

De kleurentest voor Veranderaars

Introductie

Deze ‘Kleurentest’ Denken en Doen (uit: “Leren Veranderen”, de Caluwe en Vermaak) heeft als doel uw inzicht te versterken in de wijze waarop u denkt en handelt in een veranderproces. Uit deze test komt naar voren waar uw relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma’s, getypeerd in kleuren. Er komt ook uit naar voren in welke mate uw denken en doen met elkaar in overeenstemming zijn.

Deze test is voor iedereen geschikt: iedereen is immers veranderaar in één of meer onderdelen van zijn leven. Of u nu manager, adviseur, secretaresse, leraar of advocaat bent: we gaan ervan uit dat u meer dan eens tracht veranderingen bewust te initiëren of te beïnvloeden.

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties. Omcirkel van ieder paar, A of B, die bewering die het meest typerend is voor u.

In een aantal gevallen zal de A- noch de B-bewering erg kenmerkend voor u zijn; kies dan de bewering die het meest op u van toepassing is.

Denk niet te lang na, omcirkel die bewering waarin u zich in eerste instantie herkent.

Veel plezier!!!

Dit eerste deel van de kleurenscaan heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het best bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

Omcirkel uw antwoord:

1. A een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren erachter staan
B een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
2. A zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt
B zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
3. A organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
B organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen
4. A er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief geschetst kan worden voor de betrokkenen
B er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
5. A een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
B een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
6. A organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen
B organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken
7. A het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen
B het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
8. A organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
B organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
9. A organisaties veranderen door te investeren in mensen
B verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing
10. A in veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren
B in een veranderingsproces moet je de dynamiek / complexiteit zien en gebruiken
11. A om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol tijdsdruk in te bouwen



B om beweging te krijgen is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)

12. A een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject
B het vormen van coalities is belangrijk om dingen te doen veranderen
13. A organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd
B organisaties kunnen pas veranderen als er wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie
14. A in een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen
B voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vaststaan
15. A een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn
B een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven
16. A een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
B de empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren
17. A er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven
B er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
18. A verandering heeft ruimte nodig
B een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk
19. A een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden
B een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
20. A organisaties veranderen als eerst het beleid verandert
B organisaties veranderen als mensen veranderen
21. A een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren
B een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
22. A een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt
B een veranderaar moet de machtsbalans bewaken



23. A dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt
B dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen
24. A een veranderaar moet allereerst empathisch zijn
B een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
25. A communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject
B een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering
26. A een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken
B een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen
27. A als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
B als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
28. A het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen
B het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
29. A een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden
B een veranderaar moet mensen motiveren
30. A een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem
B een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem Instandhouden

Scoreblad kleurenscaan 'Denken'

Omcirkel de letter die u gekozen heeft bij ieder van de dertig items

Nummer	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B

<i>Totaal</i>	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

*aantal
omcirkelde
letters
per kolom*

Dit tweede deel van de scan heeft als doel uw **handelen bij veranderingen** in kaart te brengen.

Voor u naar de vragen gaat, haalt u eerst drie veranderingen voor de geest waarin u een rol van betekenis heeft gespeeld. De scan geeft de beste resultaten als uw rol in deze veranderingen redelijk representatief is voor uw gedrag in veranderingstrajecten. Het heeft de voorkeur als de veranderingen plaats hebben gehad in de afgelopen twee jaar. Ga nu eerst na wat in elk van de drie veranderingen de situatie was, wat er nagestreefd werd en wat uw rol was.

Richt vervolgens uw aandacht op de onderstaande vragen. Baseer uw keuze voor een A- of B-bewering zoveel mogelijk op uw feitelijke gedrag in de door u geselecteerde specifieke situaties.

Omcirkel uw antwoord:

1. A ik was een rolmodel voor anderen
B ik zorgde dat nieuwe rolmodellen de ruimte kregen
2. A ik stond achter oplossingen die leven in de brouwerij brachten
B ik stond voor de beste oplossing
3. A ik voerde oplossingen top-down in
B ik probeerde de natuurlijke wil en kracht voor verandering te vinden en te mobiliseren
4. A ik stimuleerde mensen om veranderingen tot stand te brengen
B ik waakte ervoor dat de vooraf geformuleerde uitkomsten niet werden aangepast door de mensen die voor de implementatie moesten zorgen
5. A ik hield mensen een spiegel voor
B ik was in staat mensen te overtuigen
6. A ik probeerde mensen in een veranderproces te ondersteunen in het stapsgewijs verder ontwikkelen van hun talenten
B in een veranderingsproces probeerde ik helden te creëren
7. A mensen spraken mij aan op mijn zorgvuldigheid naar anderen
B mensen spraken mij aan op mijn planmatigheid
8. A ik waakte ervoor dat geen van de belangrijke partijen gezichtsverlies leed
B ik zorgde ervoor dat iedereen volgens eenzelfde procedure en op objectieve gronden beloofd of aangemaand werd

9. A ik ging voor de beste oplossing
B ik ging voor de meest haalbare oplossing
10. A in het begeleiden van processen schroomde ik niet gebruik te maken van mijn (machts-)positie
B ik legde de verantwoordelijkheid voor het resultaat bij de groep
11. A ik maakte duidelijke inhoudelijke afspraken met alle betrokkenen en hield mijzelf en anderen daaraan
B ik liet mensen het met elkaar eens worden over de koers zonder me al te veel met de inhoud te bemoeien
12. A ik zorgde ervoor dat ik manoeuvreerruimte hield
B ik zorgde ervoor dat mensen wisten waar ze aan toe waren
13. A ik mat de voortgang aan de hand van vastgestelde normen
B ik hielp mensen gezamenlijk voortgang te bespreken, door mij te richten op het communiceren en leren tussen mensen
14. A in het veranderingsproces richtte ik mij op het ontwikkelen van vooraf vastgestelde competenties voor de betrokken partijen
B in het veranderingstraject richtte ik mij op het laten waarnemen en bewust worden van uiteenlopende aspecten en hun samenhang door de betrokken partijen
15. A ik creëerde situaties waarin mensen aan hun eigen leerdoelen konden werken
B ik zorgde voor opleidingspakketten waarin specifieke doelgroepen zich vooraf vastgestelde competenties eigen maakten
16. A ik hanteerde conflicten om eensgezindheid te bereiken tussen de belangrijkste spelers
B ik optimaliseerde conflicten om dynamiek en energie te creëren in de organisatie als geheel
17. A ik streefde naar de beste oplossing binnen de gestelde marges
B ik ondersteunde mensen om eigen oplossingen te bedenken en te implementeren
18. A ik richtte mij op het neutraliseren van die krachten die oplossingen frustreren of onmogelijk maken
B ik richtte mij op het helder definiëren van het beoogde resultaat en het faseren van de implementatie
19. A ik stimuleerde het uitwisselen van ervaringen
B ik zocht naar en deelde onderliggende mechanismen en nieuwe manieren van kijken
20. A ik was empathisch en open in mijn interacties
B ik stelde mij onafhankelijk en beheerst op

21. A ik probeerde draagvlak te creëren en te behouden voor een oplossing
B ik bewaakte dat alle activiteiten doelgericht waren
22. A ik legde zorgvuldig vast waar ik voor stond en hield me daar ook aan
B ik reflecteerde continu op wat er gebeurde en liet mijn handelen daar doorlopend door bepalen
23. A ik gedroeg mij diplomatiek en situatieafhankelijk
B ik zette mijzelf op het spel en stond voor waar ik in geloofde
24. A ik motiveerde mensen door hun prestaties te belonen
B ik hielp mensen leren door hen feedback te geven over hun prestaties
25. A ik hield anderen een spiegel voor
B ik hield mijzelf en anderen aan gemaakte afspraken
26. A in conflictsituaties trad ik op als bemiddelaar
B in coachte mensen in het verbeteren van hun onderlinge communicatie
27. A Ik maakte het veranderingsproces beheersbaar
B ik creëerde ruimte voor verandering
28. A ik probeerde mensen ertoe te bewegen hun standpunten aan te passen wanneer dit een stagnatie kon doorbreken
B ik probeerde een goede sfeer te scheppen en mensen te motiveren
29. A ik richtte mij erop een resultaat te realiseren waarbij niemand in het gedrang zou komen
B ik richtte mij op het behalen van het beste resultaat
30. A ik richtte mij op het scheppen van een veilige leeromgeving
B ik richtte mij op het creëren van constructieve conflicten en dialogen

Omcirkel de letter die u gekozen heeft bij ieder van de dertig items

Nummer	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
1				A	B
2		B			A
3	A				B
4		B	A		
5			B	A	
6			A		B
7		B	A		
8	A		B		
9	B	A			
10	A			B	
11	B	A			
12	A		B		
13		A		B	
14			A		B
15			B	A	
16	A				B
17		A		B	
18		B			A
19				A	B
20	B			A	
21	A	B			
22			A		B
23	A				B
24			A	B	
25		B		A	
26	A			B	
27		A			B
28	A		B		
29		B	A		
30				A	B

Totaal

Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit

aantal
omcirkelde
letters
per kolom

Resultaten van uw test

Vul in de verzamelstaat uw scores in: *onder* de lijn uw 'kleurenscores' voor het 'denken': hoe u in specifieke veranderingsprocessen geneigd bent te handelen. *Boven* de lijn zet u uw 'kleurenscores' voor het 'doen': hoe u in algemene zin geneigd bent te oordelen over veranderingsprocessen.

Voor de typering van de kleuren verwijzen wij naar hoofdstuk 3 (vooral het denken) en de hoofdstukken 7 en 8 (vooral het doen). Voor stereotypering volstaat bovenstaande cartoon.

Voor verdere interpretatie kunt u zich richten op twee aspecten.

Bent u in uw denken veelkleurig of juist niet?

Hoe ervarener een veranderaar wordt, hoe meer hij geneigd is een eigen visie op veranderen te ontwikkelen en daarin 'kleur' te bekennen. Op basis van ervaring en reflectie kiest hij bewust voor een eigen benadering. Zij hebben 1 of 2 dominante kleuren en dat kan elke kleur zijn. Ook een beginnende veranderaar kan dominantie van 1 of 2 kleuren in zijn denken hebben, maar daar is het meestal een kwestie van een onbewuste keuze. Afwezigheid van dominantie van 1 of 2 kleuren in uw denkscore wijst er meestal op dat u noch beginner, nog ervaren bent: in uw leerproces wordt het tijd kleur te gaan bekennen.

Stemt uw denken en doen overeen of juist niet?

Hoe groter het verschil tussen uw denk- en doenscores is, hoe groter de mate waarin u moeite heeft uw handelen in overeenstemming te brengen met uw denken. Dit kan verschillende oorzaken hebben.

Een mogelijkheid is dat u nog niet in staat bent om te doen wat u wenselijk acht. U ontbeert bijvoorbeeld benodigde competenties. De verschillen in scores kunnen u dan helpen leerdoelen te stellen. Of u bent nog niet in staat voor uzelf de rol te claimen waarvoor u zowel de ambitie als de competentie in huis heeft. De verschillen in scores kunnen u dan helpen om loopbaandoelen te stellen.

Een andere mogelijkheid is dat uw denken en doen los van elkaar staan: dat kan gebeuren als de reflectie op eigen handelen als veranderaar beperkt is. Het denken is dan bijvoorbeeld meer een droomwereld, terwijl uw handelen indicaties geven van waar u werkelijk in gelooft. Zo is op dit moment witdrukdruk-denken heel erg populair. Het is sociaal wenselijk zo te denken. Maar tegelijk nemen wij waar dat wanneer organisaties zich concreet buigen over veranderen, mensen aar zeer beperkt vertrouwen in deze benadering hebben: het eigenlijke handelen toont dat men bijvoorbeeld meer vertrouwen heeft in geeldrukdruk-denken. Als uw denken en doen enigszins los van elkaar staan, kan feedback van anderen op uw functioneren als veranderaar helpen dit gat te dichten.

Verzameltabel veranderstijl Denken en Doen

- *Neem de scores van de scoringstabellen 'denken' en 'doen' over in de onderstaande tabel: de score voor denken onder de zwarte balk, de score voor doen boven de zwarte balk*
- *Kleur de kolommen zwart en plaats de score boven de kolom*

12										12
11										11
10										10
9										9
8										8
7										7
6										6
5										5
4										4
3										3
2										2
1										1
Score	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit	Score				
1										1
2										2
3										3
4										4
5										5
6										6
7										7
8										8
9										9
10										10
11										11
12										12

} Doen

} Denken

Conclusies

.....

.....

.....

.....