



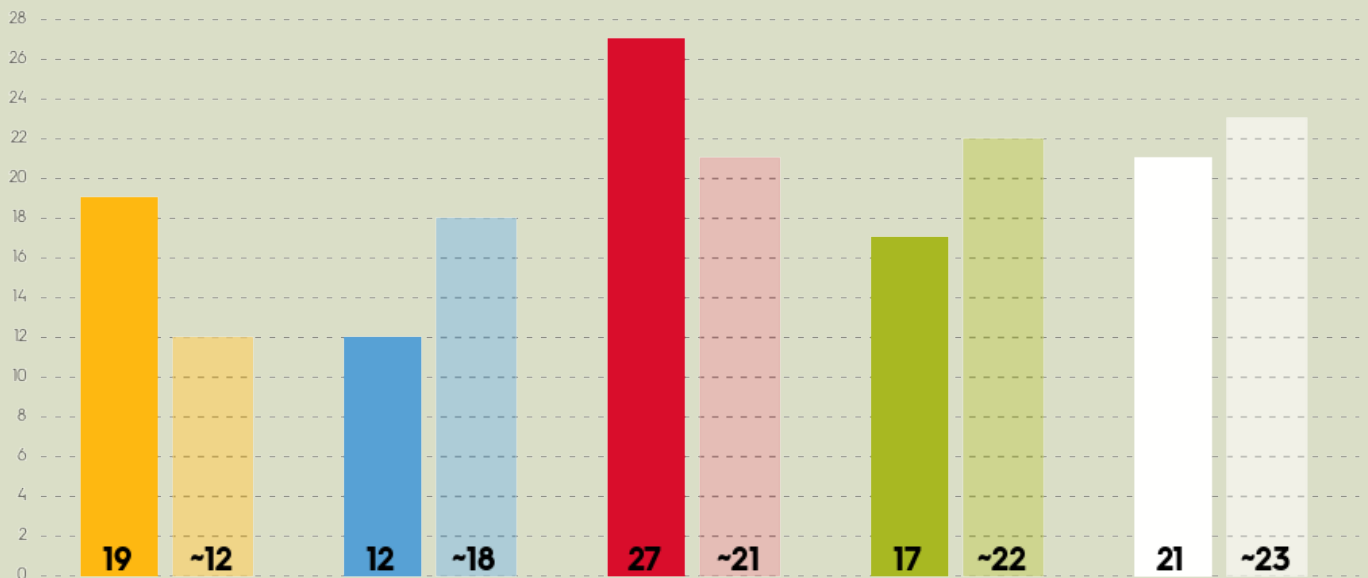
# Jouw visie op veranderen

## Rapportage Kleurentest

4 april 2023

In dit kleurenprofiel zie je hoe je scoort op de vijf veranderkleuren. Je kunt je score vergelijken ten opzichte van de gemiddelde score in Nederland, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (Richter, 2020). De gemiddelde score is licht gearceerd weergegeven en staat rechts van je score. Het kleurenprofiel geeft weer hoe je denkt over veranderen.

## Toelichting testresultaat



In de grafiek lees je de gemiddelde scores uit recent onderzoek (Richter, 2020). Dit is een vervolg op de normscores uit het onderzoek van Pietersen (2013) in samenwerking met Leon de Caluwé. De normscores uit 2013 zijn: geel (13), blauw (19), rood (18), groen (20) en wit (26).

SCORE OP GEEL: 19

De **gele veranderaar** is geneigd te denken dat verandering ontstaat door het bij elkaar brengen van belangen. Als gele veranderaar denk je in termen van belangen, conflicten en macht. Je verandert door draagvlak te scheppen bij de belangrijkste spelers. Dat doe je door verschillende belangen en visies bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld in een onderhandelingsproces. Als gele veranderaar zoek je naar win-win oplossingen. Je hebt aandacht voor posities en context. Succesvolle gele veranderaars beschikken over politieke vaardigheden en staan stevig genoeg in hun schoenen om de druk aan te kunnen.

SCORE OP BLAUW: 12

Als **blauwe veranderaar** ben je geneigd veranderingen rationeel te bekijken, te ontwerpen en te realiseren. Je gebruikt onderzoek om de beste uitkomst te vinden, je huurt experts in om de beste oplossingen te bedenken en je plant de implementatie zorgvuldig. Projectmatig werken is een belangrijk instrument. De uitkomst van de verandering stemt in principe overeen met het vooraf gestelde doel. Je meet de voortgang onderweg en stuurt bij waar nodig. Om dit te kunnen heb je als blauwe veranderaar verstand van zaken, denk je analytisch en ben je transparant en navolgbaar.

SCORE OP ROOD: 27

Voor de **rode veranderaar** draait alles om motivatie. Organisaties bestaan uit mensen: hun gedrag, talenten en ambities zijn bepalend. Daar kan je sturing aan geven door hen te motiveren. Je zoekt naar een optimale 'fit' tussen mens en organisatie zodat ze er beiden beter van worden. Het belonen en straffen van mensen speelt een rol, maar meer nog het bieden van een aantrekkelijk perspectief, het zoeken naar verbinding en het geven van aandacht. De rode veranderaar is zorgvuldig, is gevoelig voor sfeer en houdt van mensen.

SCORE OP GROEN: 17

Voor een **groene veranderaar** zijn veranderen en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je gelooft dat organisaties zich ontwikkelen als mensen zich ontwikkelen. Alleen als ze nieuwe dingen zien en aankunnen, verandert gedrag. De groene veranderaar brengt mensen in leersituaties. In een groen proces houdt men elkaar de spiegel voor, wordt er geëxperimenteerd, worden pilots gedaan en ontdekt men, al gaandeweg, wat werkt. Opleidingen en coaching spelen een rol, maar ook leren in en op het werk. Als groene veranderaar streef je naar een lerende organisatie. Je faciliteert en ondersteunt mensen én het leerproces.

SCORE OP WIT: 21

Als **witte veranderaar** ga je er vanuit dat verandering van nature ontstaat en alles autonoom verandert. Als veranderaar versnel of stimuleer je verandering vooral: je geeft datgene waar de tijd rijp voor is een extra duw in de rug of je neemt blokkades weg die verandering in de weg staan. Je gelooft in ondernemerschap en zelforganiserende vermogens van mensen en organisaties. Betekenisgeving speelt een belangrijke rol in een wit veranderproces. Witte veranderaars proberen te voorzien waar kansen liggen, steunen degenen die ze grijpen en helpen obstakels voor hen uit de weg te ruimen. Zij zetten zichzelf daarbij ook op het spel.

## Interpretatie uitkomsten kleurentest

In de grafiek kun je je eigen score aflezen. Deze score kun je afzetten tegen de gemiddelde score van anderen. Een (sterke) afwijking naar boven wijst er op, dat je een voorkeur hebt voor deze veranderkleur. Een afwijking naar beneden wijst erop dat je minder herkenning hebt in die veranderkleur en er mogelijk zelfs aversie tegen hebt.

Je score toont hoe je over verandering denkt. Dat is niet direct ook de wijze waarop je handelt. Dat kan zijn omdat je de handigheid in een kleur (nog) niet hebt of omdat het vraagstuk, je rol of de context waarin je opereert een beroep doet op andere kleuren.

Een breed veranderprofiel heeft het voordeel dat je van vele markten thuis bent. Een smal profiel heeft het voordeel dat je gespecialiseerd bent in bepaalde opgaven en daar meer de diepte in gaat. Het hangt van je rol en opgaven af wat functioneel is.

Samenwerking met mensen die een hele andere score hebben kan uitdagend zijn. Contrasterende voorkeuren combineren in een team heeft voordelen, zeker als

de veranderopgave complex is. Het zorgt voor een meervoudig perspectief op de opgave én voor een breder handelingsrepertoire.

Als veranderaar kan het handelen in de eigen voorkeurskleur een valkuil zijn. Dat gebeurt bijvoorbeeld als je daar het beste in bent en daardoor zo ook de beste resultaten scoort. Terwijl je in een 'nieuwe' kleur onzeker voelt en de resultaten (in het begin) dan al snel tegenvallen. Dit kan frustreren om een andere kant van het spectrum te gebruiken ook als dat, gezien de opgave of context, beter zou aansluiten.

De gemiddelde score in het staafdiagram toont hoe andere mensen scoren. Je ziet daarin dat witte opvattingen het populairst zijn, gele opvattingen het minst. Blauw, rood en groen zitten daartussenin. Er zijn ook demografische verschillen: mannen scoren hoger op blauw en geel, vrouwen op groen en wit. Wit neemt toe met de jaren. Ook de sector waarin je werkt, je opleidingsniveau of de plek in de organisatie hebben effect.

Meer weten over de testcores? Lees de whitepaper [Veranderen verandert](#) en de Engelse publicatie [Knowing yourself as a change agent](#).

# Toepassingen van het kleurendenken

De kleurentest geeft inzicht in jouw persoonlijke voorkeursstijl als het gaat om veranderen. Dit is slechts één van de toepassingen van het kleurendenken. Bij TwynstraGudde zetten wij de theorie van de Caluwé en Vermaak breder bij verandertrajecten in. Zo is het kleurendenken toepasbaar voor:

- **Communicatie:** gemeenschappelijke taal ontwikkelen om collectief te praten en beslissen over veranderen
- **Diagnose:** meervoudig kijken naar mensen, organisaties, vraagstukken
- **Strategie:** situationeel te kiezen voor een kansrijke 'kleur' voor een veranderaanpak. Wat past bij het vraagstuk, bij de organisatie?
- **Persoonlijke ontwikkeling:** besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties, en beperkingen.

## Visie op veranderen

Het Kleurendenken maakt deel uit van een bredere visie en expertise van TwynstraGudde op het gebied van veranderen. Wij begeleiden al meer dan twintig jaar complexe verandertrajecten bij uiteenlopende organisaties. Door de jaren heen hebben wij een samenhangend geheel van instrumenten en methoden ontwikkeld waarmee je veranderingen tot een succes maakt.

Ze beschikken over kennis en ervaringen op het gebied van:

- Doorgronden en begrijpen (diagnosticeren) hoe vraagstukken in elkaar zitten.
- Succes- en faalfactoren bij veranderingen
- Veranderstrategieën die richting kunnen geven aan veranderprocessen
- Een breed scala aan interventies (o.a. gaming, workshops en training)
- Omgaan met complexiteit, variëteit, diversiteit en dynamiek tussen organisaties.
- Rollen en competenties van veranderaars en de spanningsvelden waarin zij kunnen belanden.

In onze visie is veranderen altijd maatwerk, elke organisatie is immers uniek. Dat neemt niet weg dat geplande veranderingen altijd bestaan uit een aantal vaste bestanddelen. Met die bestanddelen kun je veranderingen in organisaties (in grote mate) ontwerpen en erover communiceren. Zie het als een 'landkaart' die je kunt gebruiken om een veranderaanpak in jouw organisatie te realiseren.

Adviseurs van TwynstraGudde hebben de kennis en ervaring in huis om een passende veranderaanpak te maken voor jouw opgave. Daarbij kijken we altijd samen met de organisatie welke veranderstrategie past bij de geschiedenis, ambitie, de aard en de mensen van de organisatie.

De veranderstrategie komt tot leven in een doordacht interventieplan dat bestaat uit de juiste activiteiten en zorgt voor koers, snelheid en overzicht. Zo steven je zonder omhaal af op het gewenste resultaat. Congruentie is daarbij essentieel. Zeggen wat je doet, en doen wat je zegt. We zorgen dat de communicatie, regievoering en verschillende rollen binnen de verandering op elkaar zijn afgestemd. We besteden in ieder verandertraject ook nadrukkelijk aandacht aan eigenaarschap. Mensen spelen in vrijwel ieder veranderproces de hoofdrol. Iedere fase vraagt om andere mensen die de kar trekken. In co-creatie met onze opdrachtgevers brengen we in kaart wie welke rol kan spelen. Door steeds de juiste ambassadeurs in te zetten, vergroot je de betrokkenheid en het verandervermogen van je organisatie.

### Meer weten over veranderkunde?

Kijk op: [www.twynstragudde.nl/veranderen](http://www.twynstragudde.nl/veranderen)

*Kleurendenken wordt uitgebreid beschreven in het boek 'Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk', van Hans Vermaak & Leon de Caluwé (2019).*

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.