

Zoeken naar synergie tussen veranderkunde en marketing



EEN VERKENNENDE STUDIE NAAR OVEREENKOMSTEN IN ACHTERLIGGENDE WAARDEN VAN EEN VERANDERKUNDE- EN MARKETINGCOMMUNICATIEMODEL

Veranderkunde en marketingcommunicatie zijn vakgebieden die in de praktijk nauwelijks met elkaar in verband worden gebracht. Dat is opmerkelijk, want beide disciplines richten zich op het einddoel van beïnvloeding van het gedrag van mensen. En de vakgebieden verkeren nu in een volwassen levensfase. De auteurs vragen zich af hoe en waar de vakgebieden van elkaar kunnen leren en doen een eerste stap in deze richting door een bekend model uit de veranderkunde te vergelijken met een bekend marketingcommunicatiemodel op overeenkomsten in achterliggende waarden. Er wordt een verband gevonden tussen de kleurentheorie (De Caluwé en Vermaak, 2006) en de Mentality-segmentatie van Motivation. Dat maakt nieuwsgierig en biedt aanknopingspunten voor verder onderzoek en discussie over de toegevoegde waarde van kennis over de overlap tussen beide vakgebieden. Door inzicht in beïnvloeding van houding en gedrag van medewerkers en consumenten te bundelen, kunnen beide vakgebieden elkaar in de toekomst mogelijk op een hoger niveau brengen. Verder wordt in dit artikel de verdeling van de veranderkleuren in werkend Nederland beschreven en leren we meer over de sociodemografische kenmerken van deze voorkeurstijlen voor veranderen van mensen in organisaties.

Drs. L. Knoop MMC is senior adviseur bij Motivation en legt zich toe op implementatie van onderzoeksinzichten.

Prof. dr. L.I.A. de Caluwé is senior partner bij Twynstra Gudde, Amersfoort en deeltijdhoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Drs. M. Muller is als senior methodoloog verantwoordelijk voor de (statistische) methoden en technieken van onderzoek bij Motivation. Hij adviseert onderzoekers en panelmanagement.

Inleiding

Veranderkunde en marketing lijken op het eerste gezicht niet zo veel met elkaar te maken te hebben. Ze zijn ondergebracht bij verschillende disciplines, bij verschillende bedrijfs- of organisatieonderdelen en hebben beroepsbeoefenaars die elkaar niet makkelijk opzoeken of ontmoeten. In de wetenschap hebben ze eigen tijdschriften, eigen professionele verenigingen en eigen congressen. Toch bestaat bij de auteurs het vermoeden dat de concepten die worden gebruikt in deze twee vakgebieden allerlei overeenkomsten hebben.

Veranderkunde en marketing (in deze studie richten we ons op het onderdeel marketingcommunicatie) hebben immers hetzelfde einddoel: het beïnvloeden van mensen en het veranderen van het denken en doen van mensen. Wij stelden ons de vraag of het daarom niet logisch is om beide vakgebieden dichter bij elkaar te brengen. Het hogere doel hiervan is, uiteindelijk, van elkaar te leren over hoe je effectiever medewerkers in organisaties en consumenten in een marktomgeving kunt beïnvloeden. Deze stevige ambitie begint bij een eerste, bescheiden stap: het zoeken naar overeenkomsten in achterliggende waarden bij het verbinden van twee populaire Nederlandse theorieën uit de veranderkunde en de marketing. Het gaat dan om de zogenaamde kleurentheorie (De Caluwé en Vermaak, 2006) en de marktonderzoeksegmentatie Mentality™ (Kronjee en Lampert, 2006). Als er een verband zichtbaar wordt, geeft dit aanleiding voor vervolgvragen. Waaronder de vraag wat de praktische toepassingsmogelijkheden zijn van deze gemeenschappelijkheid in achterliggende waarden en hoe dit kan bijdragen aan beide vakgebieden.

Hieronder beschrijven we eerst de onderzoeksvragen, gaan we dieper in op de twee modellen, beschrijven we de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en geven we de resultaten van het onderzoek weer. De bijzondere overeenkomsten in achterliggende waarden geven ten slotte aanleiding voor de start van een discussie die we op gang hopen te brengen. Het verbinden van de twee modellen biedt tegelijk de mogelijkheid kennis te verkrijgen over de landelijke verdeling van de veranderkleuren en over sociodemografische kenmerken van de betreffende groepen mensen.

1. De onderzoeksvragen

We stellen ons de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke verandervoorkeuren en eventuele combinaties vinden we in een representatieve groep werkende Nederlanders?
2. Welke sociodemografische kenmerken typeren Nederlanders met een bepaalde verandervoorkeur?
3. Welke (combinaties van) Mentality-segmenten vinden we onder diezelfde groep Nederlanders?
4. Welke sociodemografische kenmerken hebben die?
5. Welke relatie vinden we tussen de kleurentheorie en de Mentality-segmentatie, en hoe sterk is deze?
6. Als er een verband wordt gevonden, wat zegt dat dan over de relatie tussen veranderkunde en marketing?
7. Welke vragen ontstaan na dit onderzoek en welke mogelijkheden voor vervolgonderzoek zien wij om deze vragen te beantwoorden?

2. De kleurentheorie en de puntentest

Het denken over veranderen in vijf kleuren (De Caluwé en Vermaak, 2006) heeft in de Nederlandse management- en organisatieadvieswereld bekendheid verworven. Het gedachtegoed, dat ook wel de kleurentheorie wordt genoemd, typeert verschillende voorkeuren voor de wijze van verandering van mensen en organisaties. De voorkeuren zijn gebaseerd op verschillende definities uit de literatuur die invulling geven aan de betekenis van het woord veranderen. Deze definities geven onder meer weer langs welke weg en op welke manier mensen in organisaties willen veranderen of veranderd kunnen worden. De vijf kleuren staan daarmee voor vijf paradigma's van verandering van organisaties: het *geeldrukdenken*, het *blauwdrukdenken*, het *rooddrukdenken*, het *groendrukdenken* en het *witdrukdenken*. Achter elk paradigma gaat een mensbeeld schuil. De paradigma's, uitgedrukt in kleuren, worden hieronder beschreven.

Bij *geeldrukdenken* wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun (eigen) belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn favoriete manieren van doen in dit soort veranderingstrajecten.

Bij *blauwdrukdenken* wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, alle stappen minutieus plant en zowel het resultaat als de weg ernaartoe goed beheerst. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij het resultaat en de weg ernaartoe goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.

Bij *rooddrukdenken* wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Mensen veranderen, met andere woorden, als je ze beloont (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'strakt' (door demotie, slechte beoordeling) of verleidt.

Bij *groendrukdenken* liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties gebracht worden en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manieren van denken of van doen te leren.

Bij *witdrukdenken* is de dominante dynamiek dat alles autonoom, als vanzelf in verandering is. *Panta rhei*: alles stroomt. Waar energie zit, veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als verstorend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk te maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit dan om te sturen of te richten. Zingeving is richtinggevend.

DE PUNTESTEST

De puntentest is jaren geleden ontwikkeld. In zijn meest recente vorm bestaat de test uit een twaalfstal stellingen. Elke stelling wordt steeds voortgezet in vijf alternatieven. Respondenten moeten in totaal acht punten verdelen over de vijf alternatieven van elke stelling. Daarbij kunnen ze acht punten geven aan één alternatief, vier aan twee alternatieven, et cetera. De scores worden op een antwoordformulier zo omgezet dat ze een profiel geven van de respondent in de vorm van scores op elke kleur. Hoge scores geven de verandervoorkeur aan; lage scores geven de veranderafkeur van die persoon aan. Deze manier van het invullen van een vragenlijst wordt in de psychometrie ook wel *forced choice* genoemd.

Naar de puntentest is veel onderzoek gedaan, waaronder twee onderzoeken om de betrouwbaarheid en validiteit vast te stellen (Oort, 2006; Lankreijer, 2007). Deze onderzoeken werden uitgevoerd onder specifieke doelgroepen die niet representatief zijn voor heel werkend Nederland. In beide onderzoeken kon worden vastgesteld dat de test de achterliggende paradigma's op een betrouwbare manier meet. Enkele items uit de test zijn aangepast om de betrouwbaarheid verder te verbeteren. Met de nieuwste versie van de puntentest (maart 2008) is het hier beschreven onderzoek gedaan. Hij is te zien op www.tg.nl of www.decaluwe.nl.

3. De Mentality-segmentatie en de vragenlijst

De Mentality-segmentatie van onderzoeksbureau Motivaction onderscheidt acht groepen Nederlanders die binnen de eigen groep gelijkens vertonen in waarden en mentaliteit (Kronjee en Lampert, 2006). Het model wordt ingezet bij marketingcommunicatie- en beleidsvraagstukken.

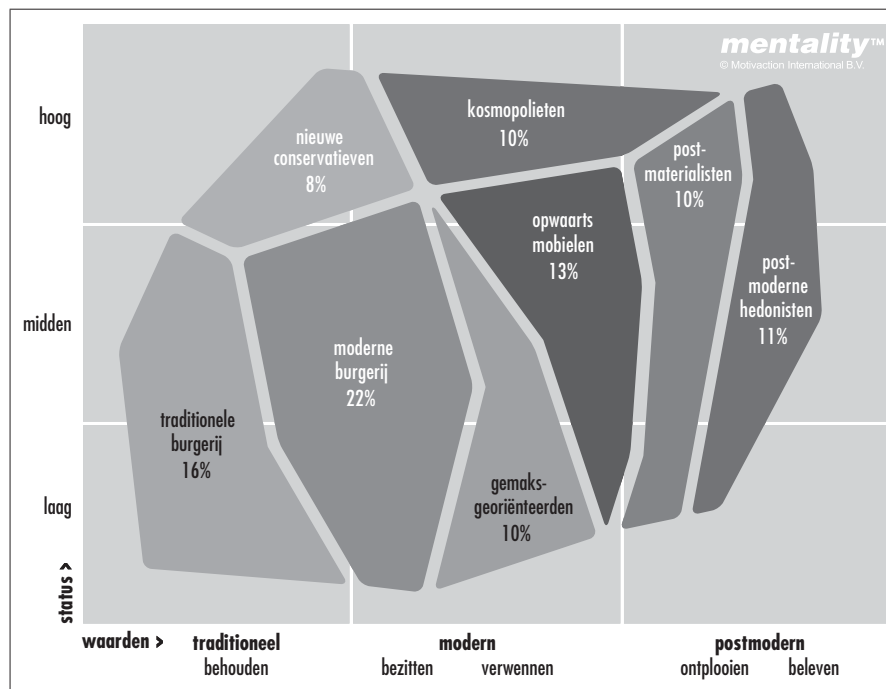
Inzicht in de mentaliteit en de leefstijl van consumenten is vandaag van groot belang bij het begrijpen en verklaren van hun gedrag. Wat vindt een Nederlander belangrijk in zijn leven en in bijvoorbeeld relaties? Hoe denkt hij over overheid en maatschappelijke organisaties? Hoe betrokken voelt hij zich bij de buurt waarin hij leeft? Hoe brengt hij zijn vrije tijd het liefst door en welke doelen stelt hij zich in het werk? Waar spendeert hij zijn geld het liefst aan? De tijd van verzuiling en klassenhiërarchie behoort steeds meer tot het verleden. In de afgelopen eeuw is de invloed van sociale en demografische kenmerken op de opvattingen en het gedrag van mensen zichtbaar verminderd. We leven vandaag in een dynamische en gefragmenteerde netwerksamenleving. Het welvaarts- en opleidingsniveau is in de laatste decennia aanzienlijk gestegen. De maatschappij is individueler en meer democratisch geworden. Sociodemografische kenmerken als leeftijd, geslacht en opleiding hebben hierdoor aan betekenis verloren. De keuzes van de moderne consument komen vaker voort uit zijn of haar individuele waarden en overtuigingen. Deze waarden vormen de basis van verschillende leefstijlen van burgers. Bijvoorbeeld:

het consumeren van luxeproducten om op te vallen (*conspicuous consumption*) is geen uiting meer van een rijke maatschappelijke bovenlaag, maar van bredere segmenten van de samenleving die luxe en status belangrijke waarden vinden. De Mentality-segmentatie baseert zich op overeenkomsten in deze waarden.

In waardenonderzoek wordt consumentengedrag beschouwd als uiting van ‘distinctie’. Deze benadering vindt haar oorsprong in sociaalwetenschappelijke theorieën als die van Norbert Elias (1939) en Pierre Bourdieu (1979). We nemen in onze opvoeding systemen van spreken, stijlen en waarden over van de gemeenschappen waar we ons in begeven. Deze systemen bepalen het gedrag van het individu. De consument leeft in een *web van waarden* waarin hij zich met zijn eigen leefstijl en opvattingen onderscheidt van en identificeert met anderen.

In de afgelopen jaren is met Mentality aangetoond dat het mogelijk is een consistente en praktisch bruikbare segmentatie te maken van de Nederlandse bevolking. De acht onderscheiden Mentality-milieus hebben binnen de groep een gedeelde levenshouding en waardenoriëntatie. Elk milieu kent een eigen leefstijl en consumptiepatroon. De waardenpatronen van elk milieu komen tot uiting in concreet gedrag, bijvoorbeeld op het gebied van voeding, werk, media, politiek, financiën, wonen, het gebruik van nieuwe technologieën, het kopen van specifieke producten en bijvoorbeeld de loyaliteit aan merken.

Figuur 1.
Mentality-milieus
in Nederland (2009,
bevolking 15-80 jaar)



De acht groepen zijn intern homogeen en onderling sterk onderscheidend. De verschillende Mentality-milieus met hun eigen karakteristieke waardenprofielen kunnen worden ingedeeld op drie waardenoriëntaties: een traditionele waardenoriëntatie waar *behouden* een centrale waarde is; een moderne oriëntatie waar *bezitten* en *verwennen* centraal staan; een postmoderne oriëntatie waar *ontplooiën* en *belevén* de belangrijkste waarden zijn. Deze drie waardenoriëntaties vinden we langs de horizontale as in figuur 1. Langs de verticale as van de zogenaamde milieu-index wordt de sociaaleconomische status (inkomen en opleiding) van de personen geplaatst.

HET MENTALITY-MODEL: CONSTRUCTIE, BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Het Mentality-model heeft in Nederland een ontwikkelingsgeschiedenis van ruim tien jaar. In 1997 zijn de eerste literatuurstudies verricht (Kronjee en Lampert, 2006). De constructie en operationalisatie van het model is gebaseerd op onderzoek naar een methodiek die al decennia in Duitsland wordt toegepast (Ueltzhöffer en Ascheberg, 1999). De bouw van het model is gestart met uitgebreide kwalitatieve diepte-interviews. Uit deze interviews kwamen diverse waardenthema's naar voren. Operationalisatie van de thema's heeft geleid tot 300 waardenstellingen waaruit een vragenlijst is samengesteld. Op basis van deze uitgebreide bron van informatie is een hypothetische indeling van Nederlanders in sociale milieus geconstrueerd. Het hypothetische model is voor het eerst gevalideerd in een kwantitatief onderzoek onder 1000 Nederlanders in 1997 (Spangenberg en Lampert, 2003 en Kronjee en Lampert, 2006). In deze validatiestudie zijn op basis van de interviews geïdentificeerde milieus vormgegeven met een clusteranalysemethode. Met een clusteranalyse is het mogelijk om te meten of respondenten met hun antwoordpatronen bij een hypothetisch cluster (Mentality-milieu) behoren. Vervolgens zijn de verschillen tussen de milieus op diverse kenmerken statistisch getoetst. Deze laatste valideringsstap heeft het model een groot deel van de inhoud opgeleverd die nu gebruikt wordt om de Mentality-milieus te beschrijven. De robuustheid, een vorm van betrouwbaarheid, is vervolgens tot op heden jaarlijks getoetst. De herhaling van de Mentality-meting laat door de jaren heen een consistent beeld zien: het model wordt steeds bevestigd. Inmiddels is het model inhoudelijk verrijkt door de vele onderzoeken waarin het Mentality-model een belangrijke rol heeft gespeeld. Het model is representatief voor alle Nederlanders tussen de 15 en 80 jaar.

Hieronder beschrijven we kort de acht milieus met een accent op de verschillen: *Traditionele burgerij*: de moralistische, plichtsgetrouwe en op status-quo gerichte burgerij die vasthoudt aan tradities en materiële bezittingen. 16% van Nederland, relatief meer oudere mensen, iets vaker vrouwen, wat lager opgeleid, vaker gehuwd en lager inkomen. Ze wonen vaker in kleinere plaatsen en dorpen.

Nieuwe conservatieven: de liberaal-conservatieve maatschappelijke bovenlaag die alle ruimte wil geven aan technologische ontwikkeling, maar zich verzet tegen sociale en culturele vernieuwing. 8% van Nederland, relatief iets vaker man, beter opgeleid, hoger inkomen, gemiddeld iets ouder, veelal gehuwd.

Gemaksgeoriënteerden: de impulsieve en passieve consument die in de eerste plaats streeft naar een onbezorgd, plezierig en comfortabel leven. 10% van Nederland, doorgaans jonger, laag opgeleid, laag inkomen, wonen in de steden.

Moderne burgerij: de conformistische, statusgevoelige burgerij die het evenwicht zoekt tussen traditie en moderne waarden als consumeren en genieten. 22% van Nederland, weinig afwijkend van het gemiddelde in hun sociodemografisch profiel, iets vaker een of twee kinderen, wat lager opgeleid en vaker autochtoon.

Opwaarts mobielen: de carrièregerichte individualisten met een uitgesproken fascinatie voor sociale status, nieuwe technologie, risico en spanning. 13% van de Nederlanders, iets vaker mannen, middelbaar opgeleid, wat vaker nieuwe Nederlanders, veelal jongeren.

Kosmopolieten: de open en kritische wereldburgers die postmoderne waarden als ontplooiën en beleven integreren met moderne waarden als maatschappelijk succes, materialisme en genieten. 10% van de Nederlanders, hoog opgeleid, vaak geen kinderen, hoog inkomen, wonen vaak in de grote steden.

Postmaterialisten: de maatschappijkritische idealisten die zichzelf willen ontplooiën, stelling nemen tegen sociaal onrecht en opkomen voor het milieu. 10% van de Nederlanders, vaker middelbare leeftijd en hoger opgeleid.

Postmoderne hedonisten: de pioniers van de beleveniscultuur, waarin experiment en het breken met morele en sociale conventies doelen op zichzelf zijn. 11% van de Nederlanders, vaker jongeren, hoog opgeleid, alleenstaand en wonen vaker in de grote steden.

Tot welk Mentality-milieu een persoon het meeste behoort, wordt berekend door op basis van de antwoorden op 59 stellingen scores te berekenen. De stellingen hebben betrekking op dimensies van het leven zoals ambitie, leefstijl en consumeren, werk en presteren, invulling van vrije tijd en sociale relaties.

4. Onderzoeksopzet en betrouwbaarheid resultaten

Het onderzoek is uitgevoerd onder werkende Nederlanders tussen de 18 en 65 jaar met minimaal een mbo-opleiding. De steekproef is getrokken uit een onlinepanel waarbij 80.000 Nederlanders zijn aangesloten. Om de steekproef representatiever te maken, is de propensity-weegtechniek toegepast (Rosenbaum, 1983). De brutosteekproef bedroeg 15.011 Nederlanders, waarvan 4.086 de vragen tussen 5 en 16 juni 2008 hebben beantwoord. De vragenlijst werd ingeleid met een toelichting waarin werd uitgelegd wat er verstaan wordt onder veranderen in een organisatie en met een technische instructie voor het invullen van de vragenlijst.

Om te kunnen bepalen in welke mate men de vragenlijst begreep en of de vragenlijst de vijf veranderconstructen meet, hebben we de Cronbachs alpha berekend. Cronbachs alpha is een maat voor de interne consistentie van items in vragenlijsten die in onderzoek worden toegepast. De waarde van alpha is een indicatie van de mate waarin een aantal items in de vragenlijst hetzelfde concept meet.

Met uitzondering van de rode veranderkleur, bleken de alpha's van de veranderkleuren in eerste instantie lager te zijn dan de in sociaalwetenschappelijk onderzoek gehanteerde ondergrens van 0.6 (zie tabel 1, rechterkolom).

Een mogelijke oorzaak van deze lage scores kan de methode van afname zijn. Respondenten mochten bij elke vraag acht punten verdelen. Het blijkt dat veel punten al snel werden vergeven aan het begin van de antwoordmogelijkheden, waardoor een scheve verdeling van scores ontstond. Door logaritmische transformatie kan een dergelijk statistisch artefact worden gecorrigeerd. Na toepassing bleken de alpha's sterk toe te nemen tot rondom de 0.6 (zie tabel 1, linkerkolom). Dit betekent dat de puntentoekening, de afnamemethode, in absolute zin minder betrouwbaar is dan de relatieve posities van de antwoorden, dus de verhoudingen van de antwoorden ten opzichte van elkaar.

Tabel 1.

*Betrouwbaarheid
kleurenconstructen
na (α Log) en voor
logaritmische trans-
formatie, uitgedrukt
in Cronbachs alpha
(n=4086)*

Veranderkleur	α Log	α zonder Log
Geel	0.59	0.37
Blauw	0.61	0.52
Rood	0.61	0.62
Groen	0.57	0.39
Wit	0.52	0.33

Vervolgens voerden we een aanvullende controle uit op de mate waarin men de vragen inhoudelijk begrepen had. In de evaluatie mocht men aangeven of men de vragenlijst al dan niet moeilijk vond. Als mensen de vragen moeilijk vonden, verwacht je een minder consistent antwoordpatroon en daardoor een lagere Cronbachs alpha. Er blijken nauwelijks verschillen op te treden tussen de alpha's, met uitzondering van groen en wit waar we bescheiden verschillen vinden (zie tabel 2).

Slechts 5% van de respondenten gaf aan dat ze de vragen niet duidelijk vonden en 12% vond de vragen te moeilijk.

Tabel 2.

*Cronbachs alpha na
logaritmische transfor-
matie van respondenten
die de vragenlijst wel en
niet moeilijk vonden
(n=4086)*

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Niet moeilijk	0.60	0.60	0.60	0.58	0.53
Wel moeilijk	0.51	0.62	0.62	0.50	0.47

Ten slotte keken we ook naar de verschillen in opleidingsniveau en stelden we vast dat opleiding weinig invloed lijkt te hebben op het begrip van onderwerp en de vragenlijst. Als de betrouwbaarheid van de vragenlijst acceptabel is, is de volgende logische vraag of de dimensies die worden verondersteld, ook worden gevonden in de data. Een factoranalyse geeft inzicht in de mate waarin een dimensie die wordt verondersteld ontstaat uit de data. De uitkomst van deze analyse is dat de factoren die worden verondersteld, zich na logaritmische transformatie duidelijk aftekenen. Dit is een bevestiging van de aanwezigheid van de veranderkleuren.

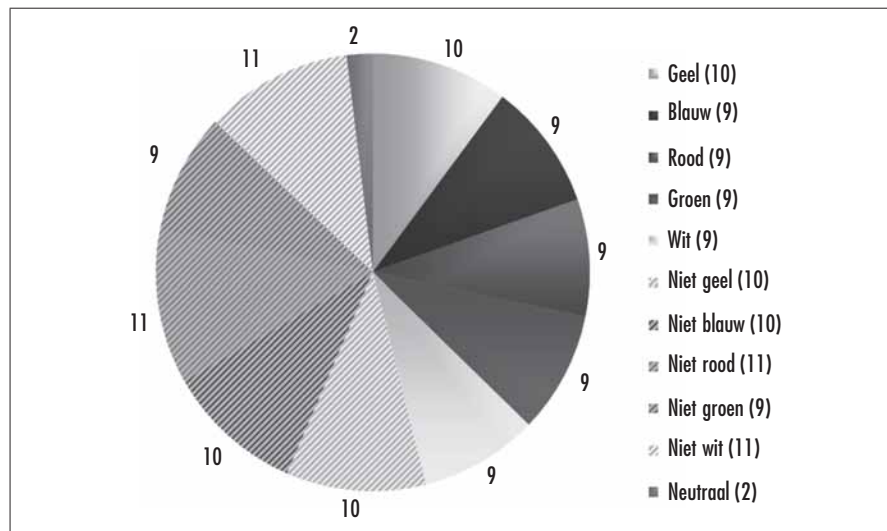
5. Onderzoekresultaten

De studie naar overeenkomsten in waarden van de veranderkleuren en de Mentality-milieus levert bruikbare inzichten op. De studie biedt ook de gelegenheid de veranderkleuren zelf nader te bestuderen.

VERDELING VAN DE VERANDERVOORKEUREN IN NEDERLAND

De veranderkleuren blijken *grosso modo* gelijk verdeeld te zijn over de populatie werkende Nederlanders die middelbaar of hoger zijn opgeleid (figuur 2). Ook de veranderstijlen waar beter opgeleide Nederlanders juist niet de voorkeur aan geven (de allergie) zijn ongeveer gelijk verdeeld over deze groep (zie ook figuur 2, gearceerde segmenten). Het valt op dat de verdeling onder deze representatieve groep zo gelijk is. Blijkbaar heeft één vijfde steeds een bepaalde kleur als voorkeur én heeft één vijfde steeds een bepaalde kleur als allergie. Gemiddeld heeft de betreffende groep tussen de twee en drie positieve of negatieve verandervoorkeuren tegelijk in zich. De hoger opgeleide werknemers (hbo+) hebben dezelfde verdeling van voorkeuren voor verandering.

Figuur 2.
 Verdeling van voorkeurskleuren en allergiekleuren (gearceerd) over werkende Nederlanders met minimaal een mbo-opleiding, in % (n=4086)



COMBINATIES VAN VERANDERVOORKEUREN

Welke combinaties van verandervoorkeuren komen bij een persoon voor? Eerst kijken we naar personen die een of meer positieve verandervoorkeuren hebben (tabel 3).

Tabel 3.

Kleuren toegekend per persoon en voorkomen-de combinaties (n=4086) (Telt niet op tot 100%, vanwege afronding)

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Geel	12%	8%	2%	2%	3%
Blauw	8%	10%	2%	2%	4%
Rood	2%	2%	11%	6%	3%
Groen	2%	2%	6%	9%	6%
Wit	3%	4%	3%	6%	9%

Ruim de helft heeft één dominante verandervoorkeur. De vijf kleuren zijn gelijk verdeeld over deze groep. Ruim 10% heeft geen specifieke veranderkleur. 8% van de groep heeft zowel een gele als een blauwe veranderkleur. Ook wit en groen en rood en groen zien we vaak in combinatie met elkaar. 15% van de personen heeft een andere combinatie van voorkeuren.

De combinatie van geel en blauw bij een persoon lijkt erg logisch en is al eerder empirisch vastgesteld (Oort, 2006; Lankreijer, 2007). Het is een combinatie van machtsdenken en planmatig denken. Ook de groene en witte verandervoorkeur gaan kennelijk goed samen, hetgeen ook al eerder is vastgesteld. Het groene denken vertegenwoordigt het veranderen door te leren en door zelfreflectie toe te passen. Het witte denken gaat uit van verandering door mensen zelf tot ontwikkeling te laten komen. Leren en vrije persoonlijke groei, zelfreflectie, feedback en het beste uit jezelf halen: het ligt in elkaars verlengde. De combinatie van de rode en de groene verandervoorkeur leert ons dat voor 6% van de werkende Nederlanders geldt dat ze verandering zien als een proces waarin het leren en het belonen bij elkaar horen. Groen gaat uit van willen leren, openstaan voor elkaar, inleven en luisteren naar elkaar. Rode mensen willen een respectvolle behandeling, openstaan voor elkaar, saamhorigheid en tweezijdige communicatie.

Het is in veel verandervraagstukken ook nuttig om de veranderkleur waarop medewerkers positief scoren te relateren aan de kleuren die juist negatief scoren. Kennis over de veranderroute die niet effectief is, geeft ook informatie over de kansrijke aanpak. De analyse levert een bevestiging hiervan op. Gele en blauwe personen hebben weinig op met groene en witte manieren van veranderen; groene en witte mensen geloven niet in het gele en blauwe pad van verandering van organisaties. Mensen met een rode verandervoorkeur hebben een voorkeur voor groene verandering en weinig op met witte en gele verandermanieren (zie ook: De Caluwé en Vermaak, 2006). De samenhang tussen

de kleuren wordt ook bevestigd door de correlatie te berekenen (tabel 4). Alleen de negatieve correlaties zijn significant (*). Geel matcht niet met rood en groen; blauw niet met rood, groen en wit en omgekeerd. Mensen met een rode voorkeur geloven niet in wit veranderen. Het beeld tekent zich af dat geel en blauw goed samengaan, maar niet goed matchen met de andere drie stijlen. Ook rood en wit gaan niet goed samen.

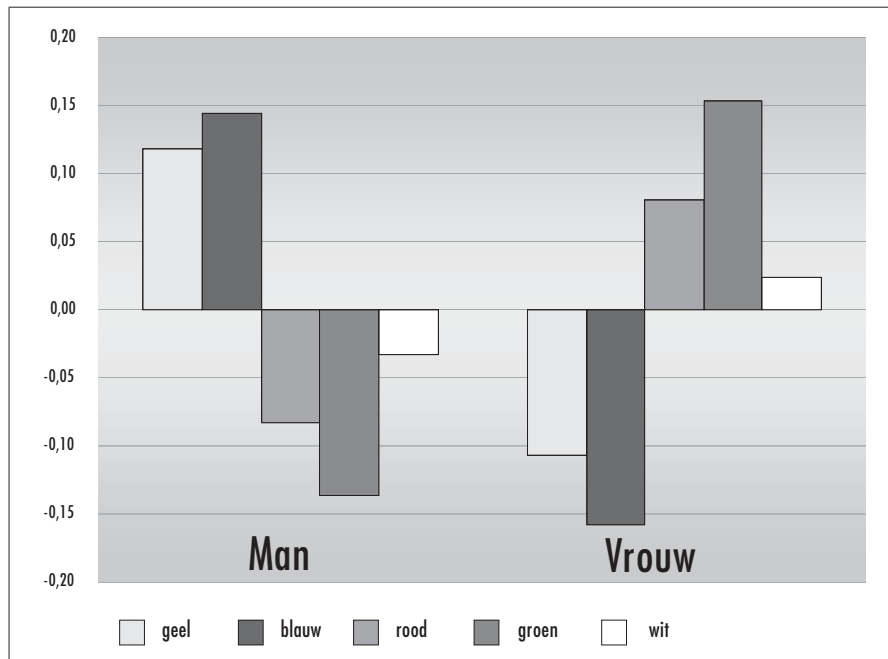
Tabel 4.
Pearson's correlatie
tussen de verander-
voorkeuren (n=4086)

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Geel	1.0	0.27	-0.40*	-0.46*	-0.28
Blauw	-	1.0	-0.43*	-0.52*	-0.31*
Rood	-	-	1.0	-0.03	-0.31*
Groen	-	-	-	1.0	0.08
Wit	-	-	-	-	1.0

SOCIODEMOGRAFISCHE KENMERKEN EN DE VERANDERVOORKEUREN

Mannen en vrouwen verschillen sterk in hun voorkeur voor veranderen: geel en blauw blijken populaire verandervoorkeuren te zijn bij mannen. Groen, rood en wit passen kennelijk meer bij de vrouwelijke manier van veranderen.

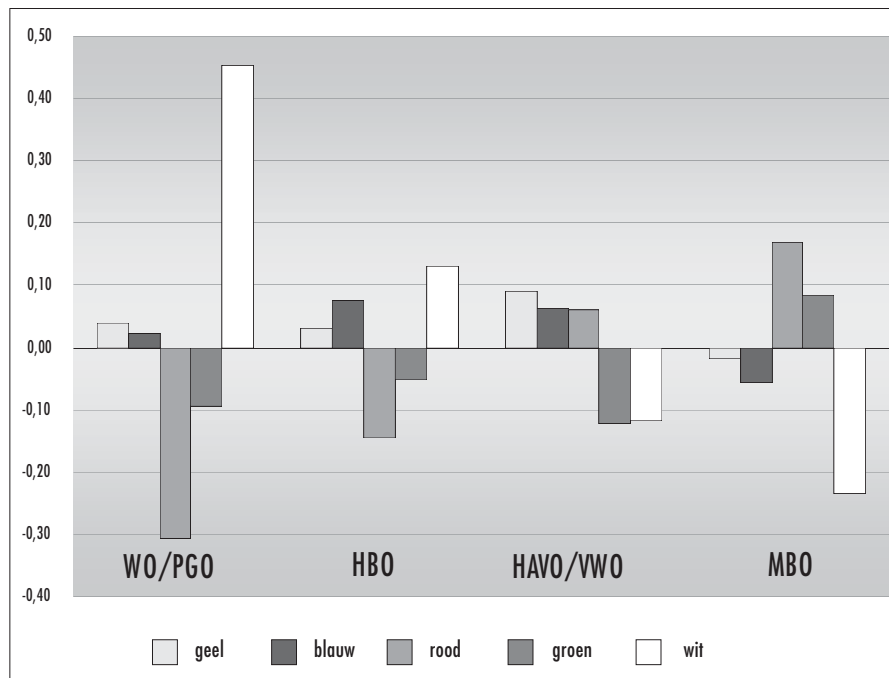
Figuur 3.
Verdeling kleuren
naar sekse, afwijking
t.o.v. gemiddelde
(n=4086)



Deze verschillen tussen mannen en vrouwen in verandervoorkeur leveren mogelijk een deel van de verklaring van de samenhang tussen de besproken veranderkleuren. Het planmatige en doelgerichte blauwe denken, het politiek en strategisch denken van het gele is misschien meer een mannen- dan een vrouwenspel. Het groene, witte en rode denken past meer bij het vrouwelijke. Verbinding zoeken, mensgericht werken, focus op persoonlijke ontwikkeling en oog voor de zachte kanten van het werk vindt men vaker terug bij vrouwen.

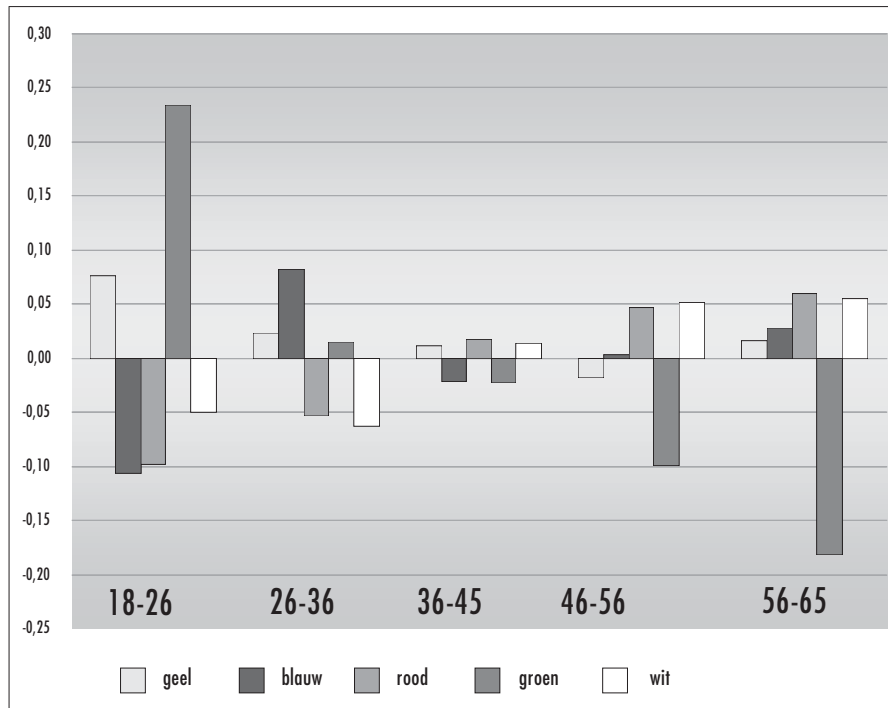
Hoe hoger opgeleid, hoe witter. De voorkeur voor witte verandering hangt sterk samen met opleiding en ontwikkeling. Hoogopgeleiden willen ruimte voor eigen initiatief, dialoog, persoonlijke ontwikkeling en vrijheid in het werk. Ze houden echter uitdrukkelijk niet van de rode verandering: de focus op het goede gevoel, de binding van medewerkers, het belonen en straffen.

Figuur 4.
Verdeling kleuren
naar opleiding,
afwijking ten opzichte
van het gemiddelde
(n=4086)

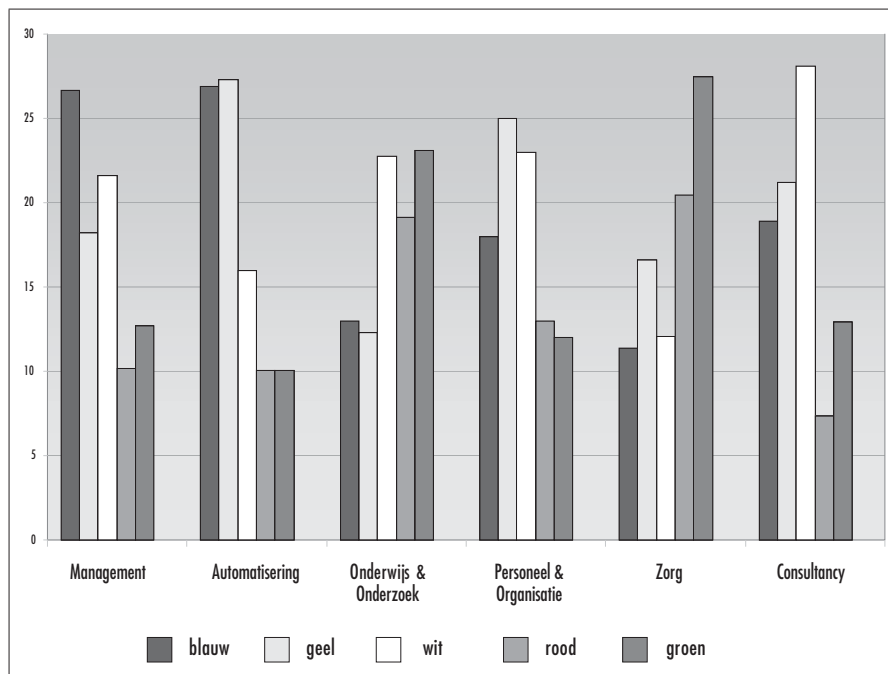


Hoe jonger, hoe groener. De groene veranderstijl blijkt een sterk leeftijdseffect in zich te dragen. Jongeren willen zelf vaak nog veel leren, zijn gericht op ontwikkeling en hoger dan gemiddeld opgeleid. Ze zijn ook individueler dan ouderen. Als we met een generatiebril kijken naar het patroon (zie ook Becker, 1993) in de scores, valt ook het verloop van de witte stijl op. Dat lijkt op het omgekeerde patroon van de groene verandervoorkeur. De witte stijl is juist populair bij de wat oudere generatie omdat deze in de jaren zestig en zeventig opgroeide. Ontwikkeling, vrijheid, creativiteit, processen vrij laten lopen zijn kenmerken van deze tijdgeest.

Figuur 5.
 Verdeling verander-
 voorkeuren over
 verschillende
 leeftijdscategorieën,
 in afwijkingen ten
 opzichte van het
 gemiddelde (n=4086)



Figuur 6.
 Verdeling kleuren
 naar functie,
 ten opzichte van
 het gemiddelde
 (n=4086)



Managers zijn blauw, consultants wit! Analyse van functiegebieden leert ons dat kleuren sterk differentiëren naar functie. Zo vinden we in de zorg met name groene en rode mensen, bij inkoop en logistiek springt de gele stijl eruit,

automatisering is met name geel en blauw, management is sterk blauw georiënteerd en consultants werken het liefst langs de witte lijn.

DE KOPPELING VAN DE KLEURENTHEORIE AAN MENTALITY-MILIEUS

De veranderkleuren vertegenwoordigen verschillende typen mensen in hun werkomgeving en hun voorkeur voor verandering van hun organisatie. Mens-typen hebben niet alleen betrekking op het werk; ook buiten het werk bepaalt het karakterologisch profiel houding en gedrag. De Mentality-segmentatie van Motivaction legt de focus voor het onderscheiden van verschillende typen mensen met name buiten de werkomgeving. Weten hoe mensen denken over essentiële levenszaken en daarnaar handelen is belangrijke marketinginformatie. In onze ambitie veranderkunde en marketing dichterbij elkaar te brengen, hebben we een eerste bescheiden stap gemaakt en de veranderkleuren gekoppeld aan het marktonderzoekmodel Mentality. In de meting hebben we van respondenten de dominante veranderkleur zowel als het dominante Mentality-segment in kaart gebracht, waardoor beide profielen aan elkaar kunnen worden gekoppeld. In tabel 5 zijn gemiddelde afwijkingen van de Mentality-milieus op elk van de vijf kleuren weergegeven. De verticale as geeft de Z-score weer, die bij waarde 1 of -1 gelijk is aan een standaarddeviatie. De hoogste score van een kleur in een milieu is bijna een halve standaarddeviatie. Dit is een vrij sterke differentiatie.

Tabel 5.
Hoge positieve en negatieve correlaties van veranderkleuren met Mentality-milieus, op basis van afwijkingen Z-scores (n=4086)

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Moderne burgerij	-	0	++	+	--
Opwaarts mobiele	++	+	-	0	-
Postmaterialisten	--	--	0	+	+++
Nieuwe conservatieven	+	++	-	---	+
Traditionele burgerij	0	0	+	0	-
Kosmopolieten	+	+	--	0	+
Postmoderne hedonisten	0	0	0	0	+
Gemaksgeoriënteerden	0	-	+	+	--

Toelichting: 0 = weinig correlatie, + is .10 positieve Z-score, ++ is .20 positieve Z-score, +++ is .30 positieve Z-score, bij - zelfde indeling met negatieve Z-scores.

Het meest opvallend is de vaste positieve combinatie van geel en blauw bij vooral de milieus: nieuwe conservatieven, opwaarts mobiele en kosmopolieten. Hoe kunnen we de sterke correlatie tussen deze kleuren en de groepen verklaren? Deze milieus delen een sterke drive om carrière te maken. Ze zien werk als het meest effectieve middel om vooruit te komen in de maatschappij. Werknemers die tot deze milieus behoren, hebben ook hogere functies dan die in de overige milieus. Ook werken ze vaker in het bedrijfsleven. Bij deze groe-

pen overheerst het verstandelijke, het rationele. Planning, controle en overzicht geven duidelijkheid en voorspelbaarheid. Zo kan men zich focussen op de langetermijnstrategie. Hogerop komen vraagt ook om planning en ook politiek bedrijven. Eerder zagen we al dat managers vaker geel en blauw zijn. Zij willen het liefst via overleg en met heldere doelen hun organisatie veranderen. Veranderen via leren, de groene weg, duurt te lang voor hen. De witte stijl is vanuit dit standpunt bezien al helemaal geen optie: het kost tijd en het is moeilijk controleerbaar. Verder is het rode denken behulpzaam, maar ondergeschikt aan de bedrijfsdoelstellingen.

Er zijn ook verschillen tussen de groepen: nieuwe conservatieve vormen de economische elite, waar de kosmopolieten de culturele elite vormen (Bourdieu, 1974; Ganzenboom, 1984). De economische elite kenmerkt zich door een relatief behoudend waardenpatroon, gericht op het behoud van de culturele en politieke status-quo. Maar tevens zijn zij de motor achter economische activiteit. Het zogenaamde oude en nieuwe geld wordt met name in deze groep gevonden. Opwaarts mobielen staan vaker aan het begin van hun carrière en hebben een sterke extrinsieke motivatie: zij willen graag laten zien wat ze hebben en hebben bereikt. Ze zijn ook materieel georiënteerd en zijn mede daarom vaker in salesfuncties en ICT te vinden.

Een ander opvallend resultaat is de sterke voorkeur voor de witte verandering bij postmaterialisten en, in mindere mate, de postmoderne hedonisten en kosmopolieten. De witte veranderstijl gaat uit van de kracht en de potentie die het individu van nature heeft. Geef de persoon maximale ruimte en het resultaat komt vanzelf. De rede en de dialoog staan aan de basis van vooruitgang. Voor postmaterialisten is werk niet een middel om hogerop te komen, maar een manier om tot zelfverwezenlijking te komen. Werk en privé zijn in balans. Zowel in het werk als in de privésfeer wordt gestreefd naar een betere maatschappij. Werk mag dus iets bijdragen aan de samenleving. Postmaterialisten geloven in de goedheid van de mens, in de positieve kant van mensen die de ruimte mag krijgen om zich te ontvouwen. Kenmerkend is hun maatschappijkritische houding waarin vrijheid, respect, verantwoordelijkheid en duurzaamheid centraal staan. Het is niet verwonderlijk dat deze groep van ruim één miljoen Nederlanders vaker bij de overheid werkt, zowel nationaal als regionaal. Ze werken ook vaker bij goeddoelenorganisaties en doen vrijwilligerswerk. De andere twee milieus waar wit het goed doet hebben gemeen dat ze een postmoderne levensstijl hebben waarin materiële zaken ondergeschikt zijn aan zelfontplooiing en brede, niet alleen op werk gerichte, ontwikkeling. Innerlijke verrijking bindt de drie groepen waar wit hoog scoort. Kosmopolieten zijn hierbij het meest carrièregedreven, maar kiezen eerder voor opleiding dan voor salaris. Met name voor de postmoderne hedonisten is carrière maken veel minder van belang. Een spannend leven met zo veel mogelijk verschillende ervaringen is een belangrijke drijfveer. Werk kan dus maar beter bijdragen aan deze beleving.

De rode verandervoorkeur is populair bij de traditionele en de moderne burgerij en de gemaksgereïenteerden. Het groepsgericht denken, kenmerkend voor de rode stijl, is sterk aanwezig bij deze drie milieus. De milieus zijn niet individualistisch ingesteld; familie en vrienden wonen en werken vaak dicht bij elkaar. Dit heeft zijn wortels in de maatschappelijke context: de burgerij leeft sterk op basis van de calvinistische waarden. Individualiteit is onwenselijk en groepsdenken van nature aanwezig.

Groen is uitgesproken niet populair bij nieuwe conservatieven. Zij hebben kennelijk minder met de stijl waarin reflectie, feedback, leren van elkaar en een open en veilige omgeving centraal staan. Het past ook niet in hun vaak rationele en hiërarchische kijk op bedrijfsvoering. Via de hiërarchie wordt immers duidelijk wie naar wie moet luisteren en wie van wie moet leren. Bovendien is leren een proces; processen kunnen interessant zijn, maar zeggen nog niets over het resultaat. En de efficiëntie, de effectiviteit en de rationaliteit zijn in hun ogen de belangrijkste factoren voor het eindresultaat. De zienswijze van de nieuwe conservatieven is dat een organisatie niet direct gebaat is bij de ontwikkeling van de medewerkers: het gaat vaak om het kortetermijnresultaat, zeker als er aandeelhouders in het spel zijn, en dan tellen de maandcijfers. De gele veranderkleur spreekt de moderne burgerij en postmaterialisten niet aan. Het politieke proces, het onderhandelen over resultaat, het vormen van coalities is wellicht een proces dat zij wantrouwen. Het vergt ook vaardigheden waarmee zij van nature minder op hebben. Bovendien lijkt het gele proces uit te gaan van het gegeven dat verandering wordt gerealiseerd in de bestuurskamers en niet op de werkvloer. Ook het blauwe veranderproces is niet de stijl van postmaterialisten. Ook dit veranderproces wordt in de bestuurskamers ingeregeld: de spreadsheet en de rationaliteit van managers bepalen de weg waarlangs er veranderd wordt. Verder hebben opwaarts mobiele, nieuwe conservatieven en kosmopolieten een afkeer van rood. Dit wordt mogelijk verklaard door hun rationele kijk op het functioneren van organisaties. De (moderne en traditionele) burgerij, de opwaarts mobiele en de gemaksgereïenteerden houden niet van wit. Het past conceptueel goed bij onze redenering hierboven. Deze milieus geloven meer in de top-downbenadering en willen duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht. Rationaliteit en teamgevoel spreken hen aan. Het vrije ontwikkelen, het loslaten van de controle, leidt tot chaos en lethargie, zo vinden we vaak terug in deze milieus.

6. Reflecties en verder onderzoek

We vermoeden dat veranderekunde en marketingcommunicatie van elkaar kunnen leren over hoe de eigen doelgroepen effectiever te kunnen beïnvloeden. Daarom zetten wij een eerste bescheiden stap in de richting van mogelijke kennisdeling door een verkennend onderzoek uit te voeren naar overeenkomsten in achterliggende waarden van de kleurentheorie en het marketingcommuni-

catiemodel *Mentality*. Omdat we een aantal waarnemingen hebben gedaan waaruit een verband blijkt tussen de kleurentheorie en *Mentality*, stellen we ons de vraag wat dit betekent en wat we hier professioneel mee kunnen.

Allereerst zijn enkele kritische kanttekeningen op hun plaats. Hoewel onderzoeksvragen vrij goed kunnen worden beantwoord, realiseren wij ons terdege dat het onderzoek een relatie beschrijft tussen twee modellen. Modellen zijn over het algemeen een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Mensen zijn niet honderd procent binnen een kleur of een *Mentality*-segment te beschrijven. Vaker worden mensen gekenmerkt door kleurcombinaties of combinaties van *Mentality*-segmenten. Verder meten we met de vragenlijsten meningen van mensen. Deze kunnen ook nogal eens verschillen. Ook weten wij niet in welke mate deze meningen zich een-op-een verhouden met hoe mensen zich gedragen. Het zeer specifiek worden in het beschrijven van praktische implicaties van dit onderzoek is daarom niet reëel in deze fase. Toch verkennen we hieronder mogelijke aanknopingspunten.

De kleurenleer typeert mensen op basis van hun overtuigingen. Die overtuigingen gaan over veranderen, maar ook over organiseren, managen, interveniëren, én ook over hoe mensen zijn en hoe organisaties moeten zijn. Het zijn generieke concepten van waaruit men de wereld bekijkt, analyseert en herschept. *Mentality* segmenteert typen mensen vanuit de wijze waarop zij in het leven staan, hoe zij tegen zichzelf aankijken en hoe zij hun relatieve positie ten opzichte van anderen inschatten. De waarden die bepalen tot welk *Mentality*-segment je behoort, blijken ten minste enige overeenkomst te hebben met de waarden die schuilgaan achter de menstypen waarop de kleurentheorie is gebaseerd, zo leert het onderzoek ons. Dit verband is deels ook logisch, omdat beide modellen zijn gebaseerd op waarden van de mens. En mensen kunnen zichzelf veelal niet thuis laten wanneer ze naar hun werk gaan, noch andersom. Deze overlap in achterliggende waarden biedt aanknopingspunten voor praktische toepassing. De wijze waarop je binnen organisaties op basis van de kleurentheorie medewerkers met een bepaalde verandervoorkeur succesvol beïnvloedt, hangt samen met de wijze waarop marketeers en communicatiedeskundigen hun doelgroepen succesvol kunnen beïnvloeden op basis van *Mentality*. Succesvolle beïnvloeding gaat in beide gevallen om de vraag of je de waarden van betreffende mensen op de juiste wijze weet te raken om hen te mobiliseren. De overlap van waarden geeft dan de mogelijkheid kennis over beïnvloeding van *Mentality*-segmenten mee te nemen in een verandervraagstuk. Daar marketingcommunicatie zich met name richt op de vraag hoe kennis, houding en gedrag van consumenten worden beïnvloed in een gewenste richting, kan ten minste empirische kennis over marketingcommunicatie in een veranderproces worden betrokken. Dit kan helpen bij een effectieve positionering van het veranderplan, bij het ontwikkelen van een communicatieconcept en bij de keuze langs welke kanalen je de verandering communiceert. Ook kan het mogelijk helpen bij de keuze voor een effectieve veranderaanpak in een organisatie. Wat werkt, en wat mogelijk niet?

Ook kan marketing als vakgebied, en marketingcommunicatie in het bijzonder, leren van veranderekunde. Bij marketingcommunicatie draait veel om de effectiviteit van bestedingen aan gedragsbeïnvloeding van consumenten, of in het geval van de overheid: van burgers. Het doel van marketingcommunicatie is verandering teweeg te brengen in attitudes en gedrag van mensen. Intuïtie en aannames bepalen nogal eens de werkwijze van specialisten in het vak. Het empirisch gefundeerd, systematisch en gericht werken met specifieke doelgroepen en daarin onderscheid maken in de wijze waarop je impact hebt op deze groepen kan worden verbeterd door kennis mee te nemen over de wijze waarop deze zelfde mensen denken en zich gedragen in een organisatieomgeving. En in het bijzonder de wijze waarop medewerkers zijn mee te krijgen in veranderingsprocessen. Bij een gebleken verband tussen waarden van onderscheiden menstypen in veranderekunde en doelgroepen in marketingcommunicatie, opent dit de mogelijkheid kennis en bijbehorende veranderekundige, en in bredere zin organisatiekundige, instrumenten los te laten op de marketingdoelgroepen.

Vervolgens gaan we kort in op de gevonden kennis over de verdeling en socio-demografische kenmerken van de veranderekuren als zodanig. Voor het eerst is de vragenlijst voor veranderingskleuren bij een representatieve groep werkende Nederlanders afgenomen. De gelijke verdeling van verandervoorkeuren en ook van de allergieën hiervoor is opmerkelijk: allemaal ongeveer 20%. Deze uitkomst nodigt uit om verder te bestuderen: om de verdeling met meer zekerheid te vaststellen en voor de praktische toepassing ervan. Het zou namelijk kunnen betekenen dat misverstanden en communicatieproblemen als gevolg van deze verschillende zienswijzen veelvuldig aan de orde zijn en overal kunnen voorkomen (ook buiten de organisatieomgeving!). Het kan betekenen dat de gele voorkeur niet alleen voorkomt bij de kleine groep van sommige leidinggevendenden. Het betekent ook dat niet één bepaalde voorkeur meer voorkomt dan andere of dat in deze tijd bepaalde aanpakken favoriet zijn. Het laat ook zien dat het expliciet maken van deze overtuigingen belangrijk is om helder en betekenisvol met elkaar te kunnen communiceren. We hebben ook gevonden dat bepaalde voorkeuren in combinatie met elkaar voorkomen. Geel gaat vaak goed met blauw; groen met wit en rood met groen. Daarnaast hebben we gezien dat verschillen in sociodemografische kenmerken de voorkeuren onderscheiden, hetgeen bevestigt wat eerder in onderzoek geconstateerd is (De Caluwé en Vermaak, 2006).

Welke overige vragen tot vervolgonderzoek roepen onze studie en bijbehorende reflecties op? Op de eerste plaats is meer kennis nodig over de mate waarin gedrag van consumenten en van medewerkers direct voortvloeit uit de waardenset die deze mensen vormt. Meer overeenkomst betekent dan mogelijk meer en betere aanknopingspunten. Op de tweede plaats is meer empirische basis nodig om de overeenkomsten in waarden waarop modellen zijn gebaseerd hard te kunnen maken; het wegnemen van methodologische vraagtekens is hier een belangrijk onderdeel van. Ten derde dienen assumpties die achter

de modellen schuilgaan explicieter gemaakt te worden om ze scherper te kunnen toetsen. Ook kunnen andere veranderkundige modellen worden vergeleken met andere marketing- en communicatiemodellen en zou de onderzoeksmethodiek anders kunnen worden opgezet. Ook zouden we willen inventariseren welke kennis en instrumenten feitelijk in aanmerking komen om over en weer te gebruiken in de beide vakgebieden. Hierbij lijkt het ons interessant om te onderzoeken in welke mate reguliere marktonderzoekinstrumenten bruikbaar zijn in organisatievraagstukken.

Wij hopen met deze verkennende studie een discussie op gang te brengen over de vraag of en zo ja, hoe synergie kan worden gerealiseerd tussen veranderekunde en marketingcommunicatie. Dank gaat uit naar Motivaction, die het onderzoek mogelijk heeft gemaakt.

Literatuur

- Becker, H. – *Generaties en hun kansen*. – Amsterdam : Meulenhoff, 1993
- Bourdieu, P. – *La Distinction*. – Parijs : Editions de Minuits, 1979
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak – *Leren Veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. – Deventer : Kluwer, 2006
- Caluwé, L. de – Denken over veranderen in vijf kleuren. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, augustus 1998
- Caluwé, L. de, F. Qué, en H. Vermaak – Denken over veranderen van mensen en organisaties. – In: *Tijdschrift Management en Organisatie*, 51 (4), p. 7-27
- Durkheim, E. – *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. – Parijs, 1912
- Elias, N. – *Über den Prozeß der Zivilisation: soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen*. – Basel : Haus Zum Falken, 1939
- GANZEBOOM, H. – *Leefstijlen in Nederland*. – Rijswijk : SCP, 1988
- Kronjee, G., en M.A. Lampert – Leefstijlen en Zingeving. *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: Geloven in het Publieke Domein*. – Amsterdam: University Press, 2006
- Lankrijer, B. – *Validation Kleurentest*. – 2007
- Oort, M. – *Preferences for Organizational Change*. – Amsterdam, Vrije Universiteit, 2006. Master Thesis, Business Administration
- Rosenbaum, P., en D. Rubin – The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects. – In: *Biometrika*, 70
- Spangenberg, F., M.A. Lampert, B. van der Lelij, en R. van Ewijk – *Politieke onvrede en de alledaagse belevingswereld van burgers*. – Amsterdam: Motivaction, 2003 (onderzoek voor het Sociaal en Cultureel Planbureau)
- Ueltzhöffer, J., en C. Ascheberg – Transnational Consumer Cultures and Social Milieus. – In: *Journal of the Marketing Research Society*, 41 (1999) 1, p. 47-59