



7 november 2007, Jaarbeurs Utrecht
Inleiding 10.35 – 11.00u, onder de titel:

Organisatieculturen

Samenwerken is als zingen in een koor: je moet je eigen partij voluit zingen, maar het gaat er om hoe het geheel klinkt. Niet jezelf wegcijferen, maar juist weten wie je bent, wat je bijdrage aan het geheel is en hoe de andere stemmen klinken, dát is belangrijk bij samenwerken. Er zijn veel misverstanden over samenwerken en veel samenwerkingsprojecten verlopen ronduit vermoeiend. In iedere organisatie die verandert – en dat geldt zeker voor brede scholen – dien je rekening te houden met (soms zeer) verschillende mensen. Rob Rapmund neemt u mee in de wereld van veranderingsstrategieën en de kleurentheorie over menselijk gedrag.

Rob Rapmund, senior partner Strategie en Beleid, Twijnstra & Gudde, Amersfoort

Gezellig hier

Heeft iets van de bijeenkomst van een beweging, je ziet elkaar weer en het versterkt het geloof

Ik moest iets vertellen over de kleurentheorie van vriend en collega Léon de Caluwé

Dat doe ik natuurlijk graag, want het is een leuk verhaal dat ook nog eens erg goed is, zeker voor onderwijs

Maar... weet natuurlijk niet of het helpt, ... in een zaal vol onderwijzers.....dat zijn net adviseurs, die weten het altijd beter!?

Maar goed, wat ik zal doen is u introduceren in de wereld van de kleuren, aan de hand van het Brede School voorbeeld; ik zal betogen dat kleuren helpen om het ontwerp en het wordingsproces van de brede school beter te begrijpen. Het inzicht in kleuren en kleurverschillen helpt om in de samenwerking de mensen van die andere werelden beter te kunnen begrijpen. En je moet vooral méérvoudig kijken.

U moet het zich niet al te zeer aantrekken wanneer ik de leer van de Brede School wat uit zijn verband haal om een kleur te verduidelijken, het is niet onvriendelijk bedoeld

Laten we snel beginnen, het is zó tijd

Wij leven in een kleurrijke wereld en dingen zijn niet altijd zo duidelijk als ze wel lijken

Neem nou de Brede School. Er zijn vele verschijningsvormen en vele manieren om er te komen. Laten we zien of de kleuren ons helpen om daar meer begrip over en inzicht in te krijgen. Neemt u de waaier bij de hand, want die hebben we bij deze openbare les nodig, anders verdwaalt u maar bij al die kleuren

Eerst even een basistest om het aanvangsniveau van deze groep te bepalen:

Roept u maar!

<i>Een gele organisatie</i>	is een platform voor belangen
<i>Een blauwe organisatie</i>	is een rationeel en resultaatgedreven systeem
<i>Een rode organisatie</i>	is een motiverende, prikkelende omgeving
<i>Een groene organisatie</i>	is een communicatief en lerend systeem
<i>Een witte organisatie</i>	is een op zelfsturing, eigen ambitie en energie gebaseerde proces

Nou, ..euhh, dat valt mee,...geloof ik
Even wat uitleg nodig..

Ik neem als voorbeeld de organisaties waar jullie mee te maken hebben. Ik hoop dat niemand aanstoot neemt aan mijn aanduidingen. Het is bedoeld als illustratie materiaal.

De gele organisatie (gemeente?)



Snapt niet dat de anderen zo star zijn; het leven bestaat uit geven en nemen, nietwaar? Wat we nu besluiten, hoeft niet het besluit van morgen te zijn. Neemt uitgebreid de tijd om besluiten te nemen. Gaat om de uitspraken zelf, niet om het realiseren!

De Blauwe organisatie (managers en extern deskundigen?)



Resultaten, daar gaat het om. Plannen vaststellen en uitvoeren. Het gaat erom goed te definiëren wat je wilt. Alles is planbaar. (geloof ze niet!)

De Rode organisatie (welzijnswerk?)



Zorgen voor een aangenaam samenwerkingsklimaat. Motiveren van samenwerkingspartners. Laten we afspreken hoe we met elkaar omgaan. We zeggen overigens niet wat we echt van elkaar vinden

De groene organisatie (school?)



Ruimte voor rust en reflectie. Iedereen moet over alles leren. Leersituaties creëren. Ook als je niet wilt leren.

De witte organisatie (kunstinstituten, docenten)



Autonome professionals, willen graag als prof benaderd worden (ondersteuning moet goed geregeld zijn). Liefst geen sturing, maar zelfsturing...

Nog even wat reflecties op de kleuren

Geel en blauw zijn krachtige kleuren die snel boven komen drijven, maar wit heeft bescherming nodig

Sommige kleuren kunnen dóórschieten, hebben een keerzijde:

vuil-geel: alles is politiek

star blauw: bureaucratisch planning en control (big brother)

verstikkend rood: warme deken

gif groen: paralyse by analyse, blijven steken in reflecties

vaal-wit: professionaliteit als dekmantel

Welke kleur zijn scholen eigenlijk?
En De Brede School?
Dat bent U dus eigenlijk.

En als we nu eens in de positie van de leerling gaan staan? Welke kleuren ziet het kind?

.....

Misschien zijn die er wel niet, of het zou wit moeten zijn: de onbevangen mens.

De Brede School is per definitie meerkleurig: vogels van verschillend pluimage, hoe ga je met verscheidenheid om?

Meerkleurig tav ontwerp, én tav proces

Ontwerp

Maken we er een gemeenteraad van, een mooie blauwe machine of een warm bad?
Of een veelkleurige brede school?

Proces

In elke situatie zijn ándere vraagstukken dominant (belangen, vermogen te realiseren, relaties, kennis)

Het gaat om samen veranderen, ipv “doen veranderen” bij de ander

De (brede) school is ook breed in zijn schakeringen, dat is de kracht en de kwetsbaarheid.

Een school ís veel tegelijk: én geel, én rood, én, ..enz

Opvallend is het onvermogen om buiten je eigen kleur te denken.

Hoe maak je op zo goed mogelijke manier gebruik van de verschillende kleuren?

Door de kleuren te zien, bespreekbaar te maken

Door de kracht van de andere kleuren te gebruiken

Door je niet te ergeren en energie te verliezen

Eigenlijk heb je een kleurstrategie nodig: wordt het een mooie regenboog of poep?

Je zou altijd meervoudig moeten kijken en een meervoudig handelingsrepertoire moeten gebruiken

Tot slot:

\

De tijd is voorbij dat de school vanuit een geïsoleerde positie zijn maatschappelijke bijdrage kan leveren. Er is samenwerking nodig. Met veel maatschappelijke partijen.

Dat maakt het concept van de Brede School zo prachtig en interessant.

En een veelkleurige benadering doet daar het meeste recht aan.

Ik dank u voor uw aandacht.

De Kleuren van verandering (zie ook <http://www.twynstragudde.nl/tg.htm?id=6586>) van de kleurenwaaier worden in hun essentie hieronder kort weergegeven:

Geel

Vooronderstellingen	Ideaal
Er verandert iets wanneer je: belangen bij elkaar kunt brengen mensen kunt dwingen tot (bepaalde) standpunten / meningen coalities kunt vormen nieuw beleid tot stand brengt de neuzen kunt richten	Nastreven van overkoepelende belangen De haalbare oplossing
	Valkuil
	Luchtfietserij Machtsstrijd (lose-lose)
Veranderen = een machtspeel	
Traject	Veranderaar
Resultaat: onbekend & verschuivend Interventies onder meer: alliantievorming, conclaafmethoden arbitrage / bemiddeling topstructurering Protégéconstructies / wegpromoveren	Rol: procesbegeleider die gebruik maakt van eigen machtspositie Competenties onder meer: onafhankelijkheid en zelfbeheersing gevoelig voor machtsverhoudingen omgevings-, strategie- en structureringskennis
Borging: beleidsdocumenten / machtsbalans	Focus: posities en context

Blauw

Vooronderstellingen	Ideaal
Er verandert iets wanneer je: resultaten vooraf formuleert een goed stappenplan maakt onderweg monitort en bijstuurt stabiliteit bevordert beheerst reageert op veranderingen de complexiteit zoveel mogelijk reduceert	De wereld is maakbaar en planbaar De beste concrete oplossing (‘harde’ organisatieprocessen)
	Valkuil
	Over mensen heen walsen Irrationele en externe aspecten negeren
Veranderen = een rationeel proces	
Traject	Veranderaar
Resultaat: vooraf omschreven & gegarandeerd Interventies onder meer: BPR, planning & control vergaderprocedures & time management strategische analyse & benchmarking rationeel plannen, ontwikkelen kengetallen, voortgang bewaken	Rol: expert die formulering èn imple- mentatie verzorgt indien gemandateerd Competenties onder meer: analytisch vermogen planning en beheersing specialisatie in de inhoud mondellinge- en schriftelijke presentatie
Borging: meten = weten / ISO-achtige systemen	Focus: kennis en resultaten

Rood

Vooronderstellingen	Ideaal
Er verandert iets wanneer je: mensen op de juiste manier prikkelt het voor mensen aangenaam maakt mensen situationeel beloont / straft werkt volgens zorgvuldige en afgesproken procedures	Juiste 'fit' tussen organisatiedoelen en individuele doelen Een motiverende oplossing (‘zachte organisatieprocessen)
	Valkuil
Veranderen = ruilen	Zachte heelmeeesters... Negeren van machtsspel, verstikken van het bijzondere individu
Traject	Veranderaar
Resultaat: vooraf bedacht, maar niet gegarandeerd	Rol: procedure-expert die soms oplossingen suggereert
Interventies onder meer: HRM-systemen voor beoordelen en belonen planning van mobiliteit en diversiteit sociale activiteiten taakverrijking & -verbreding zeepkist bijeenkomsten	Competenties onder meer: HRM-methoden plannen en verzorgen van communicatie werken in teams zorgvuldigheid
Borging: HRM-systemen	Focus: procedures en sfeer

Groen

Vooronderstellingen	Ideaal
Er verandert iets wanneer je: mensen bewust onbekwaam maakt; mensen helpt om nieuwe dingen (in) te zien en te kunnen mensen in gezamenlijke leersituaties brengt mensen verandert	Lerende organisatie: met iedereen, over alles, altijd Een oplossing die mensen zelf bedenken en zichzelf eigen maken
	Valkuil
Veranderen = leren	Ontkennen dat niet iedereen alles wil of kan leren Geen prioritering, gebrek aan actie
Traject	Veranderaar
Resultaat: vooraf geschetst, maar niet gegarandeerd	Rol: procesbegeleider die mensen steunt,
Interventies onder meer: feedback geven en spiegelen opleidingstrajecten & teambuilding leercirkels, gaming coaching / intervisie open systems planning	Competenties onder meer: ontwerpen en begeleiden van leersituaties kennis van organisatieontwikkeling feedback kunnen geven empathisch en creatief
Borging: permanent lerende organisatie	Focus: setting en communicatie

Wit

Vooronderstellingen	Ideaal
Er verandert iets wanneer je: de innerlijke zekerheid van mensen aanspreekt blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert patronen ontdekt en betekenissen schept nieuwe helden en rituelen creëert Veranderen = energie losmaken	Spontane evolutie Benutten van toeval, conflicten en crises als kansen De kunst van het niet-handelen Valkuil Onvoldoende inzicht in drijvende krachten Laissez faire en medewerkers opzadelen met 'zelfsturing'
Traject	Veranderaar
Resultaat: onvoorspelbaar (weg is de herberg) Interventies onder meer: patroonherkenning zelfstuderende teams, dynamiseren open space bijeenkomsten persoonlijke groei afbreken heilige huisjes Borging: zelforganisatie	Rol: persoonlijkheid die zichzelf als instrument inzet Competenties onder meer: patroonherkenning en betekenisgeving hanteren van (machts)blokkades omgaan met onzekerheid authenticiteit en zelfbewustzijn Focus: patronen en personen