



9. Kleurendenken

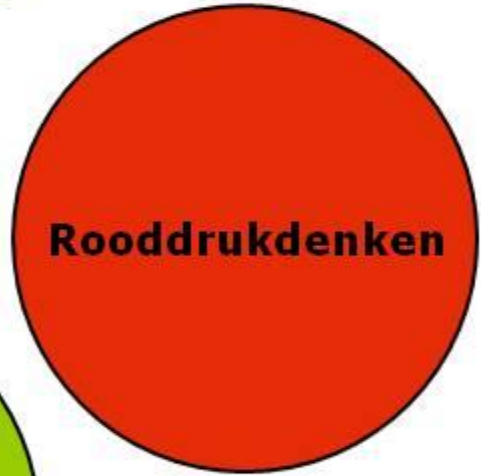
Programma

- Kleurendenken
- Onderhandelen
- Intervisie



- denken in macht
- draagvlak
- opties openhouden
- netwerken
- alles op papier

politiek



Geeldrukdenken

- symboliek van macht
- de coalitievorming: ‘poldermodel’, compromissen, haalbare oplossingen
- ‘win/win’-situatie tot meerderheid
- politiek, draagvlak, sleutelfiguren
- uitonderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten
- manoeuvreren met machtsbalans, dominantie
- indien de macht is gevormd veranderingen afdwingen
- actietheorie: elke mens heeft eigen belangen, doelen, behoeften, wensen, keuzen
- verandermanager: onafhankelijk, mediator, arbiter, werken met derde partijen

- denken in macht
- draagvlak
- opties openhouden
- netwerken
- alles op papier

politiek

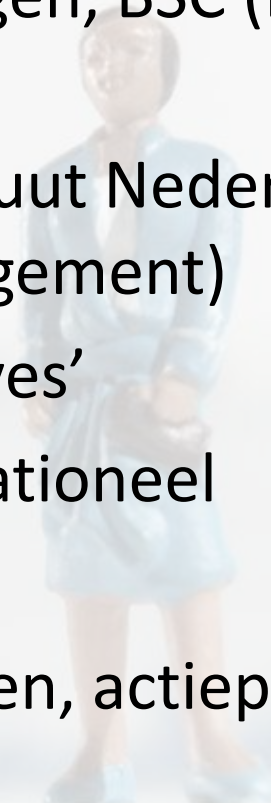


structuur

- afspraak is afspraak
- SMART BSC PI's
- druk brengt mensen in beweging
- declarabele dagen
- targets



Blauwdrukdenken

- maakbaarheid objectieve werkelijkheid
 - resultaten SMART en vandaar uit: 'soll'-benadering
 - expertbenadering: voor alles bestaat de beste oplossing
 - kwantitatieve benaderingen, BSC (Balance Score Cards),
 - benchmarking, INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) en TQM (Total Quality Management)
 - 'management by objectives'
 - interventies analytisch, rationeel
 - 'meten is weten'
 - interventies: doelen stellen, actieplannen, rationele analyses, expertoordelen
- 

- denken in macht
- draagvlak
- opties openhouden
- netwerken
- alles op papier

politiek



Geeldrukdenken



Blauwdrukdenken

structuur

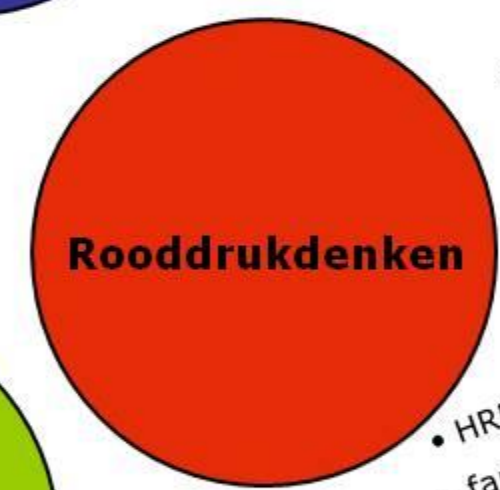
- afspraak is afspraak
- SMART BSC PI's
- druk brengt mensen in beweging
- declarabele dagen
- targets



Witdrukdenken



Groendrukdenken



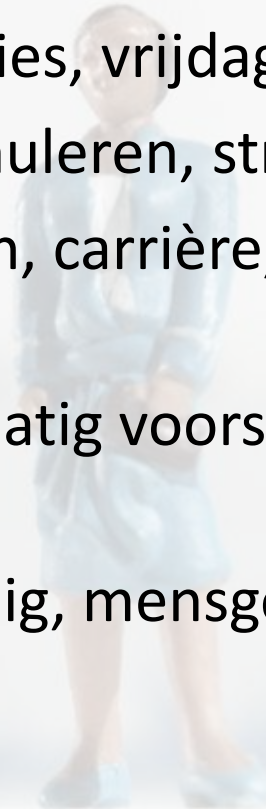
Rooddrukdenken

sociaal

- HRM-denken
- family feeling
- samenwerken
- communiceren
- immaterieel ruilen

Rooddrukdenken

- appèl doen op mensen, sociaal-psychologische druk; “wij”-gevoel
- werk en privé versmelten; match individu en organisatie (‘ruil’)
- talent development (POP)
- team building, zeepkistsessies, vrijdagmiddagborrels, sfeer
- verleiden en verlokken, stimuleren, straffen
- HRM-instrumenten: belonen, carrière, assessments, promotie, outplacement
- uitkomsten en processen matig voorspelbaar en beheersbaar
- verandermanager: zorgvuldig, mensgericht en vertrouwen wekkend



- denken in macht
- draagvlak
- opties openhouden
- netwerken
- alles op papier

politiek

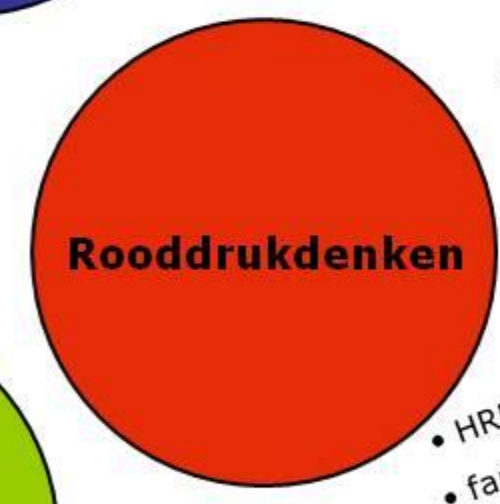


structuur

- afspraak is afspraak
- SMART BSC PI's
- druk brengt mensen in beweging
- declarabele dagen
- targets



sociaal



- HRM-denken
- family feeling
- samenwerken
- communiceren
- immaterieel ruilen

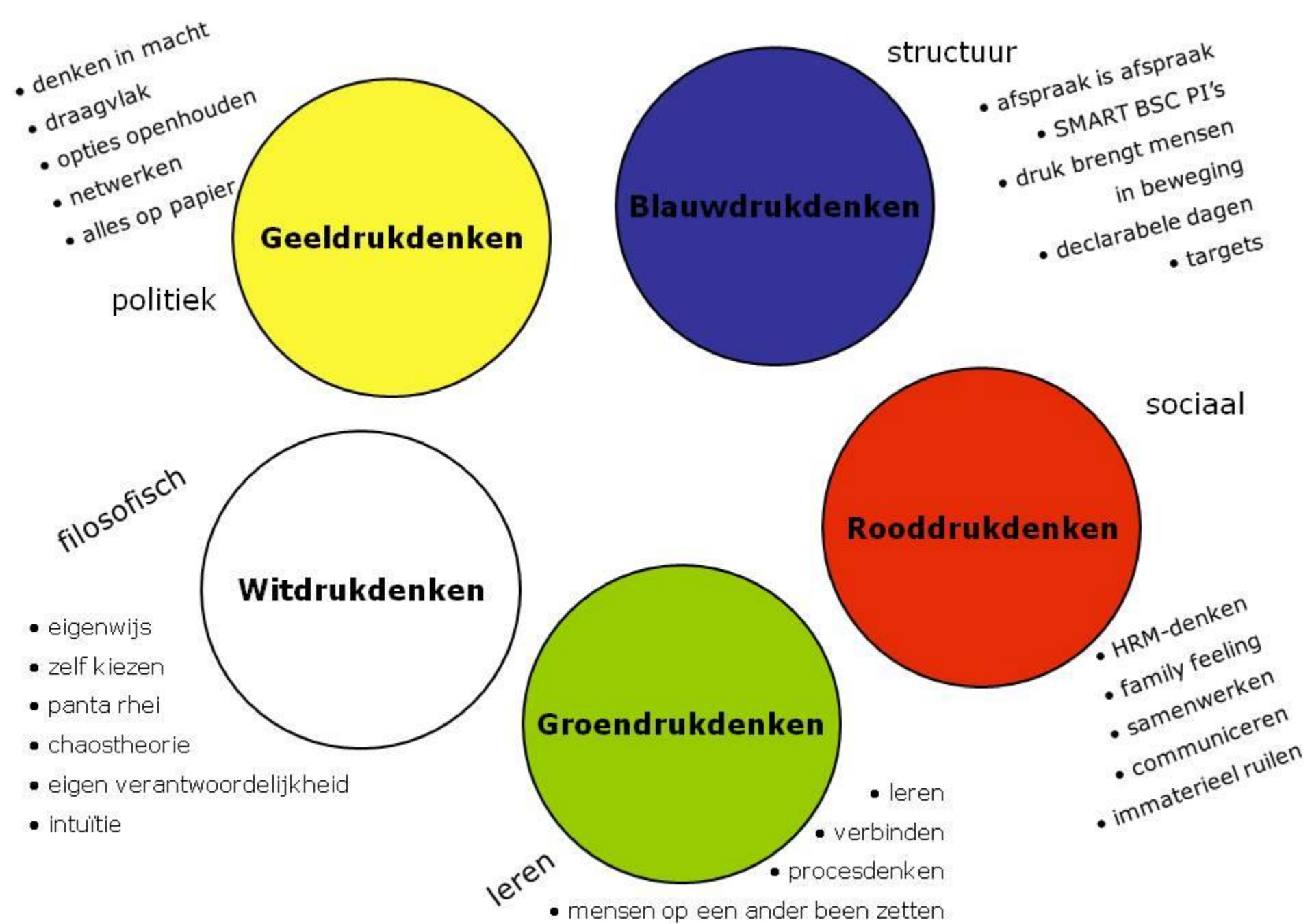


leren

- leren
- verbinden
- procesdenken
- mensen op een ander been zetten

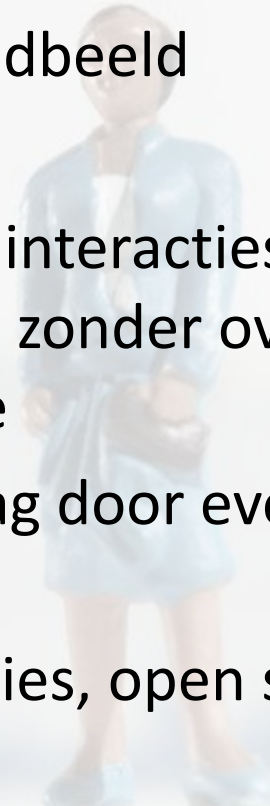
Groendrukdenken

- ontwikkeling leren en veranderen, lerende organisatie, zelfsturende teams
- gaming, coachen, feedback, reflectie (OD, Kolb, Senge)
- action learning (double loop learning) denken en doen verbinden: veranderen en leren vallen samen (Argyris)
- fouten maken moet, als je er maar van hebt geleerd!
- mechanisme veiligheid, kwetsbaarheid
- mensen bewust onbekwaam maken, leersituaties creëren
- andere manieren van doen eigen maken en afleren
- uitkomst moeilijk te voorspellen,
- motiveren, feedback faciliteren, experimenteren, leren in de breedste zin van het woord, reflectie, zijn veel gebruikte interventies
- verandermanager: coach en didacticus, schept ruimte en veiligheid



Witdrukdenken

- innovatie en transformatie, continue verandering, adaptief vermogen
- mensen als scheppers
- chaostheorie: dynamische evenwicht, zelforganisatie en complexe systemen met vele dimensies i.p.v. determinisme, mechanisch en lineair wereldbeeld
- netwerken en zelfsturing
- zelforganisatie: proces met interacties binnen een systeem volgens eigen gedragsregels zonder over al beeld dat voorschrijft over wat en hoe
- nieuwe structuren en gedrag door evolutie, vernieuwing, leren
- interventies: zoekconferenties, open spaces, storytelling





**Empirische
data uit de
kleurentest**

Onderzoek

- *How valid are the questionnaires on the colors of change by Caluwé and Vermaak?*
- Pietersen, B. (2013)
- 3.687 ingevulde tests
- mensen vullen in wat ze 'denken dat ze handelen' niet persé 'hoe ze handelen'

Gemiddelde score

- Geel 13
- Blauw 19
- Rood 18
- Groen 20
- Wit 26

Enkele belangrijke significante uitkomsten: mannen en vrouwen

- *Mannen* zijn over het algemeen meer geel en blauw dan *vrouwen*.
- *Vrouwen* zijn meer groen en wit.
- Rood geeft geen verschil.

Enkele belangrijke significante uitkomsten: leeftijd

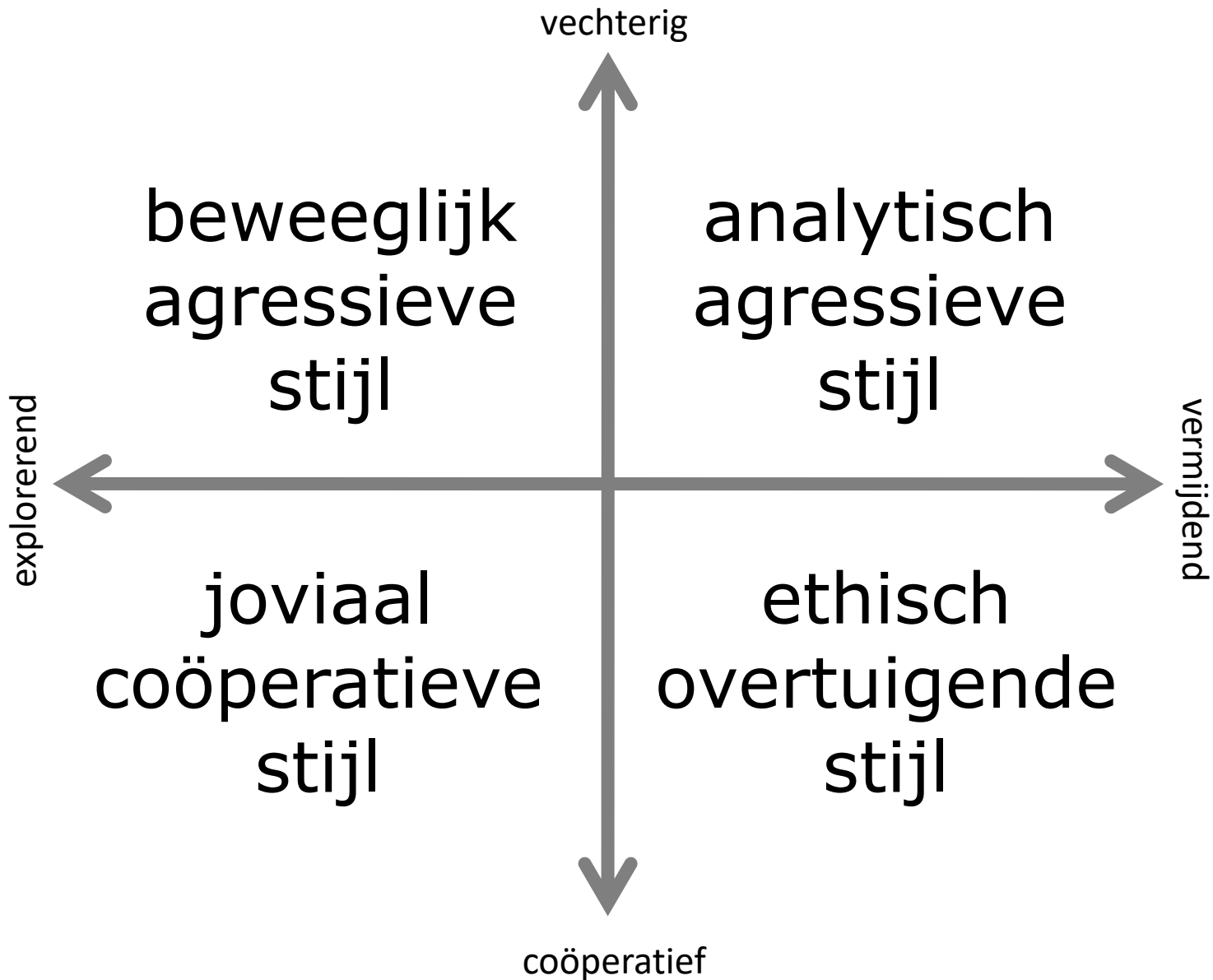
- *Jonge (tot 34 jaar)* respondenten hebben meer gele en blauwe voorkeuren.
- *Oudere (vanaf 45 jaar)* respondenten hebben meer witte voorkeuren.
- Rood blijft constant ongeacht de leeftijd.
- De groene scores laten geen significante correlatie zien in relatie tot leeftijd.

Enkele belangrijke significante uitkomsten: sector

- Geel en blauw komen het meest voor in accountancy, auditing en professionele diensten.
- Geel en blauw komen het minst voor in onderwijs, consultancy en interim-management.
- Rood komt het meest voor in IT en ICT en het minst in consultancy en interim management.
- Groen zien we het meest in onderwijs.
- Wit het meest in consultancy en interim management.
- Groen en wit zien we het minst in accountancy en auditing.

Enkele belangrijke significante uitkomsten: functies

- Geel komt het meest voor bij interne staffunctionarissen en het minst bij lijnmanagers.
- Blauw komt het meest voor bij staffunctionarissen en het minst bij externe functies.
- Rood is het sterkst bij lijnmanagers en het zwakst bij externe functies.
- Groen is het sterkst bij externe functies en het zwakst bij staffunctionarissen.
- Wit komt het meest voor bij externe functies en het minst bij staffunctionarissen.

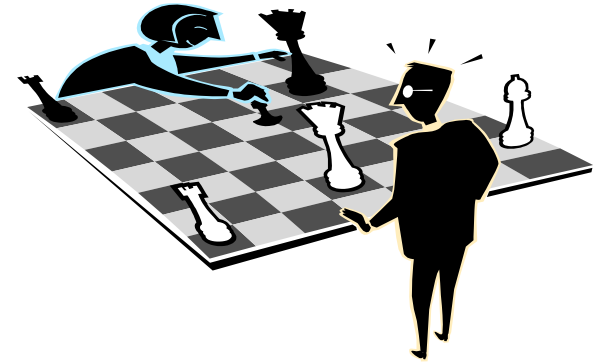


Risico's

- weinig flexibel, zelfde spoor
- weinig gevoel voor gespreksfeer
- 'oude' argumenten en visies

- harde feiten, cijfers
- logisch redeneren
- kwaliteit van argumenten
- heldere en logische procedures
- duidelijkheid
- beheerst uitgangspunten
- bewaart overzicht
- heeft alles op een rijtje

analytisch-agressieve stijl



Conflict?

- wil gelijk: bewijzen verzamelen, koppig, ontoegankelijk

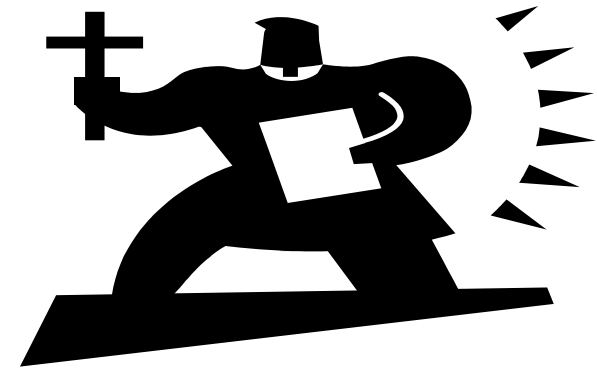
- vertrouwen in anderen
- gemeenschappelijke belangen
- principes en idealen
- doortimmerde voorstellen
- laat zich niet beïnvloeden
- onafhankelijk denken

Conflict?

- stug volhouden
- haakt ontmoedigd af
- buiten spel gezet

Risico's

- prekerig
- terugtrekken
- teleurgesteld raken
- ontoegankelijk nieuwe mogelijkheden
- geen 'wisselgeld' achter de hand



**ethisch-
overtuigende stijl**

Conflict?

- akkoord gaan
- ontkent conflict

- ontwapenend, innemend
- sfeer positief beïnvloeden
- goede persoonlijke relaties
- gevoelig argumenten van anderen
- flexibel



Risico's

- ontwijkt krachtmeting
- weinig verweer
- onduidelijk
- twijfelend

**joviaal-
coöperatieve stijl**

beweeglijk- agressieve stijl



Risico's

- bazig
- weinig ruimte voor anderen
- impulsief
- zaait verwarring
- opportunistisch

Conflict?

- doordrijven
- conflict
uitvechten
- kemmaan-
gedrag

- neemt initiatief en leiding
- speelt in op onverwachte
gebeurtenissen en wendingen
- houdt onderhandelingen op
gang