

Je kunt de kleuren (niet) overstijgen

Hans Vermaak

De namen van Léon en mij zullen voor de buitenwereld altijd verbonden blijven, vooral door het handboek *Leren Veranderen* (1999, 2006, 2015). Het kleurendenken springt daarin het meest in het oog. Toch ontstaat zoiets vanuit een onderstroom van gedeelde opvattingen: dat ons vak een ambacht is waarin oefening kunst baart, dat je lerend in het vak moet staan om effectief te blijven en dat je wetenschap en praktijk verbindt om robuuste taal te vinden voor wat we doen. En ook, tijdens het samen schrijven: dat een goed gesprek of een nieuw idee ontstaat doordat je niet zomaar hetzelfde denkt en je dat waardeert. Die onderstroom kleurt ook het kleurendenken: een model tussen praktijk en wetenschap, bedoeld om van te leren, spanning op te zoeken en betekenis te geven. Nu Léon met emeritaat gaat, kan ik niet anders dan stilstaan bij de groei van het kleurendenken. Met die onderstroom in gedachten.

HÉT KLEURENMODEL BESTAAT NIET

De eerste kleurenidéeën over veranderen zijn bijna twintig jaar oud. We schreven er onlangs een historie over (Vermaak & De Caluwé, 2015). Dat was ook nodig, want wij hadden allebei een andere herinnering aan hoe het kleurenconcept gegroeid is. Ons geheugen was blijkbaar niet te vertrouwen. Met de hulp van archieven herschreven we de geschiedenis en werden de gedaantewisselingen helder.

De 'inceptie'-periode (1997-1999): ordening van aannames en kenmerken

In de eerste periode maakten we ons druk over een gebrek aan gezamenlijke veranderkennis onder collegae en vooral ook over waarom iedereen zo aan zijn eigen traditie verknocht was. Welke scholen en stromingen zijn er in ons vak? En welke achtergronden hebben die dan? Als antwoord kreeg het kleurendenken de vorm van een overzicht van stromingen en de aannames die daarin gangbaar zijn. Om elke stroming recht te doen, brachten we ook kleurkenmerken in kaart, variërend van interventies, rollen tot idealen. Het kleurendenken oogde als landkaart.

De 'storming & norming'-periode (1999-2006): postmoderniteit en ambachtelijkheid

In de tweede periode maakten we ons druk over hoe het kleurendenken ontvangen en gebruikt werd. Het trok ons twee richtingen op. Een deel van de wetenschappelijke wereld vond dat we de wereld objectiverden doordat we zo ordenend bezig waren. Dat was niet onze bedoeling, dus verdiepten we het sociaal-constructionistisch karakter van het kleurendenken: hoe je met elkaar werkelijkheden schept. Elke kleur werd een wereld op zich die niet zomaar de andere werelden kon incorporeren. Een deel van de praktijkwereld daarentegen omhelsde het kleurendenken om het leven te vereenvoudigen en er eenvoudiger grip op te krijgen. Maar wij hadden het kleurendenken gelanceerd om meer complexiteit aan te kunnen. Dat contrast stimuleerde ons om vier toepassingen uit te werken en niet aan het toeval over te laten: we schreven vele pagina's over hoe je ambachtelijk met de kleuren omgaat.

De 'volwassen' periode (2007-2015): tijdelijke werkbare contradicties¹

In deze jaren kwamen steeds meer vragen op over hoe je met complexe vraagstukken omgaat waarin combinaties van kleuren gewenst maar niet makkelijk realiseerbaar zijn. Dat was deels ingegeven door de crisis waarin veranderingen zich opstapelden en onder tijdsdruk kwamen te staan. Maar de vragen kwamen ook op omdat ervaren veranderaars aangaven hieraan toe te zijn. Tegelijk bleven er grote groepen voor wie de basics van meervoudigheid nog een hele opgave waren. Dit stimuleerde ons om het kleurendenken in verschillende omgevingen steeds anders te vertellen en te gebruiken. Het verhaal in de ruimte te laten resoneren werd belangrijker dan de eenduidigheid van het model. En het stimuleerde ons ook om zien hoe je kleurcombinaties in verschillende contexten weer anders werkbaar kunt maken.

EEN RODE (?) DRAAD

Het kleurendenken is dus niet zo eenduidig meer. Niet door de tijd heen. En ook hier en nu niet. Dat past bij een theorie die volwassener wordt. Een theorie is noch een model, noch een verzameling data, noch een aanpak, noch literatuurreferenties of wat dan ook. Het is al die dingen bij elkaar en dan in relatie tot elkaar plus de wereldbeelden erachter (Sutton & Staw, 1985). Het gaat dus om het landschap dat schuilgaat achter een label als 'kleurendenken': pas als je daarin kunt verdwalen

¹ Woordspel op André Wierdsma's 'tijdelijk werkbare overeenkomsten'.

krijgt een theorie betekenis. Toch is er iets te zeggen over wat we steeds belangrijker vinden.

Grenzeloze contrasten

Elke kleur is een wereld op zich. Je kunt per kleur al een boek schrijven over alle kenmerken: kleureigen taal, sfeer, acties, kijkwijze, waarden, sturing, rollen, helden, verhalen, rituelen enzovoort. Al die kenmerken versterken elkaar. En hoe meer ze dat doen, hoe diepgaander de kwaliteit van een kleur tot leven komt: wonderjes worden mogelijk. Dat versterkt dan weer je vertrouwen in die kleur, je neiging die te verkiezen, de ervaring die je opdoet en de competentie die je erin ontwikkelt. Je kunt dan ervaren hoe je in de logica van die wereld gezogen wordt en die gaat ervaren als onvermijdelijk, onomstreden en alomvattend. Het punt is dat dit geldt voor elk van de vijf kleuren. En hoe langer we ermee bezig zijn, hoe meer lagen we in elke kleur ontdekken – na twintig jaar nog steeds een niet-vertragend proces. De contrasten gaan daardoor elke keer verder dan we even ervoor dachten.

Generatieve spanningen

Die spanningen ertussen worden zo rijker. Waar de ene kleur draagvlak van onderaf zoekt, zoekt de ander het in de bovenwereld. Waar de ene resultaatgerichtheid waardeert, vindt de ander dat een naïeve valkuil. De spanningen zitten dus in hoe je verandering vormgeeft en wat je nastreeft: de processen staan op gespannen voet. Maar de spanningen zitten net zo hard tussen mensen, hun overtuigingen en bijdragen: de interacties en cognities staan ook onder spanning. In toenemende mate beschouwen we dit soort tegenstellingen als de motor voor vernieuwing (Seo & Creed, 2002): ze verstoren de rust, focussen de aandacht en lokken uit tot onderzoek. De contrasten stellen je in staat verschillende aspecten te zien, complementaire bijdragen te leveren, contrasterende kwaliteiten te appreciëren en meer heren en dames te dienen. Het is spannend – letterlijk en figuurlijk – zoals een reis dat kan zijn. Spanningen brengen leven in de brouwerij.

Reflexmatige ontkleuring

We zien ook hoe ieder van ons die contrasten onbewust uit het oog verliest. Al was het maar omdat je andere kleuren in hun volheid niet kent. In het begin moest Jan Bas Loman over ‘wit’ vertellen, omdat wij het geen recht konden doen. En het kostte ons jaren voordat we fatsoenlijk over geel konden praten. Dat was allemaal geen

opzet: je ontkleurt een minder vertrouwde kleur onwillekeurig. En als je een minder vertrouwde kleur met opzet verkent, doe je dat minder kundig. Je kent de taal niet, de interventies nog minder. En zo valt die kleur vanzelf tegen. Zelfs als je het kleurenmodel zelf omarmt, beken je kleur door hoe je het gebruikt. Gebruik je het ordenend, dan is het een subtiele manier om blauw de boventoon te laten voeren. En als je denkt dat je het kleurenmodel 'snapt', dan wijst dat erop dat de spanning eruit is. Kortom: de weg van de minste weerstand is dat de contrasten verminderen en de spanning verdwijnt.

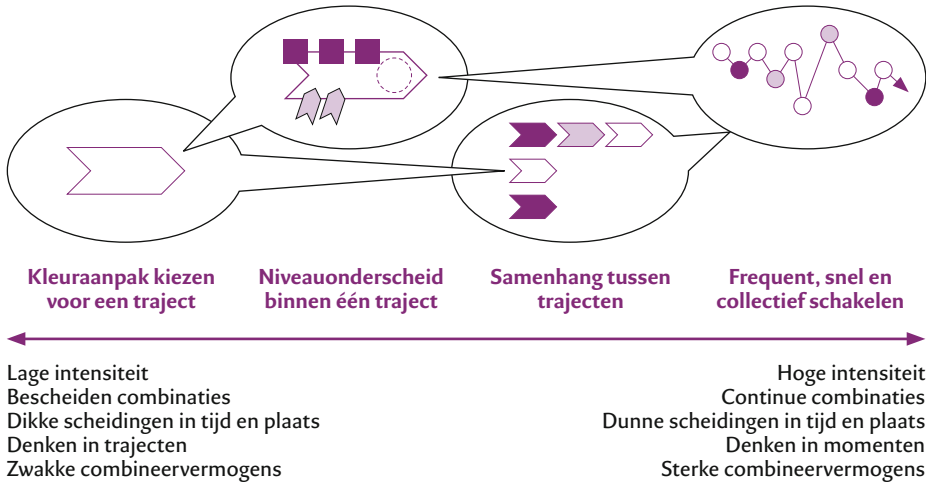
VERSCHIL MAKEN ALS DIDACTISCHE KEUS

Dit impliceert een didactische keus om bijna altijd de contrasten te benadrukken. De meeste mensen zien niet zomaar de diepgang van andere werelden, wij inclusief. En daarmee zien we ook niet genoeg wat die te brengen hebben. De meeste organisatieculturen bevoordelen bovendien de ene kleur boven de andere, hetgeen verklaart waar hun persistente vraagstukken zitten. Ook de meeste managementboeken zijn gekleurd, omdat ze waarden als eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit overwaarderen en daarmee de helft van het kleurenspectrum wegdrukken (Vermaak, 2009). Zelfs de kleuren onderling brengen in hun interacties de boel uit balans: als gele en blauwe actoren zichzelf niet begrenzen, overheersen ze en als groene en rode actoren zichzelf niet beschermen, wordt dat nog eens versterkt. Kortom: wil je alle kwaliteiten in de ruimte, dan moet je de contrasten uitvergroten, wil je de vernieuwingsmotor op volle toeren hebben, dan moet je spanningen koesteren en als je dat allemaal duurzaam wilt houden, moet je ontkleuringsreflexen blijven onthullen.

Combineren door contrasteren

Om complexe vraagstukken aan te kunnen, wil je kleuren combineren. Een jeugdzorgtransitie vraagt bijvoorbeeld om zowel een politiek proces tussen Rijk en gemeenten of tussen gemeenten en instellingen (geel met blauw randje) als om de inrichting van een stelsel met structuren, systemen en mensen (blauw en rood) als om het beter opereren van een jeugd- of wijkteam rondom kind en omgeving (veel groen en wit) (Vermaak, 2012). Hoe kan combineren nou samengaan met het eerder bepleite contrasteren? Dat lijkt een paradox en dat is het ook. En dat is het punt juist. Hoe meer je de contrasten voelt, ziet en snapt, hoe beter je kunt schakelen tussen de kleuren. En hoe meer je dat collectief voelt, ziet en snapt, hoe beter je dat samen kunt doen. Wat is dan 'beter'? Combinaties worden het krachtigst als je

Kleuren combineren



frequent, snel, organisch en collectief kunt schakelen. Zodat het niet te gekunsteld hoeft met dikke muren ertussen, zoals groen op de hei leren en dan weer blauw op het werk: liever verweef je leren met je dagelijks werk. Zodat je niet eerst een hele fase dit en dan een hele fase dat hoeft te doen, maar kunt inspelen op wat op dat moment nodig is. Bovenstaande figuur visualiseert het: stel je bij de meest rechtse variant een goede privérelatie of een topteam voor waarin je samen flitsend snel wisselt tussen bijvoorbeeld presteren en leren.

Leren combineren serieus nemen

De belangrijkste les is hier wat mij betreft niet dat je de grootste complexiteit aankunt door kleuren intensief te combineren. Dat is een open deur. De belangrijkste les is dat je slechts zo intensief moet willen combineren als een club aankan. Het is een spanningsveld dat je niet mag negeren. Je kunt wel de grens opzoeken: kleuren zo intensief combineren dat je alles uit de aanwezige vermogens haalt of die nog wat oprekt. Maar verder moet je niet willen gaan, want dan organiseer je je eigen ongelijk. Beter een minder goed ontwerp dat slaagt dan een briljant ontwerp dat mislukt. Ieder die te makkelijk over combineren praat, heeft in mijn ogen deze les gemist. Het is een teken aan de wand als iemand de contrasten tussen de kleuren niet genoeg onderkent, daarom denkt dat de spanningsvelden meevallen en daarin

zijn eigen ontkleuringsreflex onderschat. Dat zijn signalen van een laag combineervermogen.

Dat gezegd hebbend blijft één vraag boven de markt hangen: kunnen de kleuren ooit samengaan? Dan praat ik niet over schakelen tussen kleuren (hoe snel, vaak of organisch ook) maar over het overlappen van de kleuren. In de praktijk zitten Léon en ik hierover op één lijn: gegeven de onderschatte contrasten, weggepoetste spanningen, reflexmatige ontkleuring en beperkte combineervermogens is het antwoord dan 'nee'. Het is zelden een goed actieperspectief, want het haalt het leven uit de brouwerij. Het verschaalt de boel. Maar daarmee is de vraag niet van tafel: zou het theoretisch kunnen? Zou het soms kunnen?

Transcendentie kan (niet)

In de literatuur over paradoxen (Smith & Lewis, 2011) worden naast defensieve reacties (zoals tegenstellingen bedekken of ontkennen) vaak twee constructieve acties onderscheiden: situationele keus (in kleine of grote intensiteit) naast creatieve integratie. Die eerste actie stemt overeen met het hierboven bepleite schakelen. De tweede actie stemt overeen met een onderzoekende houding naar de contrasterende waarden waarbij je soms mogelijkheden ziet dat ze elkaar kunnen versterken. Denk aan iemand die jarenlang oscilleert tussen slank willen worden (met fitness en diëten) versus het goede leven omhelzen (een bourgondische levensstijl). Die kan op een gegeven moment ontdekken dat daarachter een verlangen schuilgaat om lekker in je lijf te zitten. Hetgeen noch gaat over slankheid, noch over bourgondisch leven. Het is van een andere orde: het overstijgt het verschil. Kan dat ook met de kleuren? Léon betwijfelt het. Ik denk dat het kan.

Laat ik een voorbeeld geven. Het gezegde is dat je beste vrienden je de waarheid vertellen. Als dat geschiedt, gaat empathie samen met kritiek. Dat is bijzonder, want vaak ervaren we bij kritiek juist afstand. En bij empathie weinig confrontatie. Maar als vrienden je de waarheid zeggen, gaat het op beide polen een tandje dieper: juist in die momenten voel je je gezien en tegelijk geconfronteerd. Er is nabijheid én er is lering. Het is dieprood en diepgroen tegelijk: ze versterken elkaar, ze zitten elkaar niet in de weg. Het voorbeeld suggereert ook iets anders: dat het niet iets is wat je ontwerpt, het is iets wat in momenten ontstaat. Het is niet iets wat je een ander kunt aandoen, het is iets wat je in interactie cocreëert. Het is niet grijpbaar of maakbaar: het heeft evenveel te maken met handelingsfinesse als buikgevoel. Het vraagt toevalligheid en timing, toonzetting en afstemming. Het is improviserend

en speels. Interessant genoeg is het daarmee niet ongewoon. We kennen deze momenten van transcendentie maar al te goed. Ze komen meer voor in de alledaagsheid van ons leven, waarin het ‘gewoon’ kan gebeuren.² Juist deze momenten geven het leven kleur. Het is wel zo dat als we ‘georganiseerd’ gaan handelen, dat het ons dan ontglipt: het laat zich niet vangen in een protocol of in een plan.

TOT BESLUIT

Ik weet eigenlijk nooit goed hoe mensen op mijn pad komen. Of hoe het komt dat ik met sommigen decennialang goed optrek. Of waarom ze een verschil maken in mijn leven. Ik weet dat het met Léon het geval is. En ik denk dat het komt doordat wij terugkerend dit soort momenten hebben. ‘Gewoon’ zomaar.

REFERENTIES

- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (1999, 2006, 2015). *Leren Veranderen - Een handboek voor de veranderkundige* (2e herziene editie). Deventer: Vakmedianet.
- Seo, M., & Creed, W.E.D. (2002). Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sutton, R.I., & Staw, B.M. (1995). *What theory is not*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384.
- Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox. A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Twist, M.J.W. van, Steen, M. van der, & Wendt, A. (2014). *Gewoon*, in Amsterdam-West... Den Haag: NSOB.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2012). *Veranderkundig kijken naar de transitie jeugdzorg* (Videolezing). Amsterdam: Campus TV.
- Vermaak, H., & Caluwé, L. de (2015). Creating a colorful model of change. A 20-year case study of theory development (under review). *Journal of Management Inquiry*.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

² Geïnspireerd door M.J.W. van Twist, M. van der Steen & A. Wendt (2014). *Gewoon*, in Amsterdam-West..., 2014.