuren ook nog andere zijn. Je kunt dan leren diagnosticeren en veranderingstrajecten of interventies ontwerpen. En je kunt ook wel leren om eenvoudige interventies te doen. Maar geavanceerd leren handelen in een kleur die niet jouw sterke kleur is, is in onze ogen onmogelijk. Daar zit een groot verschil tussen het veranderen van je cognities en mentale modellen en het feitelijk handelen. Dat eerste lukt nog wel; dat tweede is heel moeilijk. De daarbij behorende stijl, de achterliggende inzichten en de gewenste geloofwaardigheid zijn dan teveel afwezig. Om die reden is het belangrijk dat veranderaars zichzelf goed leren kennen en leren af te wegen wanneer wat er gevraagd wordt niet (meer) past bij de eigen competenties en sterktes. Daarom moet je vooral de competenties waar je goed in bent verder ontwikkelen. Als je geen aanleg voor geel hebt, word je nooit zo goed als de talenten die er van nature naar handelen.

Veranderen is communiceren.

Het is natuurlijk heerlijk als je aan een half woord genoeg hebt, als een collega goed bij je aansluit, als je op eenzelfde manier naar de wereld kijkt, als 'het klikt'. Je kunt snel aan de slag, zit op één lijn en je hebt hetzelfde beeld voor ogen. Maar juist deze knusheid kan eenzijdigheid versterken. Je kan dan beter anders denken binnen brengen. Je organiseert dan je eigen onzekerheid door mensen erbij te betrekken die juist anders kijken, denken en doen.

Dat kan ook weer nadelen opleveren: spraakverwarring, stroefheid, conflicten en defensief gedrag. De kunst is om met andersdenkenden om te gaan als een kans, een verrijking en als kaderverruiming.

De kleurentheorie is een niet-bedreigende en niet-beoordelende manier om tussen mensen verschillende overtuigingen en geloofssystemen op tafel te krijgen en bespreekbaar te maken. De theorie depersonificeert. Het maakt het los van concrete personen. Het is niet zo, dat Jan niet deugt of gek is; Jan komt van een andere planeet; daar denken ze anders dan op de onze en dat is soms wel handig. Het is in elk geval goed om het te weten. Je kunt het nog steeds vreemd vinden en moeilijk te begrijpen. Of iets wat helemaal niet bij jou past. Maar je kunt er wel mild over worden en leren accepteren. En je kunt ook leren je eigen planeet te relativiseren: wat gek dat ik nu alweer een blauwe vraag stel.

Andere kleuren leren begrijpen en met mensen met andere voorkeuren leren omgaan vindt plaats op de "plek der moeite" (Wierdsma, 1999). De term verwijst naar het idee dat het moeite kost om in een wereld van overtuigingen, drijfveren, dilemma's en paradoxen met elkaar te communiceren en veranderingen te creëren. Dat vraagt om verdieping van die communicatie in de vorm van reflectie en het expliciteren van die overtuigingen. Daarvoor is de "plek der moeite". Tegelijkertijd is het de moeite waard

om deze plek op te zoeken en er tijd aan te besteden. Dat betaalt zich terug in een beter begrip van de omstandigheden en de situatie.

5. Theoretische verdieping

Nu we de kleuren, de empirie en de toepassingen hebben beschreven, willen we in deze paragraaf enige theoretische verdieping geven. We sluiten daarbij aan bij het gangbare wetenschappelijke discours over drie onderwerpen die in de kleurentheorie ook een belangrijke rol spelen, namelijk: (1) het omgaan met dilemma's, (2) emoties en waarden en (3) geloofssystemen. Deze drie onderwerpen hebben mijn kennis en inzicht in de kleurentheorie recent verder ontwikkeld. Het geeft enkele actuele aanvullingen aan het denkkader van de kleuren. Het laat zien dat de theorie verrijkt kan worden met recente theoretische inzichten.

Omgaan met dilemma's.

Dilemma's zijn ingebakken spanningsvelden (Hoebeke, 2004). Dilemma's zijn al beschreven in de Griekse mythologie: zeelieden moesten in de Straat van Messina een vaarweg zien te vinden tussen scherpe rotsen en een draaikolk van de Scylla en Charibdis. Het is dus niet het een OF het andere. Een dilemma verwijst naar een uitdaging die bestaat uit twee beweringen die elk, indien ze heftig worden nagestreefd, de gezondheid van het geheel zullen verstoren en die *daarom tegenwicht nodig hebben van de andere* (Kahane, 2010). Beide contradicties zijn aanwezig en geaccepteerd en ze zijn simultaan werkzaam (Quinn en Cameron, 1988). Weick noemt dit: "juxtaposition": het tegelijk aanwezig zijn van strijdigheden. De situatie of uitspraak lijkt onverenigbaar, maar er moet juist NIET voor een van de twee worden gekozen. Het roept het ongemakkelijke gevoel op dat je moet kiezen, terwijl beide kanten (even) belangrijk zijn of (even) onprettig. Het is gewenst om je te positioneren in het spanningsveld tussen de extremen.

Dilemma's komen voor in vier verschijningsvormen:

1. Je ziet het niet als een dilemma. Dat is eigenlijk een non-verschijningsvorm. Je merkt geen spanning. Je merkt geen ambivalentie. Alles is helder en duidelijk. Je deed alles al blauw en dat doe je nu natuurlijk weer.
2. Als je ze leert zien doen ze zich aanvankelijk voor als een lastige keuze tussen twee polen. Je ziet de ene en de andere kant. Geef exclusieve aandacht aan één van de polen van een dilemma en je kunt erop rekenen dat de andere kant je doorboort (Hampden-Turner, 1990). Je kunt blauw en rood zien. Maar als je blauw kiest, zul je motivatie bij medewerkers verliezen (gebrek aan rood).
3. In tweede instantie doen ze zich voor als contrasterende waarden. Ze kunnen niet gecombineerd worden. Ze zijn tegengesteld. Je kunt niet tegelijk dreigen (geel) en verleiden (rood).
4. In de derde instantie echter doen ze zich voor als aspecten die elkaar juist nodig hebben om te kunnen bestaan (Vermaak, 2009).

Hoe kun je omgaan met dilemma's?

Er is geen set van technieken en criteria waarmee je ze kunt elimineren (Hoebeke, 2004). Er zijn geen manieren om ervan af te komen. Ambivalente gevoelens verraden vaak de aanwezigheid van dilemma's.

Kahane (2010) stelt dat je bewust (tijdelijk) *uit balans* moet gaan. Dus de huidige, bestaande balans *verstoren* vanuit de overweging dat deze interventie (de verstoring) een nieuwe balans te weeg brengt die beter is. Kahane ziet het als leren lopen op twee benen. We kunnen niet op één been lopen. Maar op twee benen lopen betekent niet dat je ze allebei op hetzelfde moment beweegt of dat je altijd stevig in balans bent. Integendeel: het houdt in dat je eerst het ene been verzet en dan het anderen en dat je altijd *uit balans* bent of beter gezegd: altijd in een *dynamisch evenwicht* verkeert (Kahane, 2010). Dus als we ons richten op het ene, mogen we het andere niet vergeten.

Met deze theoretische achtergrond is het goed te begrijpen dat je de kleurentheorie kunt zien als een (nogal groot en complex) dilemma met vijf polen. Je kiest wel een kleur, maar je mag de andere niet vergeten. Je doet eerst de ene interventie, je raakt uit balans en dan doe je een andere interventie om opnieuw in balans te komen. Ideale organisaties hebben dus de (collectieve) vaardigheid om je dynamische evenwicht te bewaren op een schuivend speelveld (de Caluwé en Vermaak, 2006; Pacanowsky, 1995).

Organisaties kunnen door een interventie ook kleur toevoegen, omdat ze daar te weinig van hebben.

Individueen kunnen bewust anders denken opzoeken en tegengestelde kijkrichtingen leren hanteren en compensatie zoeken voor de gebrekkige eigen vermogens in een bepaalde kleur.

De spanning van dilemma's brengt juist organisaties tot leven. Als er geen spanning is tussen tegelijk optredende tegenstellingen ontstaat *onproductieve schismogenesis* (Cameron, 1986). Dat is een proces van zelfversterking waarbij een proces voortbeweegt tot het extreem wordt en niet meer functioneert. Dat gebeurt als er maar één of een paar kleuren in een organisatie zijn. Dat is ook volgens ons een vrij zekere doodsoorzaak. Eenzijdigheid moet dus worden vermeden.

De implicaties zijn helder. Daar gaan we hieronder op in.

Voor organisaties betekent dit dat ze leren omgaan met strijdigheden en spanningen. Ze kunnen steeds een positie kiezen tussen de polen. Maar ze kunnen ook juist bewust afwisselen en uit balans brengen naar een nieuw dynamisch evenwicht. Je kunt het na elkaar (in de tijd) doen. Je kunt compenserende interventies doen. Iets tijdelijk voorrang geven, maar niks overslaan en eenzijdigheid vermijden. Het kan ook in verschillende rollen (kleuren) maar wel als een collectieve vaardigheid (zie Wierdsma over Collectieve Competentieverhoging, 2007).

Voor individuen betekent dit bewust worden van je eigen denken en dat van anderen. Je eigen denken relativiseren en mild worden over dat van anderen. De eigen kracht gebruiken en de eigen incompetentie leren zien. Schakelen en compensatie zoeken. De eigen kern ontdekken: waar ben ik goed in en een relatie leggen met andere persoonlijke kwaliteiten. Je kunt niet op vijf planeten tegelijk staan!

Emoties en waarden.

Ervaring van verandering ontstaat als er sprake is van emotie. Niet alleen leidt veranderen tot emoties (vrees, woede, vreugde, trots, jaloezie bijvoorbeeld). Maar het is ook zo dat emoties een bepalende rol vervullen over hoe veranderingen aankomen. Zo maakt woede

mensen minder ontvankelijk voor veranderingen en dankbaarheid juist meer (Gino en Schweitzer, 2008).

De psychologie van emoties is zo oud als de psychologie zelf. De indeling van mentale processen in *cognitie* ('kennen'; intelligentie), in *affectie* ('voelen'; emotie) en *conatie* ('willen'; motivatie) is omstreeks 1750 ontstaan. Als gevolg daarvan is lange tijd gedacht dat ken- en voelprocessen gescheiden zouden zijn. Om die reden hielden aanvankelijk alleen biologen en medici zich bezig met emoties: die werden gezien als de 'needs' en 'drives', als dierlijke instincten. Emoties zouden dus mensen overvallen, overkomen zoals reuk of smaak. Pas sinds een aantal decennia (sinds de cognitieve revolutie) is aangetoond dat de benadering van de 'overval' niet klopt. Emoties beïnvloeden het denkproces (cognities) en het denkproces beïnvloedt emoties (Burger, de Caluwé en Jansen, 2010).

Over het algemeen is men het erover eens dat emotie een complexe toestand van het organisme is, waaronder lichamelijke veranderingen in brede zin (ademhaling, hartslag, vocht afscheiding, etc.) en op het mentale vlak een toestand van opgewondenheid en een sterk gevoel en meestal een impuls tot een bepaalde vorm van gedrag. Als de emotie intens is, is er enige verstoring van de intellectuele functies, zich losmaken en een tendens tot actie (Burger et al., 2010).

Geëmotioneerde mensen zijn druk, opgewonden en onrustig. Dat heet in de psychologie: *affect*. Dat affect kan hoog of laag positief zijn (hoog positief: plezierig betrokken; levenslustig, er zin in hebben; enthousiast; laag positief: saai, duf, traag). Of het kan hoog of laag negatief zijn (hoog negatief: onplezierig betrokken, nerveus, vijandig; laag negatief: nuchter, kalm, ontspannen).

Positief affect komt neer op: "Graag snel meer!"

Negatief affect komt neer op: "Haal dit onmiddellijk weg!" (Frijda, 1986).

Deze snelle, impulsieve reactie is gebaseerd op onze emoties. In een flits beslissen we over toenadering of vluchten (approach of avoidance).

Emoties zijn:

Relationeel: ze komen voort uit de interactie tussen een persoon en een situatie (waarin zich een object of ander persoon bevindt) (Lazarus, 1991). Ze duren meestal kort en hebben een begin eind.

Motivationeel: het gaat ergens om. Er staat iets op het spel. Het hangt dus samen met persoonlijke motieven.

Cognitief: ze hangen samen met de inschatting en waardering van de situatie. Dat betekent bijvoorbeeld dat je je kunt vergissen, maar ook dat je ze kunt aanleren (trainen).

Damasio (1994) heeft aangetoond dat emoties en gevoelens filters zijn. Mentale beelden worden 'geëmotioneerd': ze laten een emotionele indruk achter en door dat proces selecteren we wat goed, slecht, veelbelovend, plezierig, waardevol is. De emoties hangen aan data, inzichten, ervaringen en informatie en verbinden nieuwe en oude cognities. Emoties zijn ook de stimuli die helpen om het geheugen te activeren om kennis uit het verleden terug te halen. "Dat vervelende gevoel dat aan een gebeurtenis of een mens hangt".

Waarden zijn anders. Ze zijn de algemene, tamelijk abstracte instellingen die mensen noemen als richtlijnen voor hun meer specifieke attitudes en gedragingen (Gray, 2002).

Ze zijn als het ware de basisbestanddelen van het concept of beeld wat mensen van zichzelf hebben. Ze hebben betrekking op wat *over het algemeen* als goed of fout wordt gezien. Voorbeelden zijn: rechtvaardigheid, gelijkheid, verantwoordelijkheid, eerlijkheid en hulpvaardigheid.

Waarden zijn als het ware de cognitieve kant van het individu (de dingen als goed of fout zien), terwijl emoties de gevoelskant (de dingen als goed of fout voelen) vertegenwoordigen.

Dat leidt tot het volgende overzicht:

(hier tabel 2: Zelf, omgeving, waarden en emoties)

Zelfkennis houdt in dat men weet heeft van de eigen *waarden*. Het is als het ware de samenvatting (Higgins, 1996; Hermans, 2002) van het ‘verhaal over zichzelf’, het zelfnarratief in termen van relaties met de omringende wereld en de persoonlijke consequenties van die relaties.

Zelfinzicht houdt in dat men weet heeft van welke *emotie* men voelt in een given situatie. Dat neemt toe door ‘zelf-focussing’ (Baron et al., 1998): door aandacht te hebben voor eigen gevoelens in relatie tot de concrete situatie waarin men verkeert.

Zelfmonitoring houdt in dat iemand in staat is gedrag en de bijbehorende *waarden* toe te passen dat hij publiekelijk wil tonen. Hoge zelfmonitors hebben de vaardigheid hun gedrag voortdurend aan te passen aan wat verschillende situaties vragen. Ze zijn zich zeer bewust van hun gedrag en de sociale gevolgen ervan (Cremer et al., 2001).

Zelfregulering houdt in dat men de eigen emotionele processen volgt, inschat en beheerst. Ze laten zich niet meeslepen door de eigen emotie en schieten niet in de emotie als de ander bijvoorbeeld fel reageert (Ayduk et al., 2007).

De combinatie van de vier bovenstaande vaardigheden noemt men ook wel emotionele intelligentie (Mayer, Roberts en Barsade, 2008).

De kleurentheorie heeft veel raakvlakken met emoties en waarden.

In de eerste plaats reageren mensen met emotionele gevoelens (vaak met de waarden op de achtergrond) op de kleurentheorie zelf en op de verschillende kleuren.

“Dat is fout denken”.

“Dat is toch zo”.

“Dat is niet eerlijk”.

“Zo kun je toch niet omgaan met mensen”.

“Dit is klef”.

Ik heb mensen zien schateren van het lachen, zien boos worden, de zaal verlaten. En veel irritatie.

Dit is maar een heel klein deel van de reacties. Blijkbaar appelleren de kleuren bij mensen aan emoties en waarden. Ze roepen hele sterke gevoelens op van: “Snel meer” of “Haal onmiddellijk weg”.

In de tweede plaats definiëren de verschillende kleuren waarden erg verschillend. Wat de betekenis is van bijvoorbeeld “eerlijk” is in elk van de kleuren anders. Bij geel is het:

gelijke monniken, gelijke kappen. Bij rood is het: ieder mens is anders en verdient een andere benadering. Een ander voorbeeld: rollenspel is bij geel tot kunst verheven. Bij groen en wit wordt authenticiteit (juist geen rollenspel!) erg gewaardeerd. Jezelf bloot geven is echter het stomste wat je kunt doen bij geel. Nog een voorbeeld: sjoemelen met cijfers is bij blauw een doodzonde. Bij sommige andere kleuren niet de moeite van het vermelden waard. Bij geel mag je ten koste van anderen iets bereiken. Sterker nog: dan heb je het goed gedaan. Dat is verboden bij rood: iedereen moet respectvol worden benaderd.

In de derde plaats zijn emoties ook in een bepaald patroon verdeeld over de kleuren. Emoties die sterk verbonden zijn met macht en dominantie komen sterk voor bij geeldrukdenken: bijvoorbeeld: boos zijn, verdriet hebben, bang zijn en angst, minachting, superioriteit, schuld. Bij blauwdrukdenken: bijvoorbeeld: onverschillig, enthousiasme, trots. Bij rooddrukdenken: sentimenteel, medeleven, plezier, affectie, zorgzaam. Bij groendrukdenken: beleving, ongelukkig, schrik, verwarring, erkenning. Bij witdrukdenken: euforie, eenzaamheid, hoop, opluchting, verlangen.

In de vierde plaats hebben de verschillende kleuren een verschillende waardering over de gewenstheid en het nut van emoties en waarden. Bij rood mogen emoties: die horen bij het leven. Bij blauw kun je ze beter thuislaten, want ze werken alleen maar verstorend. En je hebt er niets aan! Bij groen speelt ervaring en wat je meegemaakt hebt een belangrijke rol. Bij geel laat je de werkelijke drijfveren en de echte emoties nooit zien. Als er emoties zijn, zijn ze gespeeld. Wit neemt de hele mens in al zijn facetten serieus. Inclusief de positieve en negatieve kanten ervan.

In de vijfde plaats er ongetwijfeld een relatie met de begrippen zelfkennis, zelfinzicht, zelfmonitoring en zelfregulering. De laatste twee eigenschappen moeten goed ontwikkeld zijn in een gele omgeving. De eerste twee juist in een witte omgeving. Ze zijn alle weinig belangrijk in een blauwe omgeving.

Geloofssystemen.

Geloofssystemen zijn complexe cognitieve stelsels van overtuigingen die mensen in hun hoofd hebben. Die overtuigingen versterken elkaar. Het is een optelsom van alles wat iemand heeft ondervonden, het karakter dat hij heeft, waarover hij heeft gedacht en gesproken (Gilbert, 1993). Het is het geloof: "hier gaat het over, zo werkt het en zo zit het in elkaar. En je moet het zo aanpakken". Vaak zijn er weinig echt wetenschappelijk feiten of inzichten opgenomen in die geloofssystemen. Dergelijke geloofssystemen zijn er op allerlei terreinen: op het terrein van het geloof, op het terrein van de samenleving, op het terrein van onderwijs en gezondheid. En dus ook op het terrein van de veranderekunde, organisatiekunde en management. Op dat terrein bevinden zich de vijf kleuren. Het zijn als het ware generieke geloofssystemen. Individuen ontwikkelen natuurlijk hun eigen modellen, maar nemen blijkbaar delen van die generieke modellen over door socialisatie, door opleiding, door ervaring en door interactie met anderen. Denk maar eens aan de talloze managementopleidingen waarin specifieke manieren van denken worden gepropageerd en overgedragen.

Geloofssystemen worden ook wel mentale modellen genoemd. Het begrip mentale modellen is onder meer gebruikt door Forrester en Paiget. De Amerikaanse psycholoog Karl Weick noemt ze 'causale kaarten'. In essentie worden met geloofssystemen, mentale modellen en causale kaarten dezelfde verschijnselen bedoeld. We gaan hier wat dieper in op de visie van Weick op de causale kaarten, omdat zijn theorie de meest precieze is.

Weick onderscheidt vier bouwstenen van organiseren en betekenisgeving (de Sonnaville, 2005; Weick, 2001)):

6. *Ecological change*: is een stroom van veranderingen in de omgeving die om aandacht vragen. Het is ruw materiaal. Mensen pikken daaruit informatie op die in beginsel dubbelzinnig is. Dat is op zich weer een resultante van hun geheugen en van eerdere processen.
7. *Enactment*: is het actieve proces om handelend zijn aandacht te richten. De ruwe data worden bewerkt en de werkelijkheid wordt gedefinieerd.
8. *Selection*: is het (vaak onbewust) kiezen van de manier waarop de informatie wordt geïnterpreteerd. Dat leidt er vaak toe dat mensen zo selecteren dat hun eigen 'werkelijkheid' voortdurend bevestigd wordt en niet passende informatie wordt afgestoten.
9. *Retention*: is het proces van verwerken en opslaan van informatie. De informatie wordt zoveel mogelijk consistent (consonant) gemaakt met wat daarvoor al is vastgelegd.

Via sensemaking krijgen gebeurtenissen en ervaringen betekenis en worden geordend. Van daaruit ontstaat een begrip van wie we zijn, waar we voor staan, wat we betekenen: ons zelfnarratief. Dat geldt voor een individu, een organisatie, een maatschappij en de hele wereld. We kunnen, met andere woorden, alleen begrijpen wat we aan het doen zijn door te interpreteren wat we hebben gedaan. Interactie speelt zich af in de context van constructies die in eerdere interacties zijn ontstaan. De context is in interactie voortgebracht en gestold tot een referentiekader van waaruit de werkelijkheid wordt begrepen.

Er zit geen begin en geen eind aan betekenisgeving: we doen dat voortdurend (Koene, 2001).

Mensen leven dus in een geënacteerde omgeving, waarin zij dubbelzinnige informatie door processen van 'enactment', 'selection' en 'retention' hebben omgezet in voor hen betekenisvolle informatie. Deze door individuen geordende werelden noemt Weick: *causale kaarten* (Weick, 1995, 2001).

Causale kaarten zijn generalisaties van processen waarbij iemand op grond van zijn ervaringen een oorzakelijk verband heeft aangebracht. Ze zijn heel persoonlijk en heel verschillend. Een voorbeeld: iemand kan vinden dat als je vriendelijk bent tegen anderen, zij jou niet alleen aardig gaan vinden, maar dat zij zelf ook vriendelijker gaan worden en dat we zo op den duur een vreedzame, harmonieuze wereld gaan krijgen. Een causale kaart is jouw eigen persoonlijke verhaal, jouw eigen praktijktheorie. Vaak kent men dat verhaal zelf niet bewust, maar wordt het onbewust gehanteerd.

Die causale kaarten gebruiken mensen om dubbelzinnigheid in situaties te reduceren. Aan de werkelijkheid wordt een cognitieve structuur opgelegd. Omdat causale kaarten een (veel) eenvoudiger structuur hebben dan de wereld waarop de causale kaart wordt gelegd,

wordt dubbelzinnigheid gereduceerd. Omdat mensen geneigd zijn om hun eigen geconstrueerd causale kaarten en overtuigingen steeds bevestigd te willen zien, gaan op den duur eerder gemaakt causale kaarten het proces van 'enactment', 'selection' en 'retention' domineren (de Sonnaville, 2005). Zo creëren mensen zelf hun 'blind spots', wat ze zien en wat ze niet zien, hun eigen vooroordelen, voorkeuren en allergieën. Alleen als dat niet meer kan of als men niet meer wil of kan putten uit het geheugen of eerdere ervaringen, zullen de bestaande oorzakelijke verbanden in de kaarten worden verbroken. Dan worden nieuwe causale kaarten ontwikkeld aan de hand van de hierboven genoemde vier bouwstenen. Naarmate er meer dubbelzinnige informatie aanwezig is en naarmate men het meer toelaat, zal men geneigd zijn de dubbelzinnigheid te reduceren door nieuwe causale kaarten te ontwikkelen of aanwezige kaarten bij te stellen.

Daarbij speelt het verschijnsel van 'cognitieve dissonantie' een belangrijke rol. Festingers theorie (1957) is gericht op het (gebrek aan) evenwicht tussen gedachten, gevoelens, attitudes, opvattingen en gedrag. Cognitieve dissonantie voelt ongemakkelijk aan; het is onprettig en veroorzaakt een onaangename spanning. Dat roept de neiging op er iets aan te willen doen. Het werkt dus motiverend, want het brengt iemand in beweging. Het leidt tot actie in gedachte of daad. Daar zijn twee mogelijkheden voor:

- de eigen cognitie(s) veranderen, dus iets anders gaan denken/voelen/willen. De causale kaart bijstellen
- het eigen gedrag veranderen, dus iets anders gaan doen

Cognitieve dissonantie kan bijvoorbeeld ook worden verminderd door achteraf informatie te zoeken die de eerder gemaakt keuze bevestigt. Of als je iets vreemds verkondigt, er geleidelijk ook in gaan geloven. Het verschijnsel: cognitieve dissonantie laat zien, hoezeer we geneigd zijn om de bestaande causale kaarten in stand te houden en om afwijkende informatie buiten te sluiten of te negeren.

De vijf kleuren beschrijven vijf vrij (intern) coherente, maar tegelijkertijd (onderling) strijdige manieren van denken over veranderen, organiseren en managen. Ze zijn voor iedereen goed herkenbaar.

De meeste mensen hebben een voorkeur/preferentie voor één of twee van de kleuren. Ze hebben tevens een afkeer/allergie voor één of twee van de andere kleuren. De eigen causale kaarten zijn vaak opgebouwd uit onderdelen van de kleuren. Het overzicht over en het inzicht in de kleuren zet mensen vaak aan het denken over de eigen preferenties en allergieën. De reacties die daarop volgen variëren van 'kwartjes die vallen' tot en met defensief gedrag en ontkennen. Grotendeels in lijn met de theoretische noties die we in deze paragraaf hebben beschreven.

6. Tot slot.

We hebben met de kleurentheorie een intelligente vereenvoudiging van de werkelijkheid gemaakt. De theorie probeert niet de werkelijkheid te beschrijven in termen van: het is waar of onwaar. De theorie probeert de werkelijkheid hanteerbaar te maken door middel van (nieuwe) taal, (nieuwe) concepten en (nieuwe) labels. Met die taal en labels kunnen we de werkelijkheid beter doorgronden en de complexiteit ervan beter doorzien. Alleen maar labelen en stickers plakken is veel te mager. Dat levert niet veel op. Met de kleuren kunnen we juist onder de oppervlakte kijken en begrijpen hoe onderliggende waarden, overtuigingen en emoties een belangrijke rol spelen. We zien waarom veranderingen soms plaatsvinden, soms stagneren, soms tot conflicten leiden, soms onbedoeld verlopen,

soms strijdige uitkomsten opleveren. Maar vooral helpt het veranderaars om beter en meer betekenisvol met elkaar over veranderen te praten. Want ook veranderaars zelf hebben hun voorkeuren, allergieën en overtuigingen. Niemand kan kleurloos praten en denken. Jezelf bewust worden van die voorkeuren en afkeuren is een voorwaarde voor een betekenisvolle dialoog.

Referenties:

- Ayduk, O, M. Rodriguez, W. Mischel, Y. Shoda en J. Wright (2007): Verbal intelligence and self-regulatory competencies. *Journal of Research in Personality*, 41, p. 374-388.
- Baron, R., D. Byrne en B. Johnson (1998): *Exploring social psychology*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Burger, Yvonne, Léon de Caluwé en Paul Jansen (2010): *Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, Léon de en Hans Vermaak (2006): *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K. (1986): Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science, Organisation Design*, 32 (5), p.539-553.
- Cremer, D. de, M. Snyder en S. Dewitte (2001): The less I trust, the less I contribute (or not?). The effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, p. 91-107.
- Damasio, A. (1994): *Descartes error: emotion, reason and the human brain*. Harper-Collins Publishers.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row, Peterson.
- Frijda, N. (1986): *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gray, P. (2002): *Psychology (4th edition)*. New York: Worth Publishers.
- Gilbert, D. (1993): The assent of man: mental representation and the control of belief. In: Wegner, D. en J. Pennebaker (eds): *Handbook of mental control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hermans, H. (2002): The dialogical self as society of mind: introduction. *Theory and Psychology*, 12, p. 147-160.
- Higgins, E. (1996): The 'self-digest': self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, p. 1062-1083.
- Hoebeke, L. (2004): Dilemmas and paradoxes in organizing change processes: a critical reflection. In: Boonstra, J. (ed.): *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley.
- Kahane, A. (2010): *Power and love*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Knoop, Laurens, Léon de Caluwé en Martin Muller (2009): Zoeken naar synergie tussen veranderkunde en marketing. Een verkennende studie naar overeenkomsten in achterliggende waarden van een veranderkunde- en marketingcommunicatiemodel. *Management en Organisatie*, 63^e Jaargang, nr 6, p. 20-38.

- Koene, B. (2001): Betekenis geven aan ervaringen. *Management en Organisatie*, 55 (4), p. 88-95.
- Lazarus, R. (1991): Progress on a cognitive-emotional-rational theory of emotions. *American Psychologist*, 46, p. 819-834.
- Mayer, J., R. Roberts en S. Barsade (2008): Human abilities: emotional intelligence. *Annual Review in Psychology*, 59, p. 507-536.
- Nistelrooij, A. van, L. de Caluwé en N. Schouten (2007): Management consultants' colourful ways of looking at change. *Journal of Change Management*, 17 (3-4), p. 243-254.
- Pacanowsky, M. (1995): Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics*, 23, p.36-49.
- Quinn, B. en K. Cameron (1988): *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Saucier, G. en L. Goldberg (1998): What is beyond the Big Five?. *Journal of Personality*, 66, p.495-524.
- Scherer, A.G. en M.J. Dowling (1995): Towards a reconciliation of the theory pluralism in strategic management. *Advances in Strategic Management*, 12, p. 195-247.
- Schouten, N. (2004): *Resultaten NEO en Puntentest*. Intern Memorandum, Amsterdam, Vrije Universiteit.
- Sluis, L. van der (2000): *Management learning and development*. Dissertation, Rotterdam: Erasmus University.
- Soldz, S. en G. Vaillant (1999): The big five personality traits and the life course: a 45 year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 33, p. 208-232.
- Sonnville, Hans de (2005): *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Dutch University Press.
- Tummers, Marnix (2009): *Validation of the colors of change*. Master thesis. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Vermaak, Hans (2009): *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Weick, K. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. (2001): *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Wierdsma, A. (1999): *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
- Wierdsma, A. (2007): Methodiek voor collectieve competentieverhoging. In: Boonstra, J. en L. de Caluwé (red.): *Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.