

door Marten Waardenburg

uitgelezen

Kleurenleer

In 'uitgelezen' presenteren communicatieprofessionals het boek dat in hun persoonlijke toptien op één staat. Deze maand de keuze van Jan-Jelle van Hasselt, getiteld *Leren veranderen*, door Léon de Caluwé en Hans Vermaak.

Kleuren als indelingscriterium, het blijkt een handige kapstok te zijn. Clare Graves koppelt persoonlijke waarden en drijfveren aan een palet van zeven kleuren. En dat heeft Hans Versnel weer vertaald in het zeer leeswaardige *Grote drijfverenboek*, waarin hij persoonlijke drijfveren koppelt aan de samenwerking van mensen in teams en organisaties. En dan heb je Don Beck, die met zijn *spiral dynamics* de tongen los wist te krijgen: hij koppelde kleuren aan de werking van de zogenaemde 'memes' van de bewustzijnsevolutie: van het beige stadium, puur op overleven gericht, naar de turquoise staat van 'verlichting' – het spirituele en holistische denken.

Maar de kleurenleer die mij het meeste inzicht en de meeste toepassingsmogelijkheden in de praktijk heeft geboden, is toch wel die van Léon de Caluwé en Hans Vermaak. En dat heeft er natuurlijk alles mee te maken dat ik meer dan tien jaar bij Twynstra Gudde in Amersfoort heb gewerkt. De overstap die ik maakte van een internationaal pr-bureau naar een Nederlands adviesbureau ervaarde ik als warme onderdompeling in gedrevenheid en vakliefde: je telde bij Twynstra Gudde eigenlief niet mee wanneer je niet innoverde, publiceerde en een opinie over het vak had. Ik was bij binnenkomst in 1995 behoorlijk geïmponeerd door de wijze waarop mijn directe collega's uit de 'vakgroep communicatiemanagement' Huib Koeleman, Marcel de Rooij en Timo de Grefte dat deden. Maar die stonden weer in de schaduw van de echte guru's van Twynstra Gudde: Mathieu Weggeman, Gert Wijnen, Rudy Kor en Léon de Caluwé. De lancering van vijf kleuren om het denken over veranderen te typeren sloeg in als een bom. Het gehele bureau pakte de terminologie razendsnel op en al snel was er geen bijeen-

komst waarin bijvoorbeeld niet werd geroepen: 'Dat is typisch een staaltje van blauwdenken, laten we het eens benaderen vanuit een geel perspectief! En bij elke borrel waren er gepassioneerde discussies over 'de mooiste vorm van veranderen: is dat nou wit of groen?'. Vervolgens kwamen er allerlei 'vertalingen' van de kleurenleer in de verschillende disciplines van het adviesbureau, en onze eigen vakgroep ging aan de slag met communicatie rond veranderingen; hoe ziet de aanpak eruit per kleur? Bij klanten bleek de kleurenleer bijzonder effectief om de visie op veranderen praktisch bespreekbaar en hanteerbaar te maken. Bij de oprichting van ons eigen bureau aarzelden Huib Koeleman, Ronald Schepers en ik er dan ook niet over: ons bureau vernoemden wij naar de in onze ogen mooiste veranderkleur: wit!

Jan-Jelle van Hasselt



Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2006, 2e druk). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkunde*. Deventer, Uitgeverij Kluwer. ISBN 90 130 1654 5. 496 blz. € 64,95



Guus Scholten, Chris Kempen en Wijnand van Lieshout (2011). *Kristallen van samenwerken*. Apeldoorn, Garant uitgeverij. ISBN 978 90 4412 736 2. € 31,90

• Samenwerken was vroeger een natuurlijk gedrag, maar door de industrialisatie verdween het natuurlijke, het samenwerken. Het gaat nu om de concurrentie, de

strijd om de hulpbronnen: ieder voor zich. De globalisering dwingt mensen echter weer om na te denken en invulling te geven aan samenwerken. De wereld is zo complex geworden, dat het bijna onmogelijk is om iets helemaal alleen tot stand te brengen. In alle organisaties moeten we in teams samenwerken. We hebben voortdurend de hulp van anderen nodig om ons doel te realiseren. In *Kristallen van samenwerken* nemen de auteurs hun lezers mee in hun persoonlijke verhalen en gesprekken en vertellen over hun kennis, achtergronden en ervaringen met samenwerken. Zij geven in het boek inzichten in de processen van samenwerken, hoe samenwerken in de praktijk werkt, en hoe met behulp van een twaalftal bouwstenen 'de kristallen van samenwerken' een betere samenwerking tot stand kan worden gebracht en samenwerken naar een hoger plan getild kan worden.



David Meerman Scott (2011). *De nieuwe regels van social media. Over klantcontact, blogs, sociale netwerken & viral marketing*. Culemborg, Van Duuren Management. ISBN 978 90 8965 069 6. € 29,90

• Voordat het internet zijn intrede deed, waren er maar drie manieren om op te vallen: dure advertenties, free publicity en een verkoopteam.

Door internet zijn de middelen voor marketing en pr veranderd. Internet biedt geweldige mogelijkheden om potentiële klanten van nicheproducten te bereiken met toegespitste boodschappen die slechts een fractie kosten van een dure advertentiecampaignede. De auteur laat zien op welke wijze bedrijven rechtstreeks met hun klanten kunnen communiceren, door gebruik te maken van de nieuwe mogelijkheden van internet. Bijvoorbeeld door social media, bloggen, video en podcasting, virale marketing, contentrijke websites en zoekmachinemarketing. In het boek zijn verschillende voorbeelden te vinden van innovatieve marketeers die succesvolle marketing- en pr-programma's hebben opgezet. De veranderingen die internet teweegbrengt gaan snel. Zo snel dat na de eerste editie van dit boek (2007) een compleet nieuwe versie nodig was.



Martijn Arets (2011). *Brand expedition. Een reis langs Europa's meest inspirerende merken*. Delft, Eburon Business. ISBN 978 90 5972 435 8. € 19,95

• Wij worden overal en altijd omringd door merken, maar vragen ons zelden af wanneer en hoe deze zijn ontstaan. Martijn Arets maakte een reis door vijftien landen om voor een twintigtal merken (zoals Lego, Mini, Freitag en Adidas) uit te zoeken wat de filosofie van de

oprichter is geweest, welke factoren bijdroegen tot het succes en hoe het merk ervoor zorgt dat het ook in de toekomst succesvol blijft. Zijn (gesponsorde) 'brand expedition' met een authentiek Volkswagen T2-busje duurde vijf maanden. Zijn ervaringen waren te volgen via brand-expedition.eu en wekelijkse artikelen in dagblad De Pers en zijn nu vastgelegd in dit boek. In het laatste hoofdstuk trekt de auteur zijn conclusies over de rode draad van succesvolle merken in het boek, namelijk dat achter elk succesvol merk ooit een ondernemer stond (staat) die het waagde zijn of haar eigen weg te gaan. Bij het boek horen ook videoverslagen, die te benaderen zijn via Quick Responscodes die in het boek zijn afgebeeld.



Hans Krabbe (2011). *Communicatieprofessionals en ethiek. Morele communicatievraagstukken in organisaties*. Den Haag, Boom Lemma uitgeverij. ISBN 978 90 5931 589 1. € 31,00

• Communicatieprofessionals verbinden mensen binnen en buiten de organisatie met elkaar. Maar communiceren is ook een moreel geladen activiteit. Communicatie kan begrip kweken en mensen samenbrengen,

maar ook kwetsen en buiten spel zetten. Ook het handelen van organisaties heeft invloed op het leven van mensen. Vaak spelen morele vraagstukken een rol bij beslissingen van managers in organisaties. Argumenten en overwegingen die aan zo'n beslissing ten grondslag liggen, moeten worden herkend, geanalyseerd en uitgelegd. Van communicatieprofessionals mag verwacht worden dat zij meedenken en adviseren bij zulke morele vraagstukken. Zij hebben als bruggenbouwer tussen de organisatie en de verschillende relatiegroepen dagelijks te maken met morele vraagstukken. *Communicatieprofessionals en ethiek* is bedoeld om professionals in organisaties handvatten te bieden voor morele vraagstukken op het gebied van organisationele communicatie, bestaande uit modellen en stappenplannen voor ethische reflectie en ethisch redeneren.

Ook verschenen

• Erwin Wiggers (2011). *Zo verkoop je je schoonmoeder. Het nieuwe handboek voor beginners en gevorderden*. Zaltbommel, Haystack. ISBN 978 94 6126 003 1. € 26,95

• Frank Garten (2011). *Werken met andere culturen. Vloeiend communiceren en onderhandelen door bestaande patronen te doorbreken*. Culemborg, Van Duuren Management. ISBN 978 90 8965 073 3. € 29,95

• Mark van Vugt en Anja Ahuja. *De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en andere volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap*. Utrecht, A.W. Bruna. ISBN 978 90 2299 720 8. € 17,95

Spiegelen

Managers – en als we eerlijk zijn ook communicatoren – praten vaak over veranderingen alsof ze er zelf geen onderdeel van zijn. De bovenbazen maken een foto van de situatie waar ze zelf niet op staan en gaan vervolgens met de beste bedoelingen aan de slag met stappenplannen en veranderstrategieën. 'De anderen moeten veranderen' is een onbesproken, diepgewortelde opvatting in de boardroom. Dat werkt dus niet. Arend Ardon houdt een overtuigend betoog dat managers onbewust veranderingen blokkeren. De beste vraag die je je kunt stellen is: wat heeft het met mij te maken dat zij zich zo gedragen? Kijk in de spiegel. Hanteer de zelfontspanner.

Ardon heeft vier jaar lang vrij praktisch (promotie)onderzoek gedaan. Hij woonde circa 100 overleggen bij van directie- en managementteams. In zijn handzame boekje van dik honderd pagina's beschrijft Ardon – in het dagelijks leven venoot bij Holland Consulting Group – hoe je je eigen gedrag en aanpak kunt onderzoeken. Zes principes vormen de ruggengraat van zijn betoog: 'herken hardnekkige situaties', 'weet hoe je denkt over veranderen', 'zie wat je doet als het spannend wordt', 'begrijp hoe je de situatie zelf in stand houdt', 'durf het onbespreekbare bespreekbaar te maken' en 'begin in het klein'. Heerlijk om een boek te mogen recenseren waar je vrolijk van wordt. Hoofdstukken die aanzetten tot mijmeren en zelfreflectie. Mijn recensie-exemplaar staat dan ook vol met aantekeningen en pennenstrepen. Ik zal er een paar met u delen. Op blz. 30 staat 'zo direct googelen' bij de transparantietest van de Amerikaanse onderzoeker Roger Schwarz over het achterhalen van je eigen opvattingen bij veranderen. Op blz. 36 staat een dikke streep bij 'De interventies komen voort uit dezelfde manier van denken die de problemen heeft doen ontstaan.' Op blz. 65 bij de modellen van Argyris over denken, doen en effecten werd ik getroffen door de eenvoudige ingangen voor metacommunicatie als je in een ongemakkelijke situatie terugvalt op defensief gedrag. 'Ik ben jou aan het overtuigen en jij gaat hangen, dat gaat niet helpen, zullen we opnieuw beginnen?' En ergens in de kantlijn de zelfreflectie 'Als het spannend wordt, verbreek ik de verbinding, ga ik het zelf doen...' Het gedachtegoed van Ardon is verplichte kost voor de communicatieprofessional die gedragsverandering als haar of zijn werkterrein beschouwt. Om zelf te leren en vooral ook om de bovenbazen wat relaxter de spiegel te durven voorhouden. Want wees eerlijk, wie wil er nou onbewust veranderingen blokkeren?



Arend Ardon (2011). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam, Business Contact. ISBN 978 90 470 0396 0. 123 blz. € 22,50

Frithjof de Haan