

Het creëren van een kleurrijk verandermodel

Casestudy naar theorieontwikkeling

Hans Vermaak en Léon de Caluwé

Dit artikel beschrijft hoe de auteurs bijna twintig jaar geleden een metatheorie over verandering het licht deden zien – de kleurentheorie – en hoe deze zich in de loop van de tijd ontwikkelde. In hun terugblik, aan de hand van het vierfasemodel van theorieontwikkeling van Smith en Hitt, proberen de auteurs te doorgronden waardoor een creatief idee vele verschijningsvormen kreeg, een krachtige theorie werd en tegenwoordig breed wordt gebruikt. Deze reis werd gevoed door allerlei productieve misverstanden, beïnvloed door de context en door serendipiteit, en kreeg uiteindelijk vorm via een geleidelijk groeiproces. Drie perioden van ontwikkeling worden onderscheiden: oorsprong, turbulente groei en volwassenheid. Elke periode laat vergelijkbare fasen zien van spanning, zoekproces, uitwerking en verkondiging. Het artikel besluit met een discussie over de keerzijde van originaliteit en over het effectiever overbruggen van de kloof tussen academische wereld en praktijk.

Samenvatting

Inleiding¹

We zijn altijd allereerst mensen van de praktijk geweest en pas in tweede instantie academici, al kan de scheidslijn daartussen soms vaag zijn. Eind jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkelden we een cursus en schreven een boek over veranderekunde, voor mensen in de beroepspraktijk. We namen de literatuur door, reflecteerden op de praktijk en vatten onze gedachten zo goed mogelijk samen. Tijdens dit proces bleef ons echter het gevoel bekruipen dat er een belangrijk puzzelstukje ontbrak: een begrip waarvoor en waardoor verandering eigenlijk optreedt. Aldus probeerden we de belangrijkste veronderstellingen op het netvlies te krijgen, die aan verandering ten grondslag liggen. Dit mondde uit in een metamodel van verandertheorieën, dat uitkristalliseerde tot de kleurentheorie.

¹ De paper waarop dit artikel gebaseerd is ontving in 2015, tijdens de Academy of Management Annual Conference, de Rupert F. Chisholm Best Theory-to-Practice Award.

De kleurentheorie fungeerde al snel als een gemeenschappelijke taal die mensen helpt hun inzicht in veranderdynamiek te vergroten, handelingsperspectieven aanreikt om die dynamiek te hanteren, en geworteld is in literatuur en praktijk. Met in ons achterhoofd het statement van Lewin (1952, p. 169) dat ‘niets praktischer is dan een goede theorie’, leek de ruime toepasbaarheid van het model aan te geven dat we op een theorie waren gestuit. Maar aan dat vermoeden schonken we op dat moment weinig aandacht. We gingen gewoon twee decennia door met het delen, toepassen en doorontwikkelen van het model.

Maar de tijden zijn veranderd. Nu we terugkijken, vragen we ons af waarom dit model het beter doet dan veel van onze andere bijdragen. Wat maakte het ontwikkelingsproces van dit model zo productief? Hoe wordt theorie ontwikkeld? Wat maakt een theorie goed? En wat hadden we anders kunnen en moeten doen? Om deze vragen te beantwoorden, beschrijven we in dit artikel ons² ontwikkelingsproces – met gebruikmaking van onderzoeksverslagen, publicaties, lesmaterialen, adviestools en stapels aantekeningen uit onze archieven, evenals onze herinneringen en die van mensen met wie we samenwerkten – om vervolgens te reflecteren op de theorie en vooral de wijze van theorieontwikkeling. Dat doen we indachtig de aansporing van Runkel en Runkel (1984, p. 130): ‘We plead only that they do not save theory to label their ultimate triumph, but use it as well to label their interim struggle.’

We doen deze analyse in een context van terugkerende ontevredenheid over de relevantie van managementtheorieën voor de managementpraktijk, ondanks herhaalde oproepen om de kloof tussen theorie en praktijk te dichten (o.a. Goshal, 2005; Rynes e.a., 2001). Sommigen zien het probleem in de manier waarop wetenschappelijke rationaliteit de rijkheid die de praktijk kenmerkt verarmt tot iets ‘kunstmatigs’ via relatief abstract denken (o.a. Sandberg & Tsoukas, 2011), anderen signaleren contrasterende voorkeuren voor soorten theorieën: variantietheorieën in de academische wereld versus procestheorieën in de praktijk (Bartunek, 2008).

Als het om het dichten van de kloof gaat, ligt de focus meestal op hoe academici de praktijk zouden kunnen inspireren in plaats van andersom (Bartunek, 2008; Van de Ven, 2007).

Dat geldt ook voor de ‘grote managementdenkers’ die zijn samengebracht in Smith en Hitts verzameling over theorieontwikkeling: zij hebben zonder uitzondering hun thuisbasis in de wetenschap. Opmerkelijk genoeg benadrukken Corley en Gioia (2011) dat in de praktijk gebruikte managementideeën meestal hun oorsprong vinden binnen die praktijk; zij komen niet uit de academische wereld en vinden ook zelden hun weg daar naartoe. Bartunek (2008) herbevestigt dit voor het domein van organisatieontwikkeling, waar onze theorie in thuishoort.

Gegeven dit alles is het een gemis dat er maar beperkt discussie is over hoe wetenschappelijk georiënteerde praktijkmensen theorie kunnen ontwikkelen. Wij hopen dat onze ervaringen en reflecties van waarde kunnen zijn bij het aanwakkeren van die discussie.

2] De auteurs waren de constante factor in bijna twintig jaar theorieontwikkeling. Veel mensen hebben echter in verschillende perioden bijgedragen aan die ontwikkeling. We danken hier vooral Hanneke Elink Schuurman, Wilma Terwel, Jan Bas Loman, Hein Abeln, Petra Haartsen en Barry Pietersen voor hun bijdragen. We zijn bovendien erkentelijk voor de steun van Twynstra Gudde.

Kader voor reflectie op theorie

Theorie is een hoeksteen voor de praktijk en is de ‘currency of the scholarly realm’ (Corley & Gioia, 2011). Maar dat betekent niet dat er consensus is over wat theorie is of wat een theorie doet. De wetenschappelijke literatuur biedt een ‘plethora of definitions, opinions and criteria’ (Gay & Weaver, 2011) en zelfs gesteggel over de vraag of we te veel theorie hebben of juist te weinig (Suddaby, 2014). Het onderwerp is even controversieel als ambigu. Voor dit artikel nemen we Corley en Gioia’s (1990, p. 12) eenvoudige definitie als vertrekpunt: ‘A theory is a statement of concepts and their interrelationships that shows how and/or why a phenomenon occurs.’ We staan er echter graag wat nader bij stil, ten behoeve van onze latere reflectie.

reflectie op theorie

Theorie is niet monolithisch maar meer iets samengestelds, opgebouwd uit diverse elementen. Sutton en Staw (1995, p. 372-376) provoceren met de stellingen: ‘References are not theory’, ‘Data are not theory’, ‘List of variables or constructs are not theory’, ‘Diagrams are not theory’, en: ‘Hypotheses are not theory.’ Theorie incorporeert eigenlijk ál het voorgaande, met daarbij nadruk op de relaties ertussen. Whetten (1989) formuleert dit op een positievere manier, door aan te voeren dat elke theorie specificceert: *a* waarover hij gaat (een omvattende en sobere verzameling variabelen, constructen en concepten), *b* hoe de constituerende elementen met elkaar samenhangen (dwarsverbanden en patronen), en *c* waarom dit geacht wordt het geval te zijn (de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan het wat en hoe). Vooral stelling *c* is interessant: theorie heeft niet alleen betrekking op de genoemde elementen en hun onderlinge relaties, maar ook op het expliciteren en valideren van de paradigma’s en waarden die erachter schuilgaan (Gay & Weaver, 2011; Kunneman, 2005). We gebruiken deze driecomponentenwijze op theorie (concepten, relaties en paradigma’s/waarden) in dit artikel.

Checkland en Scholes (1999) beklemtonen dat je het meeste inzicht in een verschijnsel krijgt, door te kijken naar wat het ‘doet’ in de wereld. Dat roept de vraag op: wat draagt een goede theorie bij? In de literatuur vinden we uiteenlopende antwoorden op die vraag: sommige auteurs benadrukken originaliteit of bruikbaarheid (o.a. Goleu & Gioia, 2011), anderen falsifieerbaarheid (zoals Bacharach, 1989) en weer anderen resonantie (o.a. DiMaggio, 1995). Originaliteit gaat over hoe theorie kan onthullen ‘what we otherwise had not seen, known or conceived. It allows us to see profoundly, imaginatively, unconventionally into phenomena we thought we understood. (...) Theory is of no use unless it initially surprises – that is, changes perceptions’ (Mintzberg, 2005, p. 361). Een onthullende bijdrage wordt als origineler gezien dan een incrementele bijdrage.

De bruikbaarheid van een theorie hangt af van het vermogen om onze inspanningen als wetenschappers en praktijkbeoefenaren een steun in de rug te bieden. Theorieën hebben praktische bruikbaarheid, als ze het inzicht van praktijkbeoefenaren in problemen in de leefwereld vergroten, en beschrijven op welke manieren je met die problemen kunt omgaan (theorieën verklaren en voorspellen).

Voor academici kunnen theorieën op een andere manier bruikbaar zijn: bij het vergroten van de robuustheid van onze concepten of het nauwkeuriger maken van ma-

Tabel 1. **Onderdelen van en criteria voor een theorie.**

Onderdelen	Criteria
verzameling concepten	originaliteit
relaties tussen concepten onderling	praktijkwaarde
onderliggende paradigma's en waarden	validiteit
	resonantie

nieren om te toetsen (Gorley & Gioia, 2011). Bacharach (1989) ziet dit als een afzonderlijk criterium, los van de bruikbaarheid (falsifieerbaarheid). Een goede theorie is in zijn ogen op zo'n manier opgebouwd dat empirische weerlegging mogelijk is (meting van variabelen, validiteit van constructen, logische en empirische deugdelijkheid van relaties). Sterker nog, een goede theorie kan niet alleen worden getest, maar stimuleert op zijn beurt weer theorievorming en prikkelt het debat (Smith & Hitt, 2005). Zo stelt theorie ons in staat om als wetenschappers voort te bouwen op elkaars werk.

Een sociaal-constructivistische kijk op theorie brengt een vierde criterium aan het licht: resonantie. Een goede theorie ligt niet te verstoffen in een la, maar wordt opgepakt door anderen, wordt een gemeenschappelijke taal, verandert door de consumptie ervan en wordt verder ontwikkeld. McKinley e.a. (1999) hebben het over 'schools in organizational theory' die als collectief theorieën tot volle wasdom brengen. Een goede theorie moet daartoe overigens wel voldoende noviteit, continuïteit en reikwijdte (gaan) vertonen.

Samenvattend heeft een goede theorie vier eigenschappen: hij is origineel, nuttig, valide en aantrekkelijk. Deze vier criteria staan vaak op gespannen voet met elkaar. Knagende keuzen en compromissen zijn onvermijdelijk: 'Good theory splits the difference' (DiMaggio, 1995, p. 392). Mintzberg (2005, p. 356) stelt: 'All theories are false. (...) We must choose them according to how useful they are, not how true they are.' Daarmee lijkt hij praktijkwaarde boven validiteit te verkiezen. Maar als Van Maanen e.a. (2007, p. 1150) het probleem van de lezersrespons beschrijven, benadrukken ze op hun beurt de risico's van te veel nadruk op resonantie: 'When a paper is widely read and the audience grows more general (...) simplification results [and] attentiveness to theoretical arguments or empirical materials fades.' Als je resonantie prioriteert, loop je het risico dat theorieën slogans worden (DiMaggio, 1995). Wij gebruiken de vier criteria in dit artikel om op onze eigen lastige keuzen te reflecteren.

Kader voor reflectie op theorieontwikkeling

Hoe wordt theorie ontwikkeld? Alvesson en Kärreman (2007, p. 1265) stellen: 'Theory is supposed to "fit" data – either by design, where misfit should lead to rejections or revisions of the theory, or by default, where theory is understood as emerging from data.' Bij het eerste gaat het om een proces van creatieve hypothesen, gevolgd door weerlegging

en toetsing (o.a. Fetterman, 1989); bij het laatste om een proces van inductie, op basis van observatie (o.a. Strauss & Corbin, 1998). Alvesson en Karreman problematiseren de visie dat empirische gegevens de juiste weg zijn naar theorie. Zij zien empirische gegevens veeleer als artefact van interpretaties en de specifieke vocabulaire die we daarbij hanteren. Data zijn in deze zienswijze onlosmakelijk verstrengeld met theorie. Alvesson en Karreman bepleiten daarom een proces van kritisch heen en weer bewegen tussen theoretische kaders en empirisch werk, om te zoeken naar afwijkingen ('signs of mystery') van wat je zou verwachten, en zulke misverstanden ('breakdowns in meaning') te zien als deuren naar nieuwe theorieontwikkeling.

*reflectie op
theorieontwikkeling*

Deze verzameling gezichtspunten impliceert dat er niet een enkele manier is om theorie te ontwikkelen, dat er geen duidelijke consensus is over hoe effectief die uiteenlopende manieren zijn, en dat het ontwikkelproces wellicht niet altijd even rationeel verloopt. In dezelfde geest bekritisieren Smith en Hitt (2005) veel van de literatuur over theorieontwikkeling als goedbedoeld maar met een zeer beperkte relatie tot hoe theorie in werkelijkheid wordt ontwikkeld. Niemand lijkt een managementtheorie van enige betekenis te ontwikkelen, door simpelweg formules toe te passen als 'identify variables, state relationships and clarify boundary conditions'.

Hoe werkt het dan wel? Smith en Hitt (2005) vroegen aan dertig 'great minds in management' te beschrijven hoe zij hun 24 inmiddels gerenommeerde managementtheorieën ontwikkelden. Dat onderzoek leek op zijn plaats, omdat de theorieën zichtbaarder zijn dan de eraan ten grondslag liggende ontwikkelingsprocessen, die grotendeels impliciet blijven. De auteurs van de theorieën onderschreven dat hun processen van theorieontwikkeling bij terugblik logischer ogen dan zij op het moment ervoeren, en dat hun processen sterk van elkaar verschilden. Smith en Hitt achtten die processen daarom causaal ambigu; pogingen om de ontwikkelprocessen alsnog netjes te codificeren, betitelen zij als een dwaalspoor.

Dat neemt niet weg dat er wel enkele overeenkomsten te vinden waren. Zo nam de theorieontwikkeling in alle gevallen een flink aantal jaren in beslag en verliep die ontwikkeling steeds incrementeel. Veel auteurs werden onderweg geconfronteerd met grote struikelblokken; sommige dankten plotselinge doorbraken aan fortuinlijke toevalligheden (serendipiteit). De ontwikkelaars hebben het proces eerder ervaren als een bochtige en avontuurlijke route, dan als een efficiënt gemanagede productie – wat zonder meer overeenstemt met onze eigen ervaringen.

Smith en Hitt onderscheiden vier gemeenschappelijke fasen van theorieontwikkeling in alle ontwikkelavonturen, al kan de duur en hevigheid van deze fasen wel verschillen, net als de mate waarin ze netjes volgordelijk plaatsvinden dan wel overlappen en of itereren. Wij hebben dit fasenmodel van theorieontwikkeling samengevat in tabel 2. Aan de hand van het model reconstrueren wij hoe we onze theorie ontwikkelden. In de tabel zijn onze aanvullingen op het model van Smith en Hitt gecursiveerd. Deze worden verduidelijkt bij de beschrijving en bespreking van de case.

Tabel 2. Vier fasen van theorieontwikkeling.

Spanning	• dissonantie tussen eigen visie en andere (dominante) theorieën
	• tegenstrijdigheden bestaande theorieën
	• tegenstellingen tussen eigen theorie en onderzoeksbevindingen
Zoekproces	• zekerheden opzij zetten en creatief denken toestaan
	• verkennen en ontdekken van conceptueel kader
	• invloed eigen achtergrond, connecties, collegiaal netwerk, partnerships
	• rol van serendipiteit en toeval
Uitwerking	• uitwaaiende verzameling van voortdurende interpretatieve activiteiten
	• zich via incrementeel modelleren door de logica heen werken
	• series kwalitatieve en/of kwantitatieve onderzoeksprojecten om ideeën en mislukkingen te toetsen en doorgronden
	• anderen interesseren voor gezamenlijke ontwikkeling, ideeën uit andere theorieën integreren, reageren op kritiek
Verkondiging	• presentatie van inzichten via incrementele artikelen
	• boek schrijven om de volledige gestalt te presenteren
	• omgaan met kritiek en misinterpretaties
	• <i>theorie fixeren, zodat die geschikt kan zijn als gemeenschappelijke taal</i>
	• <i>wereldkundig maken, hulpmiddelen voor lesgeven</i>
	• <i>steun bij toepassing, hulpmiddelen voor consultancy</i>
	• <i>praktijkcommunity's vormen en steunen, 'schoolvorming'</i>

De kleurentheorie over verandering: een impressie

Als gevolg van bijna twintig jaar theorieontwikkeling bestaat de kleurentheorie in een veelheid aan verschijningsvormen. Iedereen die er ooit mee in aanraking kwam, kent de theorie in grote lijnen. Tegelijkertijd blijven veel aspecten, uitwerkingen of toepassingen ervan voor de meeste mensen grotendeels onbekend. Aangezien we ons in dit artikel concentreren op theorieontwikkeling, zullen we veel van die zaken ook hier niet aan de orde stellen (laat staan de relatie ertussen). Wel willen we hier zowel de essentie van de theorie aanduiden, als een indruk geven van de vele verschijningsvormen. We hopen dat dit de reconstructie en bespreking van onze theorieontwikkeling inzichtelijker maakt voor lezers. Wie graag wat dieper in de materie duikt, verwijzen wij naar andere publicaties (o.a. De Caluwé & Vermaak, 2006; Vermaak & De Caluwé, 2015b).

*kleurentheorie:
essentie en
verschijningsvormen*

Stel dat we theorieontwikkeling vergelijken met een boom die in de loop van de tijd groeit en zich vertakt (Zucker & Darby, 2005), dan bestaan de wortels uit een overzicht van veranderparadigma's waaraan uiteenlopende overtuigingen ten grondslag liggen en die resulteren in uiteenlopend verandergedrag (zie tabel 3). Zoals hierna wordt uiteengezet, kwamen de kleuren bovendrijven, doordat we blauwdrukken associeerden met het rationaliteitsparadigma. De andere kleuren zijn geselecteerd zonder al te veel symbolische waarde. Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veran-

dering; 'scientific management' is er een klassiek voorbeeld van. Empirisch onderzoek is binnen blauwdrukdenken vaak de basis voor het definiëren van oplossingen en doelstellingen. Geplande verandering moet zorgen voor vooraf gedefinieerde uitkomsten. Projectmanagement is niet voor niets een van de belangrijkste instrumenten. De voornaamste actoren zijn de leidinggevenden die opdracht geven voor de verandering, de experts die de verandering inhoud geven en de projectmanagers die zorgen dragen voor ordelijke realisatie. Dit is in veel opzichten nog steeds het dominante paradigma in ons vakgebied.

Geeldrukdenken is gebaseerd op sociopolitieke concepten over organisaties, waarin belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. Aan dit soort denken ligt de vooronderstelling ten grondslag dat mensen alleen van standpunt veranderen, als met hun belangen genoeg rekening wordt gehouden of als er druk op hen wordt uitgeoefend. Verandering wordt bewerkstelligd door het combineren van ideeën of visies en de vorming van coalities of machtsblokken. Verandering wordt hier gezien als een onderhandelingsexercitie, gericht op het bereiken van haalbare uitkomsten.

Bij rooddrukdenken ligt de focus niet op macht of rationeel denken, maar op motivatie. Een cruciale vooronderstelling is hier dat je gedragsverandering kunt bewerkstelligen door mensen op de juiste manier aan te sporen. In de meest rudimentaire vorm doet het denken aan ruilhandel: de organisatie levert de middelen en reikt beloningen uit, in ruil waarvoor medewerkers verantwoordelijkheden op zich nemen en hun best doen. Dit principe zie je terug in veel HR-systemen. Andere 'rode' aanpakken zijn onder meer: het investeren in persoonlijke ontwikkeling, het erkennen van prestaties, het versterken van de teamspirit en het enthousiasmeren van mensen aan de hand van een wervende toekomstvisie. In essentie draait het bij dit type verandering om de kwaliteit van de aandacht en zorg die je voor mensen hebt.

Groendrukdenken heeft zijn wortels in actieleren en organisatieontwikkeling: veranderen en leren worden gezien als onlosmakelijk verbonden begrippen. Veranderaars helpen anderen om de grenzen van hun capaciteiten te ontdekken en hun handelingsrepertoire te verbreden en verdiepen. Karakteristiek voor het proces is het inrichten van leersituaties – bij voorkeur in groepsverband, omdat dit mensen in staat stelt feedback te geven of krijgen en samen te experimenteren. Waar mogelijk geschiedt leren in cocreatie met deelnemers die niet alleen over de inhoud iets leren, maar ook hun leervermogen al doende versterken. Bij voorkeur helpen de facilitatoren betrokkenen om zelf steeds meer facilitatie op zich te nemen.

Witdrukdenken kan worden gezien als reactie op de 'geplande visie' op verandering die de andere kleuren (in verschillende mate) delen. Een centraal idee binnen het witdrukdenken is dat alles autonoom verandert. De interventies van witte veranderaars katalyseren dat soort verandering vooral; ze geven datgene wat toch al stond te gebeuren een extra duw in de rug. Betekenisgeving speelt een belangrijke rol in het onderscheiden en opsporen van onderstromen. Witdrukdenkers proberen te doorzien waar kansen liggen, ondersteunen degenen die ze grijpen en helpen obstakels voor hen uit de weg te ruimen.

Tabel 3. De vijf kleuren in een oogopslag.

	Geeldruk	Blauwdruk	Rooddruk	Groendruk	Witdruk
Er verandert iets als je ...	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
in een ...	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar ...	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
interventies zoals ...	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyses	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open-systems planning	open-space meetings, zelfsturende teams
door een ...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijke expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
gericht op ...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is ...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in ...	beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	meten is weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De valkuil schuilt in ...	luchtfietserij, loose-loose-situatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

Deze 'wortels' van de kleurentheorie werden van meet af aan verder uitgewerkt, vooral in termen van hoofdkenmerken en van relaties met de literatuur. Het duurde wat langer om richtlijnen te beschrijven voor de belangrijkste toepassingen van het kleurendenken. Tezamen vormen ze de basis van de theorie: de wortels van de boom bestaan uit het hiervoor beschreven basisoverzicht van paradigma's, de stam uit de hoofdkenmerken, literatuur en toepassingen. We zullen uiteenzetten hoe aan de theorie in de loop van de tijd nieuwe takken groeiden, in de vorm van kenmerken, aspecten en interacties, toepassing van de theorie in bepaalde sectoren, relaties met andere disciplines of methoden, en hulpmiddelen op het vlak van onderwijs en advies. Tabel 4 geeft een indruk van al die verschijningsvormen van de theorie.

Tabel 4. Impressie van de groei van de kleurentheorie.

Basis van theorie	Overzicht van paradigma's	<ul style="list-style-type: none"> • vooronderstellingen • veranderstrategieën/mechanismen • hieruit voortvloeiend verandergedrag
	Relatie met literatuur	<ul style="list-style-type: none"> • veranderstromingen/tradities gelieerd aan kleur • andere metamodellen voor verandering • gebruik van metataal en metaforen
	Hoofdkenmerken/ kleur (gerelateerd aan hoofdbestanddelen van geplande verandering)	<ul style="list-style-type: none"> • diagnostische focus • soort interventies • profiel veranderaar • soort communicatie • wijze van monitoring en voortgangsborging • kenmerkend taalgebruik • idealen en schaduwzijden, valkuilen en uitdagingen (oppervlakkige/diepe varianten)
	Belangrijkste toepassingen (inclusief vuistregels)	<ul style="list-style-type: none"> • strategie: situationele keuze van een veranderaanpak met hefboomwerking • diagnose: meervoudig kijken om inzicht in veranderdynamiek te verdiepen • veranderaar: zich bewust zijn van voorkeuren, competenties en beperkingen • communicatie: gemeenschappelijke taal voor betrokkenen, ten behoeve van collectief begrip en handelen
Uitwerking kleuren en onderlinge interacties	Uitwerking hoofdkenmerken/kleur	<ul style="list-style-type: none"> • overzicht diagnosemodellen • overzicht interventies • rollen, competenties, intenties en ontwikkeling veranderaars • rolverdeling en samenwerking actoren • verandercommunicatie (doel, middelen, omvang, stijl) • succes-/faalcriteria • kleurentaal: woordenboek, motto's, spreekwoorden • verschillende kleurdiepten/ selffulfilling prophecy's
	Extrapolatie naar andere aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • assumpties over onderzoek en wetenschap • betekenis van weerstand en conflict • blik op teams en samenwerking • kenmerkende issues en situaties • contra-indicaties • (de)motivatoren • veranderfasen en kleuren • normen en waarden/ethiek • persoonlijkheidskenmerken • organisatieidentiteit • rol (midden)management • cultuur en kleur
	Interactie tussen kleuren	<ul style="list-style-type: none"> • contradicties en spanningen tussen de kleuren • machtsbalans tussen de kleuren/competentievalkuilen • persuasief taalgebruik, magische oplossingen • incongruentie van intenties, taal en gedrag • combineren van kleuren: hoofdvormen, intensiteit, condities • contracteren van 'nieuwe' kleur, 'textual agency', contextmanagement • paradoxale interventies in relaties tot kleuren

Toepassingen en verbindingen	Toepassing/vertaling naar sectoren/cases	<ul style="list-style-type: none"> • zorg • onderwijs • nutsbedrijven • e-business • adviessector • financiële sector • diplomatie • duurzame ontwikkeling • voedselindustrie • bouw • kerken
	Toepassing/vertaling naar managementgebieden	<ul style="list-style-type: none"> • facilitymanagement • kwaliteitsmanagement • fusies en publiek-private partnerschappen • mediatie en facilitering • ICT • personeelswerk • systeendenken • institutionele ontwikkeling • duurzame ontwikkeling • innovatie • strategie • projectmanagement • andere kleurentheorieën
	Relaties met andere disciplines	<ul style="list-style-type: none"> • marketing en communicatie • leren en onderwijzen • kunst en design • therapie en coaching
Hulpmiddelen onderwijs en advies	Voorbeelden bij kleuren	<ul style="list-style-type: none"> • casebeschrijvingen • kenmerkende situaties • rijke beschrijvingen en verhalen • anekdotes, grappen, cartoons • beeldmateriaal (iconen, foto's, video's) • kenmerkende boeken/muziek/voeding/kunst • reflecties uit het veld
	Lesvormen	<ul style="list-style-type: none"> • games, puzzels, kernkwadranten • oefeningen, instructies, cases • presentaties, syllabi • lezingen en interviews (audio/video/tekst) • microkosmosen ('kleurenkamers') • begeleidend werkboek • ondersteunende websites
	Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • kleurentesten • quickscan • groupware-dialogoog

Oorsprong van de theorie (1997-1999)

Smith en Hitt (2005) melden dat hun vierfasemodel een iteratief karakter kan hebben. Terugkijkend onderkennen we drie hoofditeraties in de ontwikkeling van de kleurentheorie: een ontstaansperiode van twee jaar, een periode van turbulente groei die zeven jaar duurde, en een volwassen periode van negen jaar. Onze reconstructie gaat van start met de eerste periode.

Spanning

In 1997 gingen we om tafel zitten met twee collegae in een van Nederlands grootste adviesbureaus. We bespraken ons gedeelde ongemak over de gefragmenteerde en impliciete kennis in ons bedrijf over organisatieverandering. ‘Verandering’ was in onze ogen de kern van het vak en onze dienstverlening. Maar anders dan bij andere thema’s (zoals projectmanagement of organisatieontwerp) beschikte ons bureau niet over gedeelde concepten of een gemeenschappelijke taal om vakmatig veranderkeuzen te bespreken. Binnen het bedrijf was er vooralsnog geen sterke aandrang om daar wat aan te doen, al liepen we op dit vlak evenmin achter op onze concurrenten.

Dat neemt niet weg dat we – gedreven door eigen professionele drijfveren en nieuwsgierigheid – de ideeën, methoden en tools wilden expliciteren en verhelderen, die men binnen ons bureau gebruikte om organisaties te veranderen. We wisselden met zijn vieren onze materialen en cases uit en vroegen collegae om hun ‘kasten leeg te maken’ en hun meest geliefde concepten en cases met ons te delen. Ook verkenden we de vakliteratuur.

Een jaar lang gebruikten we de zo verzamelde gegevens om het vakgebied in kaart te brengen en een veranderkundecursus en -syllabus te maken, om onze collegae te professionaliseren. Je zou kunnen zeggen dat het contrast tussen de wijdverbreidheid van veranderpraktijken en de schaarste aan gedeelde knowhow de drijvende kracht was om aan de slag te gaan.

Een tweede spanningsveld kwam voort uit een knagend gevoel dat er iets ontbrak aan de door ons zo keurig geaggregeerde veranderknowhow. We hadden vaste bestanddelen van verandering in kaart gebracht, verschillende veranderfasen onderscheiden en uitgewerkt, er waren overzichten van diagnostische modellen en van soorten interventies en er was een groeiende verzameling documenten waarin dat alles was samengevat. Onze collegae verwelkomden het allemaal en stemden er breed en snel mee in. Dat stond in schril contrast met de verhitte discussies die steevast uitbraken zodra een concrete case werd besproken. Dan verschilden mensen ineens stevig met elkaar van mening over hoe een klant het beste kon worden geholpen en welke aanpak tot succesvolle verandering zou leiden.

Hoe was het mogelijk dat deze diepgevoelde verschillen in perspectief in ons onderzoek een jaar lang niet aan bod kwamen? Wat hadden we over het hoofd gezien? Aanvankelijk hadden we de intentie om een overkoepelende benadering van verandering te vinden, maar de geagiteerde discussies leken aan te geven dat dit wellicht geen haalbare

*kleurentheorie:
outstaau, groei,
volwassenheid*

kaart was. Maar hoe konden we een gemeenschappelijke taal hebben als we het idee van een enkele benadering van verandering opofferden? Als we nu terugkijken, was het deze worsteling die ons deed zoeken naar een meer pluralistisch veranderconcept.

Zoekproces

Als onze collegae cases met elkaar bespraken, viel het ons op dat de pleitbezorgers van de onderscheiden benaderingen zo ongeveer van verschillende planeten leken te komen. Het deed denken aan de toenmalige bestseller *Men are from Mars, women are from Venus* (Gray, 1992). Ze hadden er al moeite mee om louter en alleen te begrijpen hoe het kon dat een collega de zaken anders zag dan zichzelf. Hun perspectieven leken te worden gevoed door impliciete vooronderstellingen over verandering – en ook wijzelf waren daar niet immuun voor. Hoewel onze praktijken verschilden, waren we beiden meestal gericht op organisatieontwikkeling (OD), en hadden we de neiging om gezichtspunten van gelijkgestemde collegae eerder te herkennen en appreciëren dan die van anderen.

denksprong

De creatieve denksprong die we moesten maken, was dat we de geloofssystemen in kaart moesten brengen, die schuilgingen achter de casediscussies en achter de uiteenlopende veranderstrategieën in de literatuur (o.a. Bennis, Benne & Chin, 1985). We zagen dat mensen zelden op een rationele manier veranderstrategieën selecteren, zodat die bij een veranderopgaaf aansluiten. In plaats daarvan interpreteren en behandelen ze de meeste cases op een vergelijkbare manier, gedreven door hun onderliggende geloofssysteem.

We begonnen met het afbakenen van drie geloofssystemen, op basis van een eerder advies- en onderzoeksproject waarbij drie contrasterende fasen waren onderscheiden (De Caluwé, 1997). We onderscheidten eerst rationeel-empirische, motivationele en leerstrategieën – weinig verrassend, want dat waren ook de meest gangbare veranderstrategieën in ons eigen werk. Dit eerste model toetsten we bij enkele ervaren collegae. Een van hen wees op het ontbreken van politieke veranderstrategieën, een ander op de afwezigheid van zelforganiserende strategieën. Dat leidde tot uitbreiding van het model tot vijf paradigma's.

In dit stadium besloten we om geen beschrijvende labels als 'rationeel-empirisch' of 'motivationaleel' voor de paradigma's te gebruiken. Hoewel zulke etiketten in de literatuur veel werden gebruikt, scheen het ons arbitrair toe om een van de attributen eruit te lichten; elk van de paradigma's kwam bovendien voort uit meerdere en soms overlappende tradities. Daar komt bij: de terminologie binnen elk van de paradigma's was even vertrouwd voor de aanhangers, als onbekend voor veel anderen. Aangezien de paradigma's elk een specifiek woordgebruik kennen, roepen die vocabulaires gemakkelijk verwarring of zelfs allergie op bij buitenstaanders. We verkozen het daarom om metaforen als labels te gebruiken. We speelden met een 'planetenmetafoor', maar kozen uiteindelijk voor kleuren; daartoe deels geïnspireerd doordat de 'blauwdruk' zo'n krachtig beeld is voor een rationeel-empirische benadering.

Smith en Hitt (2005) benadrukken hoezeer de zoekfase wordt beïnvloed door de context waarin iemand werkt, diens belangrijkste vakgenoten en de maten waarmee

men theorie ontwikkelt. Deze context bepaalt welke intellectuele invloeden iemand ondergaat en welke kansen op zijn pad komen. Wij maakten deel uit van een bedrijf dat aan het groeien was; een goede voedingsbodem om te investeren in productontwikkeling, op grond waarvan je diensten als verandermanagement kon uitbouwen. Het thema paste bovendien bij het profiel van het bedrijf, dat meer bekend stond als implementatiepartner, dan als expert op het gebied van strategisch advies. We werden verder beïnvloed door onze achtergrond in en affiniteit met organisatieontwikkeling (zie French & Bell, 1984; Cummings & Worley, 1993) en het nastreven van ‘reflective practicioning’ als professioneel ideaal (Schön, 1983).

We waren daardoor geneigd kennis als subjectief te beschouwen en knowhow eerder te zien als munitie voor reflectie dan voor prescriptie. Het stond ons tegen om de realiteit in welk concept dan ook te persen en we apprecieerden auteurs die organisaties (Morgan, 1986) of onderzoek (Burrell & Morgan, 1979) vanuit meerdere perspectieven bekijken. Met dat in het achterhoofd lijkt het niet zo'n grote sprong om met een model te komen dat diverse invalshoeken van verandering benadrukt en dit te presenteren als reflectievehikel voor veranderaars. Het had ons echter een jaar met hoofdbrekens gekost, om uiteindelijk dit idee op het spoor te komen.

We zien drie hoofditeraties in de ontwikkeling van de kleurentheorie: een ontstaansperiode, een periode van turbulente groei en een volwassen periode

Uitwerking

De verschillende basisvooronderstellingen hadden we reeds gedefinieerd voor elk van de veranderparadigma's. Nu gingen we verder met het in kaart brengen van mogelijke kenmerken. We maakten een lijst met soorten interventies, de rollen van veranderaars, karakteristieke eindresultaten, manieren om de voortgang te bewaken, enzovoort (zie ook tabel 4), en beschreven hoe verschillend die kenmerken er uitzien bij elk van de vijf kleuren. Voor elke kleur maakten we een woordenboek, inclusief typerende motto's en spreekwoorden. We koppelden de kleuren aan de literatuur over veranderstrategieën, en verzamelden en beschreven voorbeelden van karakteristieke situaties of veranderingen binnen elk van de kleuren.

De nadruk lag in deze fase op het creëren van een ‘advanced organizer’ (Engeström, 1994) ofwel een overzicht van de verschillende visies op verandering, uitgewerkt in zoveel mogelijk kenmerken. We riepen dat iedere kleur zelfreferentieel was en een eigen universum vormde, maar dat kwam niet terug in de vorm die het model aanvankelijk kreeg, met grote, conceptuele tabellen die kleurkenmerken in eenzelfde raster weergaven. Deze vorm oogde nogal technisch en stond op gespannen voet met onze suggestie dat de werkelijkheid sociaal geconstrueerd wordt.

In deze periode begonnen we tevens regelmatig tweedaagse verandercursussen te geven aan collegae. Hun respons toonde ons mede waar het kleurenmodel aanpassing of verduidelijking behoefde en hielp ons betere manieren vinden om erover les te geven. Een anekdote illustreert hoe we van deze bijeenkomsten leerden.

In een bijeenkomst zag een rationeel-empirische collega in het kleurenmodel de oplossing voor hoe wij als bedrijf adviseurs aan opdrachten koppelden. Het bureau worstelde op dat moment met kennismanagement, want adviesprojecten werden vooral bemenst op basis van persoonlijke netwerken – personen die men goed kende – en niet op basis van wie de specifieke knowhow had die nodig leek voor een opdracht. Niemand had nog overzicht: het bureau was daarvoor te groot geworden en de competenties waren er te gevarieerd voor.

Na onze presentatie van het kleurenmodel zag onze collega de oplossing: label elk van onze adviseurs met een kleur en doe hetzelfde met elke adviesvraag. Het kleurensysteem doet dan de rest en zorgt voor de matching.

Dit voorstel maakte ons attent op het risico dat het model ook ingezet kan worden om collegae te stigmatiseren, wat de vakmatige overwegingen bij het kiezen van een aanpak uiteindelijk juist kan verplat in plaats van verdiept. Wat ons betreft heeft niemand slechts één kleur en is het vormgeven van een effectieve aanpak voor welk vraagstuk dan ook gebaseerd op meer factoren dan alleen het type verandering en het type adviseur – denk aan de onderliggende oorzaken van een vraagstuk, een problematische veranderhistorie of contextdruk.

*niemand heeft
maar één kleur*

We leerden ook van hoe collegae het model gebruikten, bijvoorbeeld bij het ontwerpen van concrete verandertrajecten, het bediscussiëren van de problemen in een specifieke branche of rond specifieke issues (zoals ICT-projecten), of het relateren van het kleurenmodel aan bestaande adviesmodellen. Tot onze verrassing zagen we dat het model een eigen leven ging leiden: collegae die het kenden, gingen het al snel delen met klanten. Op de een of andere manier stelde het model in staat om complexe materie te vangen, terwijl het tegelijkertijd eenvoudig genoeg was om erover te vertellen en het te delen.

Verkondiging

Aangezien onze collegae het model ook buiten de organisatie gingen delen, met het ‘leken van kennis’ tot gevolg, besloten we de verzameling materialen snel te publiceren, ook om eigenaar van de theorie te blijven. We begonnen het geheel inmiddels meer te beschouwen als een kleurentheorie, in plaats van louter een model. Een eerste artikel verscheen in dit tijdschrift, gericht op zowel reflectieve praktijkbeoefenaars als op praktiserende academici (De Caluwé, 1998). Door al het uitproberen met en lesgeven aan vakgenoten hadden we al snel meer te zeggen dan we in een enkel artikel kwijt konden. Daarom publiceerden we een jaar later een Nederlands handboek, waarin wij het model uitgebreider uit de doeken konden doen (De Caluwé & Vermaak, 1999).

De respons op zowel het artikel als het boek was goed. Binnen een jaar werd het boek een van de bestverkopende Nederlandse managementboeken – en dat is het met zo’n honderdduizend verkochte exemplaren nog. In een tijdspanne van twee jaar was

de kleurentheorie op deze manier gecodificeerd, waarop we besloten hem voor de jaren daarna te ‘bevriezen’ – inclusief het gebruik van de kleurenlabels en de afgrenzing tot vijf paradigma’s. Hoewel we in de publicaties nog twee andere paradigma’s hadden genoemd – dominantie/geweld als veranderstrategie en voorzienigheid/overgave als veranderstrategie – besloten we om die niet volwaardig in het model op te nemen. De eerste omdat het geen aanpak is die veel adviseurs zouden voorschrijven (hoe effectief geweld ook mag zijn); de tweede omdat de voorzienigheid in ons vak (nog) niet echt een trackrecord had. We redeneerden dat het model met het oog op bruikbaarheid minstens voor een paar jaar hetzelfde moest blijven, zo niet langer. Hoe zou het kleurendenken een gemeenschappelijke taal van veranderaars kunnen worden, als we er de hele tijd aan bleven sleutelen? Hoe konden organisaties het in hun interne communicatie gebruiken, als de betekenis bleef verschuiven?

We begonnen ook de nodige materialen vast te leggen voor onderwijsdoeleinden: cursussyllabi, oefeningen, presentaties, een kleurentest, een kleurenpuzzel en woordenboeken voor elke kleur. Dit materiaal werd gebruikt door onszelf en door de mensen aan wie we lesgaven, in eerde instantie vooral de adviseurs van ons bureau. We presenteerden het bovendien op congressen.

Al in een vroeg stadium werd duidelijk dat niet alleen het analytische onderscheid tussen de paradigma’s weerklank vond, maar vooral de verhalen en voorbeelden die de kleuren tot leven brachten. We waren toen echter nog niet in staat om alle paradigma’s even overtuigend te presenteren. Minstens een jaar lang nam een van onze collegae daarom de uitleg van witdrukdenken voor zijn rekening. We merkten dat lesgeven met humor het mensen makkelijker maakt om het idee te verteren dat hun favoriete verandervisie geen panacee is. In plaats van sommige veranderaanpakken te veroordelen, leerden we te benadrukken dat alle aanpakken eenzijdig zijn. We deden dat door de waarde van elk van de zienswijzen (inclusief onze eigen voorkeur) niet als iets absoluuts, maar als iets situationeels neer te zetten; tijd- en plaatsgebonden.

*de theorie krijgt
vaste vorm*

Turbulente groei (1999-2006)

Spanning

De publicatie van het boek en het vele lesgeven erover maakten de kleurentheorie zichtbaarder, stimuleerde meer feedback en bracht zo nieuwe spanningen aan het licht. De eerste spanning had te maken met hoe hardnekkig lastig het bleek te zijn om ‘kleurloos’ over de kleuren te praten. Iedereen die het model doceerde gaf onvermijdelijk een positievere draai aan zijn/haar voorkeursparadigma, bijvoorbeeld door voor dat paradigma inspirerender voorbeelden te geven, meer ideeën voor interventies te bieden of een beter gevoel te hebben voor het ambacht ervan. Dat gold ook voor onszelf. Collegae bekritiseerden ons (terecht) dat wij met name geeldrukdenken niet genoeg recht deden in onze publicaties. We vroegen ons af hoe we ervoor konden zorgen dat de kleuren als gelijkwaardig werden gebracht en gezien.

Het belangrijkste spanningsveld in deze periode kwam voort uit haaks op elkaar staande verwachtingen en adviezen vanuit respectievelijk de academische wereld en de wereld van de praktijk. Sommige wetenschappers achtten het model te simplistisch; ze hadden het gevoel dat wij een complex onderwerp in een keurig net objectivistisch model trachten te persen. Alsof je de hele wereld zou kunnen onderverdelen in vijf kleuren. Ons kwam ter ore dat er een verhit debat was ontstaan binnen de redactie van het tijdschrift waar we het eerste artikel hadden ingediend; terwijl het ene redactielid het artikel onvoldoende gevalideerd of te relativistisch vond, zagen andere leden de waarde van het artikel bevestigd in het vermogen een debat stevig aan te wakkeren.

*verdieping of
vereenvoudiging*

Vanuit de wereld van de praktijk vroegen allerlei mensen daarentegen juist om vereenvoudiging van het model. Ze hadden het graag beknopter (reductie van het aantal kleuren in het model en elke kleur korter samenvatten) en verlangden ondubbelzinnige toepassingsrichtlijnen (zoals een vaste volgorde van kleurfasen bij verandering).

Deze verwachtingen en adviezen trokken ons niet alleen in verschillende richtingen, ze verontrustten ons bovendien elk op hun eigen manier. In onze opvatting was het kleurenmodel geen werkelijkheid, maar een constructie daarvan – één uit vele. Daarom voelden we ons door de wetenschappers bekritiseerd voor een objectivisme waarin we niet eens geloofden. We maakten ons er daarnaast zorgen over dat praktijkmensen dachten dat het kleurendenken hun leven gemakkelijker zou maken. In onze ogen was de waarde van de theorie niet dat zij zaken vereenvoudigt, maar juist dat zij helpt omgaan met grotere complexiteit. Hoe konden we de verantwoordelijkheid nemen voor het gegeven dat we zo gemakkelijk verkeerd gelezen of gehoord konden worden?

Zoekproces

De kritiek vanuit de academische arena zette ons ertoe aan om te spitten in de literatuur over metataal (o.a. Pacanowsky, 1995), complementariteit versus incommensurabiliteit (o.a. Scherer & Dowling, 1995), metaforen (o.a. Lakoff & Johnson, 1980) en de consumptie van kennis (o.a. Hassard, 1998). We begonnen te zien dat het model naar ons idee weliswaar sociaal-constructionistisch was, maar dat we het niet als zodanig hadden neergezet, noch waren ingegaan op de mogelijkheden en dilemma's die kleefden aan het gebruik van ons model als metataal. Hoe meer we met de theorie werkten, des te meer kregen we het gevoel dat elk van de kleuren een op zichzelf staand universum representeerde. De metafoor van het Droste-blikje (of de Russische matroesjka's) drong zich aan ons op, toen we ontdekten dat elk onderzoek van een kleurenparadigma onvermijdelijk nieuwe fijnmaziger lagen van die kleur blootlegde.

Net als bij andere theorieontwikkelaars (o.a. Zucker & Darby, 2005) leek ook de metafoor van de groeiende boom van toepassing, omdat ieder onderzoek de kleurentheorie verder deed vertakken in nieuwe verschijningsvormen. Al deze metaforen brachten ons op het spoor van een mogelijk tegengif tegen de neiging van sommige praktijkmensen om het model te versimpelen: het explicieter maken van de vele lagen en facetten van het model, door het ene na het andere doosje (of matroesjka) tevoorschijn te halen.

Vanaf het moment dat we met het model van start gingen, hadden we eraan getwijfeld in hoeverre het zinvol was om veranderaars voor te schrijven hoe ze met de kleuren moesten werken. We beschouwden het als een metamodel waarmee men kan spelen en dat praktijkbeoefenaren kan helpen te reflecteren op hun denken en doen. Daarom hadden we ervan afgezien om richtlijnen te geven voor specifieke toepassingen (zoals interventieplanning of diagnose). Hetzelfde ging op voor het incorporeren van de kleuren in specifieke disciplines (zoals marketing of strategie) of vertaling naar specifieke sectoren (zoals onderwijs of handel). We waakten voor instrumentalisme, omdat we vreesden dat gebruiksaanwijzingen de complexiteit van het werken met contrasterende paradigma's zouden versimpelen. Toen we zagen dat mensen er toch toe neigden om het model bij gebruik te vereenvoudigen, kozen we voor de minste van twee kwaden. We begonnen praktijkervaringen te oogsten en er vuistregels voor gebruik uit af te leiden; deze zouden houvast bieden, zonder de complexiteit al te veel geweld aan te doen.

Ook onze context evolueerde, want in ons eigen adviesbureau groeide de belangstelling voor verandarkunde. In 1998 werden de eerste 'kenniscentra' opgezet, waarvan de eerste 'verandarkunde' als thema had. Dit kenniscentrum ontwikkelde zich tot een platform voor professionalisering, waar ervaringskennis werd geoogst en uitgewisseld, nieuwe toepassingen werden gedocumenteerd, nieuwe materialen beschikbaar werden gemaakt (voor binnen of buiten), adviesdiensten werden bedacht en uitgeprobeerd, en waaruit leergemeenschappen ontsproten. In een paar jaar tijd werd verandarkunde formeel erkend als een nieuwe (derde) kerncompetentie van het bedrijf.

Als academische praktijkbeoefenaars waagden we ons in deze periode meer in de academische wereld. Een van ons aanvaardde een leerstoel als hoogleraar, de ander promoveerde. Beiden namen deel aan Academy of Management-conferenties. Deze activiteiten hielpen ons om onze positie in en bijdrage aan de academische arena te bepalen.

Uitwerking

In deze periode schoten activiteiten op vele fronten als paddenstoelen uit de grond. Een eerste uitwerking was het vinden van nieuwe manieren om de kleurentheorie te positioneren en te vertellen. Dat deden we in eerste instantie door de theorie meer als metataal dan als model te presenteren en te verkennen welke waarde het heeft om de kleuren als complementair of juist als onverenigbaar te beschouwen. Deze uitwerking leek in het bijzonder te worden gewaardeerd door mensen uit de wetenschap of met een affiniteit daarmee.

In tweede instantie minimaliseerden we het gebruik van ordelijke overzichten van de kleuren in tabellen – iets wat we tot dan toe altijd deden – en begonnen de kleuren te presenteren als eindeloze sterrenstelsels; in zekere mate teruggrijpend op de planeten-metafoer. We benadrukten dat de kleuren het best werden begrepen door de mensen die 'daar woonden', in plaats van degenen die er slechts incidenteel voet aan de grond zetten.

Deze framing was behulpzaam, vooral waar we op selffulfilling prophecy's stuitten. Vaak worstelden onze adviesklanten bijvoorbeeld het meest met veranderingen die niet

*kenniscentra
verandarkunde*

konden worden aangepakt met meer van hetzelfde, ofwel met het veranderrepertoire dat routine was geworden. Terwijl zij in intellectuele zin wel begrepen dat hun situatie riep om een veranderaanpak gestoeld op een paradigma buiten hun comfortzone,

In de periode van turbulente groei gebruikten we complementaire modelleringswijzen om meer kanten van de theorie te laten zien en de praktijktoepassing te versterken

mislukte zo'n aanpak juist door gebrek aan ervaring en een knullige vormgeving ervan. Het gevolg was dat ze ertoe neigden te concluderen dat de nieuwe aanpak toch niet zo sterk was en dat ze goede redenen hadden om zich nooit meer op dat

terrein te wagen. De nieuwe framing hielp klanten te erkennen dat zo'n ervaring minder zei over de bruikbaarheid of kracht van het veranderparadigma dan over hun eigen problematische eenzijdigheid.

We besteedden in deze periode ook meer aandacht aan de machtsverhoudingen tussen de paradigma's. Het rationeel-empirische paradigma en het politieke paradigma leken namelijk vaak 'sterker' dan de andere, ongeacht het vraagstuk of de context. We bestudeerden de dynamiek achter zulke disfunctionele dominantie en begonnen te beschrijven hoe je die kan omzeilen of corrigeren. Maandelijks heisessies met een toegewijde groep van twintig senior adviseurs met verschillende achtergronden (en kleurvoorkeuren) stelden ons in staat om dieper in de lagen van elke kleur te graven en eenzelfde casestudy (de Harvard-case van Charlotte Beers) steeds opnieuw te herinterpreteren.

Een voorbeeld was een pittige discussie over hoe je de professionaliteit van adviseurs kunt borgen. Een van de aanwezigen drong aan op de noodzaak om 'evidence-based' praktijken (blauwdruk) te gebruiken. Iemand anders wilde vertrouwen op de standaarden, beroepscodes en tuchtrecht van onze beroepsvereniging (geeldruk) en weer een ander op regelmatige reflectie met vakgenoten (groendruk) of op buikgevoel en filosofische overpeinzingen (witdruk). Terwijl dit voorheen zou hebben geleid tot een ideologische patstelling, hielp de kleurentheorie nu inzien dat wederom tegengestelde opvattingen ingekleurd werden door impliciete, diepgewortelde aannamen.

In deze periode leerden we met meer waardering de gele en blauwe kleuren te onderzoeken (politieke en rationele veranderparadigma's), zodat we deze even rijk en betekenisvol konden presenteren als de paradigma's waar we zelf gecharmeerd van waren. We leerden langzaam aan de draak te steken met onze voorkeursparadigma's. De heisessies hielpen eigenlijk om op een meer holistische manier met de kleuren om te gaan.

De meest productieve ontwikkelingslag betrof waarschijnlijk het beschrijven van de vele lagen en facetten van het model, en het afleiden van vuistregels vanuit de praktijk voor de hoofdtoepassingen van de theorie. We deden dat samen met vele anderen. Het kleurendenken werd vertaald naar bepaalde sectoren (zoals e-business) en gerelateerd aan bestaande methoden (zoals 'groupware facilitation'). Ook cliënten raakten

betrokken bij deze ontwikkelingsactiviteiten, aangezien de ideeën en toepassingen in de praktijk werden uitgetoetst bij veranderprojecten in onderwijsprogramma's. In methodologische zin zou je het grootste deel hiervan kunnen betitelen als actieonderzoek, afgewisseld met enig kwantitatief onderzoek (vooral rond de kleurentest). Soms namen ook onze studenten daar actief aan deel. In deze periode begonnen academici de theorie te gebruiken en op te rekken (bijvoorbeeld in relatie tot psychologische tests of de competenties van adviseurs), mogelijk dankzij groeiende acceptatie in de Nederlandse academische arena. We documenteerden onze bevindingen en publiceerden ze, voor zover we daaraan toekwamen, want de grote hoeveelheid materiaal overviel ons ook.

We specificerden de vier hoofdtoepassingen van het model: *a* diagnose (vanuit meerdere invalshoeken naar mensen, vraagstukken en organisaties kijken, om inzicht te vergroten), *b* strategievorming (een situationele keuze voor de meest krachtige benadering, gegeven de kern van een vraagstuk, het soort organisatie, de contextdruk, enzovoort), *c* zelfreflectie onder veranderaars (bewustwording en hantering van je eigen voorkeurstijl, aannamen, competenties en beperkingen), en *d* communicatie (een gemeenschappelijke taal die de eerste drie toepassingen mogelijk maakt). We formuleerden vuistregels voor elk van de toepassingen, inclusief voorbeelden en gangbare valkuilen.

*vier hoofd-
toepassingen*

Terugkijkend zien we dat we complementaire modelleringswijzen gebruikten. Dit is een vruchtbare route om meer kanten te laten zien van welke theorie dan ook en om praktijktoepassing te versterken (Engeström, 1994; Vermaak, 2009a). Onze focus verschoof van 'advanced organizers' naar 'systeemmodellen' die de veranderdynamiek binnen en tussen de paradigma's kunnen belichten, en we gingen meer 'prototypen' (voorbeelden, verhalen, cases, metaforen) en 'kiemcellen' gebruiken (microkosmosen die een complexe dynamiek representeren). Voor de hoofdtoepassingen voorzagen we in 'algoritmen', regels voor gebruik van het kleurendenken. Dat wil niet zeggen dat we ons afkeerden van 'advanced organizers', want we bleven onverkort uiteenlopende kenmerken van het model systematiseren.

Verkondiging

We kunnen dertig tot veertig publicaties achterhalen waarvan we in deze periode co-auteur waren, los van een onbekend aantal publicaties van anderen over de kleurentheorie. De helft hiervan heeft betrekking op het uitwerken van kenmerken (competenties, interventies en identiteit) of relaties met professionele disciplines (leren, coaching en therapie, en communicatie). Bij de andere helft gaat het om het doorvertalen van het model naar bepaalde sectoren (zorg, onderwijs en consultancy). Sommige publicaties zijn rapporten of papers, maar de meeste zijn tijdschriftartikelen, vooral in het Nederlands. Vanaf 2002 verschenen er steeds meer publicaties van onze hand in het Engels, zoals een vertaling van ons handboek voor veranderaars (De Caluwé & Vermaak, 2003), ongeveer tien papers (o.a. Van der Sluis, De Caluwé & Van Nistelrooij, 2006), artikelen (o.a. De Caluwé & Vermaak, 2004) en boekhoofdstukken (o.a. De Caluwé, Que & Vermaak, 2001).

De eerste vijf jaar kenmerkte deze periode zich door productieve divergentie, maar in 2006 voelden we de drang om weer te convergeren. Dus besteedden we een jaar

aan de herziening van het Nederlandse handboek (De Caluwé & Vermaak, 2006), dat bijna verdubbelde in omvang met nieuwe hoofdstukken over toepassingen en over de veranderdynamiek tussen de kleuren. De tweede editie bood ons een kans om zowel te reageren op academische kritiek, als te pleiten tegen vereenvoudiging in de praktijk en tevens meer toepassingshandreikingen te bieden.

*boodschap
verspreiden*

Om de vernieuwingsslag wereldkundig te maken, besteedden we veel tijd aan lezingen en interviews. Belangrijker was echter dat steeds vaker anderen met de theorie de boer op gingen en erover doceerden. Om dat te ondersteunen bleven we didactische materialen ontwikkelen, zoals presentaties, oefeningen, een online-test, videolezingen, gekleurde 'ervaringskamers' en spelletjes. Binnen een paar jaar waren zoveel andere partijen bezig om de kleurentheorie te verspreiden, dat ons adviesbureau niet langer (alleen) in het centrum van het gebeuren stond. De kleurentheorie en het handboek waren een vast onderdeel geworden van allerlei managementopleidingen aan universiteiten, van managementdevelopmentprogramma's binnen organisaties en van commerciële cursussen op de open markt. Die assimilatie was het sterkst en voltrok zich het snelst in de zorg, het onderwijs en de publieke sector en bij adviseurs, communicatie- en pr-mensen, en accountants.

Om dit soort diffusie van de theorie niet in de weg te staan, besloten we geen licentie aan te vragen. Iedereen mocht de kleurentheorie gebruiken, op voorwaarde van een correcte bronvermelding – iets wat vooral Amerikaanse collegae nogal verbaasde. In grote lijnen werkte dit naar tevredenheid; we stuitten slechts incidenteel op mensen die zich het model toe-eigenden. Er waren wat schermutselingen met mensen die gewijzigde versies van het model propageerden (bijvoorbeeld met toevoeging van een oranje en paars paradigma). In onze opvatting moest het model ongewijzigd blijven, wilde het bruikbaar blijven als gemeenschappelijke taal. We spraken ons ook uit tegen opname van het model in welk ander overkoepelend paradigma dan ook (bijvoorbeeld als 'fasen' van projectmanagement), om te voorkomen dat het zijn waarde als pluralistisch model zou verliezen.

We merkten op dat de kleuren zich gemakkelijk laten gebruiken als 'lens', om te kijken naar heel andere verschijnselen dan verandering. Weick (2005, p. 395) betoogt dat zulke 'uitdijning' onlosmakelijk hoort bij theorieontwikkeling, maar dat het ook iets is wat je moet managen, opdat de coherentie van de theorie gezien blijft worden als 'distinctive and significant but something less than the totality of the human condition'. Dus toen een collega het gebruik van de kleuren uitbreidde naar een nieuw 'spiritueel metamodel van het leven', ging dat ons duidelijk te ver. Hoewel we het gemak waarderen waarmee mensen vrijuit met de kleurentheorie spelen, voelen we ook de behoefte om te benadrukken dat de validiteit van de theorie is gegrondvest binnen het veld van de organisatieverandering en niet daarbuiten.

De theorie verliest bijvoorbeeld zijn waarde als men de kleurenlabels als kern van de theorie gaat beschouwen of onze theorie vergelijkt of integreert met andere 'kleurenmodellen', zoals De Bono's denkhoeden (1985), Birkmans persoonlijkheidskenmerken (1995) of Beck en Cowans spiraaldynamiek (1996). In al deze gevallen legden we er de nadruk op dat de kleurenlabels het minst onderscheidende kenmerk van de theorie zijn.

De labels zijn alleen nuttig als ‘snelschrift’, om contrasterende paradigma’s van elkaar te onderscheiden. Het is geen theorie over kleuren, maar een theorie over verandering.

Volwassenheid (2006-2015)

Spanning

Tijdens de periode van turbulente groei legden we steevast nadruk op het scheiden van de paradigma’s, om het besef van de verschillen ertussen te verdiepen en waarderen, de situationele keuze van een veranderstrategie te bepleiten (zodat hefboomwerking mogelijk wordt) en de eigen eenzijdigheid als veranderaar te onderkennen en hanteren. In de volwassen periode begonnen gevorderde veranderaars te verkennen wat de mogelijkheden waren om verschillende kleuren te combineren, door contrasterende interventies op elkaar te laten aansluiten, met als doel grotere complexiteit aan te kunnen (zoals vraagstukken die multi-actor en multi-factor zijn).

Toevalligerwijs begonnen economische crises in deze periode vele sectoren te raken. Het leidde ertoe dat organisaties allerlei contrasterende veranderingen gingen stapelen, omdat ze geen tijd

ervoeren het rustiger aan te doen. Inspanningen om kosten te besparen of fusies te realiseren vonden tegelijkertijd plaats met initiatieven om de kwaliteit te verbeteren of

professionals in een netwerk te laten samenwerken. Hoe konden de uiteenlopende kleurenbenaderingen die hiervoor nodig leken, worden gecombineerd zonder dat het ten koste ging van de handelingsconsistentie in een kleur en daarmee van effectiviteit? We wisten op grond van onze ervaring maar al te goed dat het lukraak mixen van bijvoorbeeld een politieke aanpak (geel) met een leeraanpak (groen) een niet-werkend mengsel oplevert; dit leidt noch tot een krachtige consensus (geel), noch tot betekenisvol leren (groen). Hoe konden we deze spanning adresseren?

Een tweede spanningsveld betrof onze rol in de continuïteit van de theorie. Tegen de tijd dat we de tweede editie van het handboek publiceerden, was de kleurentheorie in Nederland een gemeenschappelijke taal geworden voor wie met organisatieverandering bezig zijn. Het kleurendenken werd ook internationaal meer gebruikt, zij het vaak nog in relatie tot onze eigen betrokkenheid bij internationale adviesklussen, opleidingen of congressen. Er was weinig controversie meer rondom het model, ook niet vanuit wetenschappelijke hoek, hetgeen onze aandrang om aan de essenties van het model te sleutelen deed afnemen. De aandacht verschoof dus naar vragen van praktijkbeoefenaren over de toepassing van het model.

In de periode van volwassenheid konden wij heldere lessen trekken uit het delen en doceren van het kleurendenken

Door de grote diversiteit van deze groep, liepen hun vragen en verwachtingen echter sterk uiteen. Gevorderde veranderaars wilden meer leren over kleuren en complexiteit. Maar er was ook blijvend vraag naar praktische ‘how to’s’ (zoals oefeningen, voorbeelden, instrumenten en tips) bij mensen met minder ervaring, en interesse in een basisinstructie voor de constante instroom van nieuwe mensen in onderwijsprogramma’s en organisaties. Iedere groep had andere dingen nodig voor verdere ontwikkeling, en wij liepen tegen grenzen aan van wat we zelf konden verzorgen of coördineren. De continuïteit van het gedachtegoed was niet meer zomaar onder onze hoede. Konden we dit op zijn beloop laten? Hoe konden we er, bij deze schaalgrootte en lange adem, voor zorgen dat de kleurentheorie toegankelijk, levend en coherent zou blijven?

Zoekproces

Wij voelden ons professioneel uitgedaagd om de waarde van het kleurendenken in relatie tot complexe opgaven verder te onderzoeken. Dit betrof daardoor ook eigen onderzoek, zoals meerjarig actieonderzoek naar ‘taai vraagstukken’ in de wereld van diplomatie en ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast kwam het aan bod in onze supervisie van zowel promotieonderzoek (o.a. Reitsma, 2014) als mastersonderzoek door ervaren veranderaars (Vermaak, 2011), en uiteraard in onze betrokkenheid als adviseurs bij complexe veranderopgaven. We keken in deze contexten naar de (on)mogelijkheid van het ontwerpen van veelkleurige verandering, het soort vraagstukken dat zulke verandering nodig heeft en de factoren die haar helpen slagen of falen.

verder onderzoek

Een andere zoektocht was het onderzoeken van de (impliciete) waarden, ethiek en politiek in veranderinspanningen, getriggerd door gesprekken met filosofische vakgenoten of wetenschappers. We waren ons er altijd wel van bewust geweest dat we ideeën meer waarde toedichtten als ze niet alleen opgeld deden binnen onze wetenschappelijke discipline (modus-1-kennis), maar zich juist ook in het veld hadden bewezen door daar inzicht of handelingsperspectief te vergroten (modus-2-kennis). Nu kwam daar een interesse in de morele aspecten bij (modus-3-kennis; Gibbons e.a., 1994; Kunneman, 2005). Dit alles stimuleerde een nieuwe verkenning van de literatuur, met betrekking tot paradoxen en contradicties (o.a. Smith & Lewis, 2011), het hanteren van complexiteit met behulp van ‘small wins’ (o.a. Reay, Golden-Biddle & Germann, 2006), de rol van ‘textual agency’ bij institutionele complexiteit (Smets & Jarzabkowski, 2013; Hardy, 2004), het gedrag van ‘positive deviants’ en politieke ondernemers (Warren, 2003; Buchanan & Badham, 2008), de moraliteit achter veranderwerk en onderzoek (o.a. Adler & Hansen, 2012) en de opkomst van ‘dialogic OD’ (o.a. Bushe & Marshak, 2009). Deze publicaties gaven ons denken een duw in de rug, in de richting van waar onze interesse lag: in het benutten van het kleurentheorie om steeds grotere complexiteit te hanteren – verder weg van de ‘basics’ van het model.

Uitwerking

Een van de zoekrichtingen betrof het realiseren van complexe opgaven met slimme en handige combinaties van kleurbenaderingen. Dit leidde tot allerlei inzichten over de

noodzaak van en wijze waarop je gelijkwaardigheid van die benaderingen handhaaft (zodat ze elkaar niet verdringen), hun onderscheidenheid overeind houdt terwijl je het schakelen ertussen versterkt (zodat je vermenging vermijdt), de diepgang van elk van de benaderingen verder verdiept in de praktijk (ongeacht ‘competency traps’) en losse koppelingen ertussen realiseert zodat de benaderingen op elkaar doorbouwen (en geen losgezongen arena’s worden). Andere inzichten betroffen manieren waarop je genoeg cognitieve, emotionele en relationele ruimte schept voor en met betrokkenen om met al die verschillen om te gaan, en de spanningen die dat kan oproepen.

Voorts verkenden we hoe je paradoxaal kunt werken met de kleuren. Het combineren van kleuren hoeft namelijk niet enkel een kwestie te blijven van situationeel ontwerp en sturing door enkelen, maar kan ook ontstaan door het vermogen om te spelen en te schakelen van velen. Het gaat dan niet langer over in tijd en ruimte gescheiden kleuromgevingen, maar om het organisch samen switchen tussen momenten van kleur en (wellicht) momenten van kleurtranscendentie (Vermaak, 2015). Dit onderzoek is nog gaande.

Andere uitwerkingen van de theorie waren het gevolg van de voortgaande beschrijving van verschillende kenmerken van het kleurendenken, het incorporeren in andere methoden of disciplines en de verfijning van de kleurentest. Aan al deze activiteiten namen we deel, maar veelal niet als degenen die de teugels in handen hadden. Om mogelijk te maken dat een groeiende groep mensen toegang zou hebben (en houden), begonnen we multimediaformats te ontwikkelen met vakgenoten, uitgevers en opleiders. Enkele collegae riepen een interactief platform voor vakgenoten in het leven, voor het uitwisselen van instrumenten, cameo’s, cases en tips. Allerlei uitbreidingen geschieden inmiddels buiten ons blikveld – zoals publicaties over kleurendenken in relatie tot duurzaamheid of architectuur – en daar kwamen en komen we dan soms achteraf (bij toeval) achter.

Aan het eind van deze periode wilden we de balans weleens opmaken van twintig jaar kleurendenken. En dit niet alleen door het recapitulieren van het gedachtegoed voor Nederlandse praktijkbeoefenaars, maar ook in de vorm van een kritische evaluatie van de theorie, haar toepassingen en ontwikkeling.

Verkondiging

Diverse publicaties over kleuren en complexiteit zagen het licht, in de vorm van boekhoofdstukken (o.a. Vermaak, 2009b) en papers (o.a. Zandee e.a., 2014) en een emeritaatsrede verrijkt met reflecties van twintig vakgenoten (De Caluwé, 2015). We kunnen daarnaast twintig publicaties achterhalen over aspecten van het model (bijvoorbeeld over communicatie, leerprocessen, adviesvaardigheden), de integratie ervan in bepaalde methoden (bijvoorbeeld in causale diagrammen) of andere disciplines (zoals marketing, kunst en design).

Er kwamen in deze periode ook weer nieuwe hulpmiddelen voor onderwijs en advies bij, zoals tien videolezingen (meestal beschikbaar via internet) en een simulatiegame (KING). De internetversie van de Engelse en Nederlandse kleurentest voor

*hulpmiddelen
voor onderwijs*

veranderaars blijft vrij beschikbaar en wordt veel gebruikt (ruim honderdduizend test-scores). Een interactief platform voor vakgenoten kwam in 2012 in de lucht en een deel van de daarop gedeelde materialen vindt zijn weg naar een begeleidend werkboek (*Leren werken met leren veranderen*; Boersema-Vermeer & De Groot, 2016). Een derde editie van het handboek is in wording, dit keer inclusief multimediatekstbronnen. In drie internationale publicaties kijken we terug op de ontwikkeling van de kleurentheorie (Vermaak & De Caluwé, 2015a), de testmethodologie en de resultaten ervan (De Caluwé & Vermaak, 2015), evenals de hoofdkenmerken en -toepassingen van het model (Vermaak & De Caluwé, 2015b).

Terugkijkend konden wij inmiddels drie heldere lessen trekken uit het delen en doceren van het kleurendenken. Ten eerste: er is niet een enkele manier om de kleurentheorie effectief te onderwijzen, aangezien het publiek sterk uiteenloopt wat betreft veranderervaring, vertrouwdheid met het model, complexiteit van opgaven en waardering van pluralisme. Toen we bijvoorbeeld recentelijk het kleurendenken introduceerden bij de voltallige radiologengemeenschap in ons land, voor wie het grotendeels nieuw was, volstond kennismaking met een eenvoudig overzicht van het kleurenmodel met voorbeelden, gevolgd door een 'rechttoe rechtaan'-toepassingsoefening in kleine groepen (Vermaak & Maas, 2015). Daarentegen leek het juist nodig om in te gaan op complexiteit en kleurcombinaties, toen we het met betrokkenen hadden over de vormgeving van de grootschalige transitie (en hopelijk transformatie) van de jeugdzorg in Nederland (Vermaak, 2012). Een tweede les is dat geen enkel conceptueel overzicht de theorie zo tot leven kan brengen, als een verzameling verhalen, beelden of films. Met zulke materialen zijn mensen veel beter in staat zich voor te stellen hoe het er in de praktijk uitziet en (vooral ook) welke mechanismen en waarden er achter de kleuren schuilgaan. Onze ervaring is dat als mensen dát te pakken hebben, ze vaak in staat zijn de verschillende kenmerken van de kleuren zelf te bedenken, ook al zijn die niet aan de orde geweest.

Een derde inzicht is dat mensen gemakkelijk defensief kunnen worden, zodra hun voorkeursovertuiging wordt gerelativeerd of bekritiseerd – vooral ook omdat de kleuren waardengebonden zijn. Die defensiviteit laat zich reduceren door de theorie te vertellen vanuit een waarnemerspositie; je praat dan over de kleuren alsof het vijf planeten zijn, met uiteenlopende bewoners en culturen, die je samen exploreert en waarover je je samen verbaast. Daarnaast helpt ook het gebruik van humor en ironie: die maken het voor een publiek mogelijk om een pluralistisch universum te verkennen, zonder dat het direct gevolgen heeft voor het 'echte leven'. Humor schept een veilige omgeving om van perspectief te wisselen en stelt ons in staat 'to name the unnamed, confuse sense with nonsense, and create disorder in our ordered thought systems' (Weick & Westley, 1996, p. 451). Dit hangt samen met de notie dat mensen leren via geloofwaardige vervormingen van wat zij tot dan toe voor waar aannamen (Bella, King & Kailin, 2003).

Tot slot helpt humor om speels te reageren op vragen of kritiek, vooral als je daarmee illustreert dat die vaak gebaseerd zijn op een gekleurde kijk op de wereld. Om Weick (1969, p. 51) aan te halen: 'People find propositions non-interesting that affirm their assumption ground (that's obvious), that do not speak to their assumption ground

(that's irrelevant), or that deny their assumption ground (that's absurd).' De enige manier om deze evenwichtsoefening mogelijk te maken, is standaardverhalen te laten varen, leersituaties op maat te maken en ter plekke te improviseren. Dat stelt je in staat het denken van betrokkenen zoveel mogelijk op te rekken, maar het vereist dat docenten wel vlieguren hebben gemaakt met het kleurendenken. Je moet er zelf ook mee hebben gewerkt en gespeeld.

Kortom: de hoofdlijnen van de theorie zijn makkelijk aan veel mensen uit te leggen, maar appreciatie van de fitnesses en mogelijkheden moet je 'verdienen'.

Reflectie

Theorie

De kleurentheorie lijkt te voldoen aan de definitie van een theorie als een 'statement of concepts and their interrelationships that shows how and/or why a phenomenon occurs' (Gioia & Pitres, 1990). De vijf kleurconcepten zijn tenslotte gefocust op waarom verandering zich voordoet en de onderliggende aannamen, waarden en dynamiek staan centraal. Binnen elke kleur brengen de hoofdkenmerken en -facetten in kaart hoe verandering plaatsvindt. Wat betreft de noodzakelijke onderdelen voor een theorie (zie tabel 1) onderscheiden we dus zowel een verzameling concepten als onderliggende paradigma's.

De relaties tussen concepten zijn waarschijnlijk het onderdeel dat zich in de loop van de jaren het meest heeft verdiept. We zien hier zowel relaties tussen de kleuren als binnen de kleuren. Bij de hoofdtoepassingen van de theorie gaat het om relaties tussen de kleuren: het gebruik van het kleurendenken als metataal, als gezichtspunten voor diagnose, als situationeel model voor strategiekeuze en als reflectiehulp voor veranderaars. Ook de inzichten over omgaan met complexiteit gaan over de relatie tussen de kleuren: het combineren van kleuren, het gebruik van de spanningen ertussen en het corrigeren of omzeilen van kleurdominantie. Als we kijken naar de relaties binnen de kleuren, zien we hoe congruentie van kenmerken versterkend werkt en een type verandering diepgang verschaft.

De kleurentheorie komt niet in gelijke mate tegemoet aan de criteria originaliteit, praktijkwaarde, validiteit en resonantie (zie tabel 1). De theorie scoort goed op originaliteit en praktijkwaarde. Tot op de dag van vandaag is het een krachtige manier om het perspectief van mensen te verbreden en hen te confronteren met de eigen vooringenomenheid. De kleurentheorie is behulpzaam bij de diagnose en biedt handelingsperspectieven.

Eind jaren negentig werd de theorie bij Nederlandse universiteiten en hogescholen geïntroduceerd, wat aanleiding gaf tot discussie, nieuw onderwijs en toetsing. De theorie had daardoor ook in die omgeving praktische waarde en bracht iets origineels in. Er was niet zomaar een ander model voorhanden, dat stevig inging op verschillende veranderingsovertuigingen.

*relaties tussen
en binnen kleuren*

Terugkijkend blijkt dat wij internationaal niet de enigen waren om aan een metamodel van veranderen te werken, in een context waarin het sociaal constructionisme zijn positie versterkte en verandermanagement een groeimarkt bleek. Toen we na een aantal jaren eenmaal onze ideeën in het Engels gingen delen, zagen ook andere publicaties over veranderparadigma's het licht (o.a. Huy, 2001; Caldwell, 2005). Daarmee nam de originaliteit van de theorie en tot op zekere hoogte ook de praktische waarde af binnen de academische arena.

Daar staat tegenover dat de validiteit gaandeweg toenam, vooral door vormen van actieonderzoek, aangevuld door een fundering in de literatuur, empirische toetsing en de integratie van ideeën uit andere theorieën. In zijn vroege jaren was de kleurentheorie meer het resultaat van een creatieve denksprong, dan dat het een getoetst of beproefd concept was.

De kleurentheorie scoort in onze ogen waarschijnlijk het best op het vierde criterium: resonantie. Dat hebben we te danken aan onze thuisbasis in advieswerk. Onze eerste drijfveer was een model te creëren waar de veranderpraktijken en knowhow van onze

Eind jaren negentig werd de kleurentheorie geïntroduceerd bij universiteiten en hogescholen, wat aanleiding gaf tot discussie, nieuw onderwijs en toetsing

klanten en collegae beter van werden. Bij de ontwikkeling van de theorie was de wijze waarop we mensen konden raken of helpen al snel onderwerp van gesprek. Pas toen dat slaagde, begonnen we er naar te streven het model te verbreiden, zodat het

opgepakt zou worden door andere veranderaars en opleiders, en het ingebed zou raken in scholen en bedrijfscurricula. Het kleurendenken is daardoor nu een gemeenschappelijke taal in Nederland onder veranderaars en wordt soms door hen doorontwikkeld.

De vier criteria kunnen makkelijk op gespannen voet met elkaar staan. Zo had de nadruk die we legden op resonantie ook een keerzijde. Onderwijspraktijken worden krachtiger, zodra we narratieve rijkdom prioriteren boven conceptuele precisie. Maar met de resonantiewinst komt het risico dat de theorie voor iedereen net iets anders gaat betekenen. Dat kan vervolgens ten koste gaan van de praktijkwaarde en de validiteit. De toepassing en toetsing worden moeilijker, als de nauwkeurigheid en de finesse van de theorie (tijdelijk) op het tweede plan staan.

Iets vergelijkbaars geschiedt als de theorie wordt vereenvoudigd, om beter aan te sluiten bij de ervaring van een publiek of de complexiteit van hun vraagstukken. Dit kan ten koste gaan van de originaliteit, omdat de basisideeën van de kleurentheorie veel constanter zijn gebleken, dan alles wat omheen is doorontwikkeld. Daar staat tegenover dat originaliteit wel toenam, als we uitgedaagd werden om de relatie tussen kleurendenken en complexiteit te verkennen. Het punt is alleen dat slechts een selecter publiek van gevorderde veranderaars zich daardoor aangesproken voelt.

Kortom, grotere resonantie gaat al snel ten koste van de originaliteit en de praktijkwaarde van de theorie. We stemmen dus van ganser harte in met DiMaggio's (1995, p. 392) conclusie dat 'the researcher who tries to combine [contrasting criteria] faces not a list of brightline standards, but of vexing choices'.

Theorieontwikkeling

We beschouwen het vierfasenmodel van Smith en Hitt (2005) als zeer bruikbaar voor het in retrospectief beschrijven van de ontwikkeling van de kleurentheorie (zie tabel 2). Door, aan de hand van het model, in onze archieven te duiken en de data uit te pluizen, verschoven de herinneringen en verhalen die wij daarover hadden en die aanvankelijk nogal contrasteerden. Hun interpretatiekader ervoeren we niet als beperkend. Het hielp ons om meer inzicht te krijgen in hoe wij de theorie eigenlijk ontwikkelden en een nieuwe waardering op te brengen voor het proces van theorieontwikkeling. Zonder volledigheid na te willen streven, belichten we drie inzichten die door deze reconstructie groeiden: *a* spanning genereert ontwikkeling, *b* zoekprocessen worden sterk bepaald door context en serendipiteit, en *c* ontwikkeling is een incrementeel proces.

*spanning genereert
ontwikkeling*

Op de eerste plaats zijn we ons bewuster geworden van hoe spanning de motor lijkt te zijn achter de verschillende perioden van ontwikkeling. Aanvankelijk zat die spanning vooral in onszelf: wij maakten ons (ongevraagd) druk over het vacuüm aan kennis over veranderen, en over de schijnbaar onoverbrugbare kloof tussen de verschillende stromingen. In de tweede periode werden we meer geconfronteerd met een spanning van buitenaf, voortkomend uit de contrasterende behoeften en kritiek vanuit de beroepspraktijk en de academische wereld. Dit was voor ons zowel onverwacht als ongemakkelijk, omdat we het in eerste instantie uitsluitend ervoeren als misinterpretaties. In de derde periode kwam de spanning uit de hoek van verwante praktijkmensen en academici, wier interesse uitging naar de waarde van de theorie bij het aanpakken en onderzoeken van complexiteit.

In de tweede plaats is de invloed van context en serendipiteit in de zoekfase ons duidelijker geworden, en was deze groter dan wij ons herinnerden. We zien nu hoe maatschappelijke ontwikkelingen, managementmodes en academische debatten het ontwikkelingsproces mede stuurden en (vooral ook) hoe onze eigen werkomgevingen en achtergronden van invloed waren op zowel de richting die we insloegen, als de bronnen die ons ter beschikking stonden. Het is bijvoorbeeld helder dat wij blijkbaar weinig anders konden dan trouw blijven aan onze wortels als organisatieontwikkelaars. We mogen dan een theorie ontwikkeld en geïnternaliseerd hebben waarbinnen organisatieontwikkeling slechts wordt beschouwd als een van meer (even waardevolle) veranderparadigma's, in de door ons bepleitte omgang met de theorie tonen we toch weer onze groene voorkeur. Denk dan aan de nadruk op het reflectief en dialogisch gebruiken van het kleurendenken en op de visie dat de werkelijkheid sociaal geconstrueerd wordt.

In de derde plaats onderkennen we nu meer dat het ontwikkelingsproces causaal ambigu was. Het behelste vele jaren van incrementele ontwikkeling die achteraf gezien logisch mag lijken, maar dat veel minder is als je er middenin zit. Smith en Hitt (2005)

mogen dan kritiek hebben op academici vanwege hun rationalistische opvattingen over theorieontwikkeling, maar dat misverstand zou wel eens even wijdverbreid kunnen zijn onder praktijkbeoefenaren. Toen we de kleurentheorie begonnen te ontwikkelen, waren we meer mensen van de praktijk, dan van de wetenschap. Mogelijk neigden we er daardoor toe om theorieontwikkeling te beschouwen als een orderlijk lineair empirisch proces, dat weinig van doen leek te hebben met hoe wij onze ontwikkelarbeid aan het verrichten waren. Hoewel we inmiddels wel af zijn van zo'n naïeve blik op het academisch werk, verschuift ons begrip toch nog steeds over wat de drijvende principes achter theorieontwikkeling zijn. Hoe kunnen we 'breakdowns in meaning' zien als een deur naar nieuwe innovaties? Hoe kunnen we het beste heen en weer bewegen tussen theoretische concepten en de geleefde werkelijkheid. We zijn nog steeds verrast dat de keuzen die we maakten achteraf robuuster blijken te zijn, dan we op dat moment meenden. We denken dat we niet alleen staan in zo'n verlamdende vooringenomenheid tegenover theorieontwikkeling.

Onze case brengt ook twee discussiepunten aan het licht ten aanzien van het vierfasenmodel. Ten eerste: Smith en Hitt (2005) onderscheiden de fasen als gebruikelijke ontwikkelstappen en tekenen daarbij aan dat ze elkaar kunnen overlappen en dat mensen soms tussen fasen op en neer gaan. In ons geval zagen we niet zozeer overlappende fasen, maar vooral drie opeenvolgende perioden – elk met de genoemde vier fasen. Die drie perioden werden gevoed door andersoortige spanningsvelden en daardoor verschilden ook de zoekprocessen, uitwerkingen en verkondiging. Wij vragen ons af of dit soort perioden misschien ook waarneembaar zijn bij andere voorbeelden van theorieontwikkeling.

In de tweede plaats zien we in onze case dat er veel nadruk ligt op de verkondigingsfase. Daarbij gaat het ook om de aanvullende soorten activiteiten die in het grijs zijn opgenomen (zie tabel 2). In het oorspronkelijke model bestaat de verkondigingsfase voornamelijk uit het publiceren van bevindingen en het reageren op kritiek, waarmee de kous af lijkt te zijn voor de meeste academische ontwikkelaars in het boek van Smith en Hitts. In ons geval komt daar bij: de boer op gaan om veel les te geven, het model fixeren en een gemeenschappelijke taal propageren, school- en gemeenschapsvorming, en het ontwikkelen van hulpmiddelen voor onderwijs- en advieswerk. Die aanvullingen hebben veel te maken met onze positie als 'pracademici'. We stellen voor om dit soort activiteiten aan het model toe te voegen, zodat het voor een bredere groep toepasbaar is.

Tot slot vragen we ons af of er misschien nog een vierde ontwikkelperiode gaat volgen vanaf 2016. Niet dat we kunnen voorspellen hoe zo'n periode er gaat uitzien, maar we ervaren wel spanning die de aanzet zou kunnen zijn voor nieuwe ontwikkeling. Deze spanning heeft te maken met de continuïteit van de kleurentheorie in zowel de praktijk als in de wetenschap. In de praktijkwereld blijft het model 'levend', als er genoeg mensen zijn die het gebruiken en onderwijzen. De laatste jaren school de originaliteit echter juist in de focus op complexe opgaven; een insteek waarvoor het publiek kleiner is. In de academische wereld blijft het model levend door nieuwe grond te ontginnen, door aan te zetten tot debat, met originele ideeën. Maar met de toename van validiteit in de loop van de tijd, raken ideeën meer geaccepteerd en daardoor minder origineel.

In beide arena's voelt het als een puzzel, hoe je de continuïteit kunt versterken van een theorie die zijn waarde al bewezen heeft.

Tot besluit

Aan het begin van dit artikel refereerden we aan de frequente oproep om de kloof tussen wetenschap en praktijk te overbruggen, en dat deze oproep vooral wordt geïnterpreteerd als een noodzaak dat academici nieuwe inzichten exporteren naar de praktijk. Maar als het waar is dat de meeste managementideeën hun oorsprong vinden binnen de praktijk in plaats van de wetenschap (Bartunek, 2008; Corley & Gioia, 2011), valt er wat voor te zeggen dat academici beter theorieën kunnen onderzoeken die zich al in de praktijk bewijzen, dan om nieuwe theorieën te verzinnen die dat ooit moeten doen. Waarom zou je de ervaringen van praktijkbeoefenaren niet oogsten, in plaats van of naast het naar de praktijk exporteren van kennis?

*praktijk -
wetenschap
- praktijk*

Terugkijkend denken we dat we veel door schade en schande over theorieontwikkeling moesten leren, door eerst als praktijkbeoefenaren onze weg te vinden in de wetenschap en vervolgens te leren hoe je meerdere carrières en loyaliteiten kunt combineren. Hoewel we veel van die reis hebben opgestoken, lijkt het overdreven dit van iedereen te verwachten. Bovendien hadden wij veel plezier kunnen beleven aan een eerdere krachtenbundeling met academici; het zou de theorieontwikkeling hebben versneld, ons gebrek aan onderzoekservaring hebben gecompenseerd en tot eerdere wetenschappelijke publicaties hebben geleid. Het is in onze ogen een interessante denkrichting om te verkennen.

Een laatste opmerking betreft de schaduwkant van originaliteit. In de academische wereld proberen we de grenzen te verleggen van onze kennis en de 'peer-reviewed journals' eisen van auteurs dat ze iets nieuws te melden hebben. In de beroepspraktijk worden publicaties populair, zolang ze niet alleen goed consumeerbaar maar ook modieus zijn. Dit kan in beide werelden ten koste gaan van een 'reservoir van robuuste ideeën': het toegankelijk houden van kennis die zowel valide is als breed toepasbaar.

Neem de dagelijks praktijk van organisatieontwikkeling. Het begrijpen en faciliteren van groepsprocessen ligt daar nog onverkort in het hart van het vakgebied. Het speelt overal en altijd, het is complexe materie en het kost jaren om er bedreven in te worden. Toch is deze knowhow in beide sferen steeds minder zichtbaar aan het worden, door de jaren heen. Het verdwijnt uit veel opleidingen en uit veel tijdschriften. Zo zien we ook dat de kleurentheorie heel wat vermag in de praktijk, dat het een gelaagd en complex gedachtegoed is geworden en dat de waarde niet afneemt als je er langer mee werkt. Toch zijn we ook hier niet zomaar zeker van de levensduur ervan.

We hechten op allerlei vlakken waarde aan klassiekers: een traditionele stoofschotel, een glas cola, een perfecte appeltaart. Waarom zouden we dat dan ook niet doen ten aanzien van 'managementklassiekers'? Natuurlijk: in schoolboeken worden klassiekers vaak nog wel uiteengezet, maar de kracht van welk managementconcept dan ook neemt

af zodra je het vereenvoudigt of tot tekst reduceert. Net zoals een traditioneel maal goed smaakt bij gratie van de knowhow en het fingerspitzengefühl van hedendaagse koks, zo behouden concepten hun kracht zolang ze springlevend gehouden worden in de praktijk, in onderwijs en in onderzoek. Het lijkt ons de moeite waard om te verkennen hoe we dat met onze klassiekers voor elkaar kunnen krijgen, om zodoende theorieontwikkeling meer blijvende relevantie te verschaffen. ■

Literatuur

Algemeen

- Adler, J.J. & Hansen, H. (2012). Daring to care: scholarship that supports the courage of our convictions. *Journal of Management Inquiry*, 21, 128-139.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32, 1265-1281.
- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Bartunek, J.M. (2008). You're an organization development practitioner-scholar: can you contribute to organizational theory? *Organization Management Journal*, 5, 6-16.
- Beck, D.E. & Cowan, C.C. (1996). *Spiral dynamics: mastering values, leadership, and change*. Cambridge: Blackwell.
- Bella, D.A., King, J.B. & Kailin, D. (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence*, 5, 66-82.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1985). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winstron.
- Birkman, R.W. (1995). *True colors: get to know yourself and others better with the highly acclaimed Birkman Method*. Edinburgh: Nelson.
- Bono, E. de (1985). *Six thinking hats*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game* (2e dr.). Londen: Sage.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Londen: Heinemann.
- Bushe, R. G. & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 348-368.
- Caldwell, R. (2005). Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. *Human Relations*, 58, 83-114.
- Checkland, P. & Scholes, J. (1999). *Soft systems methodology in action*. Chichester: Wiley.
- Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36, 12-32.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). *Organization development and change*. Minneapolis: West Publishing.
- Engeström, Y. (1994). *Training for change: new approach to instruction and learning in working life*. Geneva: International Labour Office.
- Gay, B. & Weaver, S. (2011). Theory building and paradigms. A primer on the nuances of theory construction. *American International Journal of Contemporary Research*, 1, 24-32.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practice. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75-91.

- Gibbons, M., Limoges, L., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. Londen: Sage.
- Gray, J. (1992). *Men are from Mars, women are from Venus*. New York: Harper Collins.
- Hardy, C. (2004). Scaling up and bearing down in discourse analysis: Questions regarding textual agencies and their context. *Organization, 11*, 415-425.
- Hassard, J. (1988). Overcoming hermeticism in organization theory: an alternative to paradigm incommensurability. *Human Relations, 41*, 247-259.
- Huy, Q.N. (2001). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review, 26*, 601-623.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik: bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: Universiteit van Humanistiek Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago/Londen: University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science: selected theoretical papers by Kurt Lewin*. Londen: Tavistock.
- Maanen, J. van, Sørensen, J.B. & Mitchell, T.R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of Management Review, 32*, 1145-1154.
- McKinley, W., Mone, M.A. & Moon, G. (1999). Determinants and development of schools in organization theory. *Academy of Management Review, 24*, 634-648.
- Mintzberg, M. (2005). Developing theory about the development of theory. In K.G. Smith & M.A. Hitt (Ed.), *Great minds in management: the process of theory development* (pp. 355-372). Oxford: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverley Hills: Sage.
- Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics, 23*, 36-49.
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal, 49*, 977-998.
- Reitsma, E. (2014). *Adviseurs aan de slag: over professioneel handelen in organisatieadvieswerk*. Amsterdam: VU University Press.
- Runkel, P.J. & Runkel, M. (1984). *A guide to usage for writers and students in the social sciences*. Totowa, NJ: Rowman & Allanheld.
- Rynes, S., Bartunek, J.M. & Draft, R.L. (2001). Across the great divide. Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal, 44*, 340-356.
- Sandberg, J & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice. Theorizing though practical rationality. *Academy of Management Review, 36*, 338-360.
- Scherer, A.G. & Dowling, M.J. (1995). Towards a reconciliation of the theory pluralism in strategic management: incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen school. *Advances in Strategic Management, 12*, 195-247.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: a relational model of institutional work and complexity. *Human Relations, 66*, 1279-1309.
- Smith, K.G. & Hitt, M.A. (Ed.) (2005). *Great minds in management: the process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*, 381-403.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2e dr.). Thousand Oaks: Sage.
- Suddaby, R. (2014). Editor's comments: why theory? *Academy of Management Review, 39*, 407-411.
- Sutton, R.I. & Staw, B.M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly, 40*, 371-384.
- Ven, A.H. van de (2007). *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.

- Vermaak, H. (2009a). Conceptualiseren kan je leren. In G. Smid & E. Rouwette (red.), *Onderzoekende professionaliteit* (pp. 263-275). Assen: Van Gorcum.
- Vermaak, H. (2011). A springboard for further learning: teaching seasoned practitioners by harnessing their experience. In S.M. Adams & A. Zenzi (Ed.), *Preparing better consultants: the role of academia research in management consulting* (vol. 14, pp. 39-50). Greenwich (CT): Information Age Publishing.
- Warren, W.E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622-632.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison Wesley.
- Weick, K.E. (2005). The experience of theorizing: sensemaking as topic and resource. In K.G. Smith & M.A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: the process of theory development* (pp. 394-413). Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K.E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: affirming an oxymoron. In S.R. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 440-458). Thousand Oaks: Sage.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- Zucker, L.G. & Darby, M.R. (2005). An evolutionary approach to institutions and social construction: process and structure. In K.G. Smith & M.A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: the process of theory development* (pp. 547-571). Oxford: Oxford University Press.

Kleurentheorie

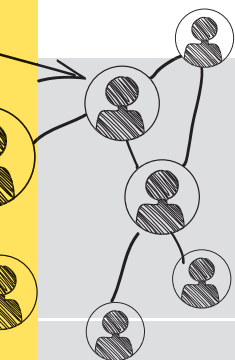
- Boersema-Vermeer, H. & Groot, G. de (2016). *Leren werken met leren veranderen. Een werkboek voor studenten en praktijkmensen*. Deventer: Vakmedianet (in druk).
- Caluwé, L. de (1997). *Veranderen moet je leren*. Den Haag: Delwel.
- Caluwé, L. de (1998). Denken over veranderen in vijf kleuren. *M&O Tijdschrift voor Management*, 52, 7-27.
- Caluwé, L. de (2015). *Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren. Emeritaatsrede en reflecties van twintig vakgenoten*. Deventer: Vakmedianet.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen. Een handboek voor veranderkundigen*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2003). *Learning to change: a guide for organization change agents*. Thousand Oaks: Sage.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2004). Change paradigms: an overview. *Organization Development Journal*, 22, 9-18.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige* (2e dr.). Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2015). Knowing yourself as a change agent: A validated test based on a colorful theory of change. In D.W. Jamieson, R. Barnette & A.F. Buono (Ed.), *Consultation for organizational change revisited* (Research in Management Consulting Vol. 23, pp. 80-100). Charlotte, NC: Information Age Publishing (in druk).
- Caluwé, L. de, Que, F. & Vermaak, H. (2001). Denken over veranderen van mensen en organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management*, 55 (6), 56-84.
- Sluis, L. van der, Caluwé, L. de, & Nistelrooij, A. van (2006). *An explorative analysis of the links between learning behavior and change orientation*. Paper for the Annual Conference of the Academy of Management, Atlanta.
- Vermaak, H. (2009b). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2012). *Videolezing 'Veranderkundig kijken naar de transitie jeugdzorg'*. Bestuurdersconferentie stadsregio Amsterdam. Amsterdam: Campus TV/Gemeente Amsterdam.
- Vermaak, H. (2015). Je kan de kleuren (niet) overstijgen. In L. de Caluwé, *Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren* (pp. 36-42). Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2015). Creating a colorful model of change. A case study of theory development. *Academy of Management Proceedings*, 1, 13481.

Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2015b). *The colors of change: characteristics, applications and foundations of a meta-model*. (In voorbereiding.)

Vermaak, H. & Maas, M. (2015). *Chances and changes: a large scale intervention in the Dutch radiologist community*. (In voorbereiding.)

Zandee, D.P., Vermaak, H. & Jonkers, I.R. (2014). *Navigating institutional complexity: textual agency for cross-level change*. Paper accepted for the Biannual International Conference on Organizational Discourse, Cardiff.



Dr. H. Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Sioo en van Twynstra Gudde. Website: www.hansvermaak.com. E-mail: hans@hansvermaak.com.



Auteurs

Prof. dr. L. de Caluwé is emeritus hoogleraar advieskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en was tot voor kort senior partner bij Twynstra Gudde.

