

Interview met Hans Vermaak over kleuren, meervoudigheid en onderwijs



Door Wolter van der Knaap

Al jaren krijgen 4e-jaars studenten BK en HRM het handboek Leren van Veranderen van Hans Vermaak en Leon de Caluwé voorgeschreven. Tijd voor een gesprek met Hans over wild spelen met de kleuren.

Ik zie mijn studenten nogal eens worstelen met de kleurentheorie. Ze komen in organisaties – en ook in zichzelf – allerlei kleuren tegelijk en door elkaar tegen. Ik merk dat ze graag meerdere kleuren combineren in hun aanpak van een vraagstuk. Maar in jouw handboek Verandermanagement raad jij dat niet aan. Hoe zit dat?

De indruk kan inderdaad bestaan dat ik vind dat je kleuren heel erg apart van elkaar moet houden. Maar daar ben ik helemaal géén voorstander van. De essentie van de kleuren is dat ze verwijzen naar verschillende

kwaliteiten. Ik ben groot voorstander van meervoudigheid van kijken en van handelen. Wat mij betreft is het zo dat hoe wilder je de kleuren combineert, hoe mooier het is. Want daar kan je meer mee bereiken. Maar alleen zo lang je het echt kán. En in dat laatste zit voor mij de kern. Op het moment dat mensen alle kleuren door elkaar gooien en dat daardoor de geen van de kwaliteiten echt tot zijn recht komt, neemt de meervoudigheid in feite af. Dan kloppen de woorden wel maar dan is het toch niet ‘voor het echie’. Om de kleuren wild te combineren – dus zonder bepaalde kleuren stilzwijgend dominant te verklaren en andere niet – moet je de contrasten recht blijven doen. Dus bijvoorbeeld niet stiekem alles toch structureren met een blauw ordeningsprincipe. Want dan is de meervoudigheid in feite weg.

Om die meervoudigheid te bewaren heb je soms meerdere kleuren tegelijk nodig, maar soms ook juist interventies diep in één kleur. Je ziet bijvoorbeeld wel eens organisaties die een ‘blauw-geel-alles-dichtregelen’ geschiedenis hebben, en dan ineens zelfsturing willen invoeren. Dan is het verstandig om dat zelfsturende principe echt helemaal uit te pakken in de kleur(en) waar die organisatie bar slecht in is zodat ze die kleur(en) echt eigen kunnen maken. Als je dat niet doet, dan neemt het blauw-gele van zo’n organisatie het toch weer over. In zo’n situatie komt een pleidooi voor veelkleurigheid in feite neer op een pleidooi voor één bepaalde kleurendominantie. En dat vind ik niet oké. Want daar wordt iedereen slechter van.

Nog een voorbeeld. Neem een HR-afdeling – vaak is daar een rode voorkeur – die ineens gaat bedenken dat “leren” (groen) altijd inspirerend, veilig en zo gemakkelijk mogelijk moet zijn. En dat je altijd helderheid moet geven als mensen daar om vragen. Als je dat doet, heb je al vier keer “nee” tegen leren gezegd. Want het is juist spannend om iets te leren, om te kijken naar iets waarvan je je niet bewust was of niet bekwaam voor bent. Leren is niet alleen inspirerend maar ook confronterend. Het gaat niet alleen over áánleren maar ook over afleren. Dat hoort allemaal bij de diepte van het leren, en voor je het weet wordt dat allemaal ondergedompeld in de rode huiskleur van HRM. Ik zie heel veel organisaties die wel zeggen dat ze meervoudigheid willen of kleuren willen combineren, maar als ik luister naar wat ze echt doen, dan hoor ik nogal eens dat de helft van de kleuren er extreem bekaaid afkomt. Daar doe ik dan wel moeilijk over, ja. Als je kleuren wilt combineren dien je ook genoeg verstand van en gevoel voor die verschillende kleuren te hebben plus het vermogen om de paradoxen te blijven zien en de spanningsvelden te hanteren.

Je schrijft in het boek Leren Veranderen dat interventies effectiever zijn als ze echt diep in een bepaalde kleur zijn uitgewerkt en als de veranderraar die aanpak ook een tijdje volhoudt.

Dat ‘diep’ zou ik wel overeind willen houden. En hoe lang dat ‘tijdje’ duurt hangt af van de volwassenheid van de betrokkenen. Als ze héél volwassen zijn, dan kan het drie seconden zijn omdat ze dan wellicht al diepgaand genoeg iets roods of geels of blauws in de wereld weten te brengen. Langer mag ook natuurlijk: weken of zelfs maanden. Maar hoe blinder of knulliger men in een kleur is, hoe langer je per definitie nodig hebt om er iets mee te bereiken.

Het hangt ook samen met de schaal van de verandering. Eén van de dingen waarop ik de laatste jaren aan het terugduwen ben, is dat mensen veel te grootschalig over veranderingen denken. Dan valt er veel te veel binnen en dan krijg je inderdaad dat probleem van het combineren van de kleuren. Maar stel dat je de verandering van een hele organisatie niet één verandering noemt, maar 37 veranderingen die allemaal lokaal en met een eigen schaalgrootte plaatsvinden. Op zo’n kleine schaal en binnen de lokale, menselijke maat is zowel het kiezen voor een bepaalde hoofdkleur minder gek, maar ook het schakelen en switchen tussen kleuren veel beter te doen.

Studenten op de CHE dienen in het kader van hun afstudeerproject een systeemanalyse (causale kaart) van het vraagstuk te maken. Ook dat is een manier van kijken. Hoe verhoudt zich dat tot het kleurendenken?

In het boek ga ik in op de criteria voor het ontwerpen van een concrete aanpak van een veranderkundige vraagstuk. Daar hoort de logica van de context bij, de logica van het vraagstuk, de voorkeuren van de veranderaar zelf, en wat er ‘verkoopbaar’ is binnen de organisatie. Dat kan allemaal verschillende kleuren hebben. En dan speelt ook nog mee wat de angel of de kern achter het vraagstuk is. De patronen die je met een causale kaart analyseert gaan over dat laatste. Die patronen kun je op zich wel duiden met een kleur, maar ik heb zelf de neiging daar niet te strak over te doen. Ik stel mezelf eerder de vraag: wat voor beestje is het dat we hier zien? Wat is de essentie van de dynamiek die een probleem in stand houdt? Dat is vaak de belangrijkste richtingaanwijzer voor welke aanpak het beste kan werken. Grijpt de aanpak precies op die achterliggende dynamiek aan?

Ik merk dat studenten meervoudigheid echt lastig vinden. Ze gebruiken de kleuren vaak om ergens een duiding aan te geven, dus om

ergens een etiket op te plannen. Niet om zelf meervoudig te kijken.

De kleuren zijn bedoeld om meer complexiteit aan te kunnen. Niet om het leven simpeler te maken. Dus als je de kleuren gebruikt om etiketten te plakken, dan heb je er gewoon niet zo veel aan. De hamvraag is dan: wil je op je vraagstuk verschil maken of niet? En als het antwoord “ja” is dan luidt het advies “dan moet je er iets ingewikkelder mee omgaan”. Het helpt overigens als je in het onderwijs het kleurendenken koppelt aan het concrete vraagstuk waar de mensen aan werken. Dus door bijvoorbeeld in een leergroep vragen te stellen als “kijk eens vanuit een puur politiek perspectief naar je vraagstuk (geel). Hoe zit het dan? En vervolgens: maar als we nou kijken vanuit wat mensen motiveert of wat ze met elkaar verbindt (rood)?”

Ik denk wel eens dat we de studenten nogal blauw opvoeden op de hogeschool.

Helemaal mee eens. Scholen zijn een soort conditioneringsplekken. Daar begint het al mee. Illeris spreekt over een ‘*hidden curriculum*’, verborgen achter een soort ‘wasstraat’ waar alle studenten doorheen gaan. En waar studenten niet alleen iets leren over de inhoud, maar vooral ook dat leren gelijk staat met stil zitten, competitie, reproductie, luisteren, serieus zijn, en zo meer. Zo leer je het plezier van leren wel af en ook het vermogen om het zelf te organiseren! Je ziet vervolgens dat studenten zich opstellen als consumenten die producten en diensten zouden moeten ontvangen. En dan willen onderwijsontwikkelaars het onderwijs ontwikkelen door curricula te bouwen! Dat kán helemaal niet! Dat is compleet incongruent! Alsof je op papier, voorspelbaar, van te voren, in ‘*splendid isolation*’, voor ánderen, iets kan bouwen wat zogenaamd zou moeten gaan over samen onderzoekend

handelen en ontwikkelen. En dat moet dan ook nog veilig zijn, en aantrekkelijk... Ik denk echt dat dit een soort collectieve, anti-groene manier van denken is! In termen van meervoudigheid zijn het allemaal manieren om met de mond te belijden dat je vóór leren bent en tegelijk in het feitelijke gedrag het leren voorspelbaarder, dunner, minder frequent, minder interessant, minder complex, minder onderzoekend en minder coproducerend te maken.

De ontwikkelingen in de samenleving gaan snel, denk alleen maar aan de technologie. Is wit dan niet het meest wenselijke om aan studenten mee te geven?

Ik ben daar wel voorzichtig in. Wit is een manier van denken en handelen waar misschien wel wat meer ruimte voor mag zijn. Vooral om er meer vaardigheid in te verkrijgen. Dat is echt wel nodig. Maar als je naar inhoudelijke thema’s kijkt zoals milieu en digitalisering, dan denk ik volstrekt niet dat de antwoorden daarop vooral uit wit moeten komen. Ik denk dat dit echt meervoudige vraagstukken zijn, en dat je er bijvoorbeeld ook politieke aanpassingen en stelselwijzigingen voor nodig hebt. Die moet je niet alleen gaan zoeken in zelfsturing en netwerkachtige organisaties, des te meer niet als wit op een knullige manier wordt toegepast. Ik ben er dus niet voor om van het ene deel van het spectrum naar het andere deel te bewegen. Dan heb je nog steeds niet de gewenste meervoudigheid om met complexiteit om te gaan. Zó gemakkelijk moeten we het niet maken.

Voor wie hier verder over wil lezen:

<https://hansvermaak.com/blog/publicaties/meervoudigheid-voor-beginners-en-gevorderden-de-veranderkleuren/>