

# ‘Onderscheid de onzekerheid die bij leren hoort van de onzekerheid door de complexiteit van een veranderopgave’

Rondetafelgesprek over het kleurendenken en veranderkundig ambacht in opleidingen en trainingen

**Gertjan de Groot**

## *Samenvatting*

Docenten en opleiders die lesgeven op basis van *Leren veranderen* gingen met elkaar in gesprek over wat erbij komt kijken om het kleurendenken en veranderkundig ambacht aan anderen te leren. Hoe ga je om met diversiteit in opleidingsgroepen? De spanning die dat oproept, en die per groep verschilt, kun je didactisch gebruiken. Hoe complexer het werk van de deelnemers is, des te ingewikkelder mag je het veranderkundig maken. Hoe minder je zelf antwoord geeft als docent of opleider, des te meer zet je hen aan het werk en krijgen ze het veranderkundig ambacht in de vingers. De opbouw van het programma hangt af van jouw inschatting als docent van hoeveel verwarring de deelnemers aankunnen. Er zijn veel verschillende werkvormen om het kleurendenken en het veranderkundig ambacht over te brengen, bijvoorbeeld door te werken met causale diagrammen. Ervaren heeft daarbij meer effect dan alleen maar begrijpen. Deelnemers vinden het lastig om ‘kleur te bekennen’ bij de keuze van de veranderstrategie. Het interventierepertoire is bovendien beperkt. Klein werken heeft meer impact dan grootschalige aanpakken; hen daarbij gidsen is een waardevolle rol. Toets op een manier die congruent is met het gedachtegoed van *Leren veranderen*. Opleidingen en trainingen leiden wel tot andere inzichten en minder tot anders handelen.

## **Inleiding**

Het boek *Leren veranderen* wordt veel gebruikt in opleidingen en trainingen. Om die reden wilde ik graag zicht krijgen op wat opleiders en docenten doen om het kleurendenken en het veranderkundig ambacht over te brengen en wat de deelnemers aan trai-

ningen en opleidingen daar ingewikkeld aan vinden. Omdat het lastig bleek om op een specifiek moment voldoende opleiders en docenten rond de tafel te krijgen, zijn er drie rondetafelgesprekken gehouden. Deze gesprekken vormen de basis voor dit artikel.

Op 12 september 2019 sprak ik met Wolter van der Knaap, Roelof Ettema en Paul Breman, op 9 oktober 2019 sprak ik met Hans Idema en Saskia in 't Veld en op 10 oktober 2019 had ik een rondetafelgesprek met Mieke Reidinga, Martijn Jansen, Dorine Wesel, Ton ten Broeke en Hans Vermaak.

#### De tafelenoten

- *Wolter van der Knaap* is docent verandermanagement voor vierdejaars bedrijfskunde- en hrm-studenten bij de Christelijke Hogeschool Ede.
- *Roelof Ettema* is docent aan de master Innovatie Zorg en Welzijn van de Hogeschool Utrecht.
- *Paul Breman* is docent bij dezelfde opleiding en andere masters van de Hogeschool Utrecht, docent bij de master Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool.
- *Hans Idema* is docent Veranderkunde in de tweede helft van het tweede jaar van de voltijdsopleiding Technische Bedrijfskunde van de Fontys Hogeschool in Eindhoven.
- *Saskia in 't Veld* is docent Veranderkunde in de tweede helft van het tweede jaar van de voltijdsopleiding Technische Bedrijfskunde van de Fontys Hogeschool in Eindhoven.
- *Mieke Reidinga* is docent bij de module Psychologie en Verandermanagement van de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences.
- *Martijn Jansen* is docent bij de module Psychologie en Verandermanagement van de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences.
- *Dorine Wesel* is docent bij de basisopleiding en masterclasses veranderkunde voor de gemeente Amsterdam.
- *Ton ten Broeke* is verantwoordelijk voor de module Veranderen en Innoveren van de masteropleiding voor schoolleiders bij NSO-CNA en begeleider van de leergang Veranderpraktijk van Kessels & Smit.
- *Hans Vermaak* geeft minilessen tijdens praktijkopdrachten en mixt veranderkunde met andere disciplines.<sup>1</sup>
- *Gertjan de Groot* is docent veranderkunde voor derdejaars deeltijdstudenten bedrijfskunde en hrm aan de Hogeschool van Amsterdam.

<sup>1</sup> In dit artikel wordt met 'Hans' Hans Vermaak bedoeld, tenzij anders vermeld.

De eerste zes thema's gaan over de didactiek, daarna volgen inhoudelijke thema's uit *Leren veranderen*: het kleurendenken en de verschillende fasen van het veranderkundig ambacht: meervoudige diagnose, kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventieplan en interventies. Dan twee verdiepingsthema's en aandacht voor toetsing. Tot slot bespreken we wat van dit veranderkundig gedachtegoed zoal landt en beklijft.

## Omgaan met diversiteit in opleidingsgroepen

Martijn: ‘Sommige groepen zijn bijzonder divers van samenstelling. Dat roept bij Mieke en mij spanning op: hoe ga ik ermee om, als er in een grote groep enerzijds mensen zitten die al het nodige weten over de veranderkunde en die meer verdieping willen en er anderzijds mensen zijn die zich nog afvragen: “Hoezo kleuren?” We vinden het dan prettig om met zijn tweeën te zijn, zodat je twee groepen kunt maken met uiteenlopende snelheden.’

Dorine: ‘Ik doe iets vergelijkbaars, door veel koppels te vormen met een vergelijkbare ambitie, op de dag of tussen opleidingsdagen door. Dat werkt heel goed. Maar soms helpt het ook om mensen met vergelijkbare vraagstukken of rollen bij elkaar te zetten.’

Leervoorkeuren maken ook verschil; Manon Ruijters onderscheidt er zeven. De een leert meer van het oefenen, een ander door te experimenteren en het zelf te ontdekken. Tegen een ontdekker hoeft je niet ‘Lees het boek’ te zeggen, terwijl een echte kennisverwerper dat juist interessant vindt.

Roelof: ‘De leerstijlen van Jan Vermunt beschrijven de motieven en het leergedrag van studenten om te studeren. Dat relativeert je idee dat studenten die goed zijn in de opleiding ook doorwerking in de werkpraktijk hebben. Ik zie studenten die met heel hoge cijfers afstuderen, maar er in de praktijk een potje van maken. Terwijl anderen met de hakken over de sloot afstuderen en juist hartstikke goed zijn in de praktijk.

Ik denk niet langer in termen van goede of slechte studenten, maar in wat een student nodig heeft om straks succesvol te zijn. Studenten hebben allemaal hun eigen uitdaging. Ik kan prima op individueel niveau feedback geven, zodra de groepsgrootte rond de dertig is. Door goede feedforward te geven, stel ik ze in staat om zich daaraan op te trekken. Peer-review van collega-studenten, daar leren studenten in de master heel veel van.’

Paul: ‘Ik vind studenten opvallend kritisch – zij zien dingen die ik niet zie.’

Roelof: ‘En die peers hebben veel meer invloed dan wij als docenten.’

Dorine: ‘Voor de masterclasses vragen we om van tevoren een A4’tje op te sturen met hun uitdagingen en hun case. Zo krijg je sneller door waar iemand iets aan kan hebben, welke feedback past en hoe we dat in onze sessies kunnen benutten.’

Hans: ‘Bij een leertraject bij de gemeente Amsterdam was de deal dat zij het meeste leerden als zij het actiefst waren, in plaats van de docent. Ik had alle rollen die ik maar kon bedenken uitbesteed: zij deden de literatuur, zij deden de werkvormen, zij doceerden, zij agenderen – ze deden op alle vlakken wat. Ik kon me daardoor concentreren op datgene toe te voegen of te verdiepen wat zij nog niet deden of konden. Dat was een ontzettend leuke vorm en volgens henzelf ook leerzamer.’

Dorine: ‘Maar dat kon alleen omdat zij de masterclasses al gevolgd hadden. Daardoor kon je het aan hen overlaten.’

Hans: ‘Waarvoor dank!’

## Leren veranderen verplicht lezen?

Mieke: 'Bij een praktijkgericht opleidingstraject voor leidinggevendenden binnen een organisatie laat ik het boek niet lezen, omdat ze het boek te ingewikkeld vinden en het te ver van hen afstaat. Als opleiders halen wij eruit waar zij wat aan hebben voor hun praktijk. De deelnemers willen een verandering in hun organisatie realiseren. Bij de deelnemers aan de module Psychologie en Verandermanagement in de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences kraakt het soms ook, maar daar is mijn weerwoord: "Je doet een masteropleiding en daarin wordt van je verwacht dat je dit leest." Zij volgen deze opleiding omdat zij een betere veranderkundige willen worden – en daar een diploma voor krijgen. Bij de master Innovatie Zorg en Welzijn aan de Hogeschool Utrecht is geen enkel boek verplicht, ook *Leren veranderen* niet.'

Roelof: 'We vragen studenten een bewuste keuze voor een bepaald boek te maken. En we willen dat ze dat straks ook in de praktijk gaan doen. Bij de bacheloropleidingen waar Wolter, Gertjan, Hans Idema en Saskia aan verbonden zijn, is *Leren veranderen* wél verplicht. Maar daar blijken studenten het niet altijd te lezen.'

Dorine: 'Ik vind het wel problematisch dat mensen steeds minder lezen. We hebben weliswaar allerlei andere werkvormen, maar ik vind verdieping, vertragen en dingen tot je nemen wezenlijk, als je een zekere diepgang wilt bereiken. En dat krijg je niet cadeau.'

## Complex werk: maak het ingewikkeld

Martijn: 'Het kunnen toepassen op je eigen casuïstiek blijkt toch wel de meest krachtige manier van leren. De casus van Johannes en Johanna in het boek werkt aardig, maar niets kan op tegen toepassing op de eigen casuïstiek.'

Wolter: 'Bedrijfskundigen en hrm'ers moeten voor hun afstuderen in het vierde jaar dan ook een verandering realiseren. De bedrijven waar zij hun afstudeerproject doen, hebben heel praktische veranderopgaven. Twee afdelingen moeten bijvoorbeeld gaan samenwerken, waarbij het proces beter moet, de commerciële afdeling een product anders moet gaan introduceren of er een vitaliteitsbeleid moet komen dat werkt. Verandermanagement is helemaal geïntegreerd in het afstuderen – veranderlijn en onderzoekslijn lopen gelijk op. Studenten moeten evalueren en aantonen dat ze, volgens degene die het aangaat, een onomkeerbare beweging in gang hebben gezet.'

Hans: 'Hoe ingewikkelder het werk is wat professionals doen of hoe vijandiger de context is waarin zij werken, des te ingewikkelder je het veranderkundig mag maken. Als schuld- hulpverleners zonder veranderkundige ervaring vertellen hoe ze werken, dan spelen zij ineens met de kleuren. Ze zeggen dan dingen als: "Maatwerk leveren verhoudt zich wel lastig met de (blauwe) protocollen en formulieren die we hebben! Welke (kleur)principes maken maatwerk toch robuust? En welke woorden kunnen we gebruiken, zodat we dat kunnen uitleggen en legitimeren?" Ik merk dat voor hen het spelen met de kleuren veel vanzelfsprekender is, omdat ze dagelijks al complexiteit en ongemak hanteren.'

Gertjan: ‘Maar dan werk je met hun casuïstiek. Dat is iets anders dan proberen hen op te leiden tot veranderkundige.’

Hans: ‘Is dat zo? Er staat wel veranderkunde op het programma. Het niet te simpel maken, sluit wel meer aan bij hoe zij al intuïtief werken. “Ik rol nooit dingen uit”, zegt dan iemand. Logisch! Als je een beetje mooi werk doet met zwakkeren in de samenleving, is het lastig dat te standaardiseren. De master Schuldhulpverlening gaf aan: “We hebben helemaal geen behoefte aan een theorieetje over kleuren, het moet recht doen aan waar onze schuldhulpverleners in de praktijk tegenaan lopen.”’

Hans: ‘En dan gaan we casussen behandelen. Ik laat ze *Iedereen verandert* lezen. Dat leest makkelijk maar is eigenlijk een ongemakkelijk boek, want het geeft vrij weinig houvast. Het is een heel leuke ochtend en ik leer er veel van. Of ik het een beetje ingewikkeld mag maken, zit schijnbaar meer in de weerbarstigheid van de problematiek dan in het leervermogen van die betrokkenen.’

## Spanningen optimaliseren

Hans: ‘Ik gebruik de spanning in een groep graag didactisch. Het contrast tussen wat een verandering van ze vraagt en wat ze aankunnen – of tussen hoe ingewikkeld dit vak is en hoe goed ze het kunnen volgen – die spanning maakt bewust dat er meer te halen valt en dat kan juist motiveren. Dat is niet iets om weg te poetsen. Door de lat hoog te leggen, blijft het spannend en dat helpt als het niet voorbij de grens gaat van wat ze kunnen en willen verdragen.’

Mieke: ‘Ik heb datzelfde beeld van een elastiekje dat net niet mag knappen. Hoe je dat doet is afhankelijk van je doelgroep.’

Dorine: ‘Ook wij proberen die spanning stap voor stap vast te houden, door deelnemers te vertellen: “Je hebt nu iets beet! Geniet daarvan, hierna komt de volgende verwarring.” Ik bied een bedding en ik doseer de spanning wel op deze manier. Het is als begeleider telkens balanceren tussen het helemaal platslaan en de deelnemers met de maximale complexiteit confronteren.’

Martijn: ‘Vertragen en verdragen is vaak nog het moeilijkste. Deelnemers willen zó snel oplossingen ... En antwoord op de vraag: “Hoe ga ik er dan mee om, dat ...? Mijn weder-vraag is dan: Verwacht je nu van mij dat ik het antwoord ga geven, terwijl jij er al twee maanden op zit te puzzelen?”’

Hans: ‘Ik vind dat we dat ook wel mogen spiegelen als een disfunctionele opstelling. Bij veranderen hoort puzzelen en het ongemak om in gesprek te gaan met je opdrachtgever, terwijl je de aanpak nog niet te pakken hebt. Dat puzzelen en ongemak is precies de bedoeling. Het gevoel dat zij zich moeten verdedigen, is een doodnormale uitdaging van ons vak, dat zegt niets vervelends over hen persoonlijk. Het vak gaat niet primair over ontwerpen, uitrollen en antwoorden geven – dat is gewoon een te eenzijdig en plat idee. Ik merk dat deze *reframing* geruststelt. Daarop interveniëren geeft ruimte. Deelnemers zeggen: “Als dat er gewoon bij hoort, dan is er dus niets mis en kan ik er nog wel mee overweg.”’

Martijn: 'Dat lucht op! Jij hebt dat dus ook.'

Dorine: 'En dan nog vinden ze het lastig om daarmee naar een opdrachtgever te gaan. Dan bespreek ik contracteren en hercontracteren, dat zit eigenlijk niet in *Leren veranderen*. Het andere boek, *Iedereen verandert*, gaat daar wel op in, door aandacht te besteden aan de verschillende rollen.'

Hans: 'Dat vind ik steeds belangrijker: naar de omgeving toe legitimeren wat je doet.'

Mieke: 'Daarvoor gebruik ik een citaat uit *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*: wat hoort werkt niet, wat werkt hoort niet. Dat geeft veel steun als je dat uitspreekt. Dan zeggen mensen: "Ja, dat is zo. Dus ik moet niet meegaan met de flow, want dan blijven we doen wat we altijd al deden. Het klopt dus dat het kraakt en piept en pijn doet." Dat beseft, daar steun je ze mee.'

Hans: 'Ik vind de combinatie van die twee werelden wel mooi. Ik bied, samen met Mark van Twist, de Kenniswerkplaats Vrijmoedig Vernieuwen en Mark hanteert dan meestal een heel ander criterium voor een goed plan. Mijn idee van een goed plan is: als het waar is, houdt het stand. Marks idee is: als het stand houdt, wordt het waar. Je moet beide analyses doen: je moet de context analyseren en je moet het vraagstuk analyseren. Beide analyses staan op gespannen voet met elkaar en dat is precies de bedoeling.'

Wolter: 'Studenten worden onzeker doordat zij in hun eentje een verandering in de organisatie voor elkaar moeten krijgen.'

Roelof: 'Ik herken dat wel bij onze studenten. Zij maken geen onderscheid tussen de onzekerheid die bij leren hoort en de onzekerheid die de complexiteit van de opgave met zich meebrengt. Door heel duidelijk aan te geven wat de opleiding van ze verwacht, reduceer ik de leeronzekerheid.'

Gertjan: 'In *Leren veranderen* staat niets over de onzekerheid van de leerkant. Het gaat alleen over de onzekerheid van de praktijk.'

Roelof: 'Alles wat over de opleiding gaat, daar ga jij over, Wolter. Alles wat over de praktijk gaat, daar gaat die student zelf over. Het is belangrijk dat je zelf kunt omgaan met complexiteit. Jij bent zelf het rolmodel, het voorbeeld en jij helpt hen hoe je met die complexiteit omgaat en dat bespreekbaar maakt. Als je dat doet, help je hen enorm.'

## Antwoordstand of puzzelstand

Hans: 'Zitten wij als docenten en opleiders in de antwoordstand of in de puzzelstand?'

Laatst vertelde iemand bij de presentatie van de derde editie van het boek dat hij zich ongemakkelijk voelde bij de opdracht om onderzoek te doen naar burn-out in zijn organisatie. De verwachting leek dat hij ervoor zou zorgen dat medewerkers zich weer prettig zouden voelen, terwijl zijn ervaring was dat medewerkers werden uitgewoond. Zijn intuïtie was dat dit een verkeerde opdracht was. Ik reageer dan liever niet met een expertmatig oordeel, maar dat ik het als een heel goede intuïtie vind klinken. Mijn voorstel was om daar verder op door te puzzelen. Ik stelde checkvragen over wat hij zag, waarom die vraag toch

zo gesteld werd, hoe hij er eerder op reageerde, waarom hij twijfelde het neer te leggen. Zo verkenden we samen wat dat impliceerde.

Zo'n houding kun je makkelijker aannemen als de deelnemers niet de verwachting hebben een lesje voorgeschoteld te krijgen. Ik merk dat die verwachting best te managen is, als je dat vooraf heel expliciet maakt en onderbouwt in de programmaopzet en het huiswerk. Dat lukt dan prima bij die schuldhulpverleners of bij de master Social Work. Daar kun je eigenlijk meer overhoop halen dan bij managementopleidingen.'

Martijn: 'Dat komt doordat managers geacht worden om zaken op te lossen. Hun onwettendheid moet dus zo kort mogelijk duren. Je moet eerder op de rem gaan staan dan op het gaspedaal.'

Gertjan: 'Hoe is dat dan bij schoolleiders? Die moeten immers ook voortdurend problemen oplossen en gaten dichtlopen. En dan wil je ze laten nadenken.'

Ton: 'Mijn module zit gelukkig aan het einde van de opleiding, dan zijn zij er langzamerhand aan gewend om te blijven zitten.'

## Verwarring of houvast

Ton: 'In de module Leren en Innoveren gebruiken we eerst het boek *Onderweg* van Leike van Oss, dan *Leren veranderen* en tot slot *Het et-cetera-principe* van Thijs Homan. Dat zet veel dingen op losse schroeven.'

Mieke: 'Wij doen het precies andersom, omdat deelnemers anders – naar ons gevoel – met te weinig houvast weggaan. We gaan eerst de diepte in met de verschillende kleuren. Dan komt Homan die ontregelt, doordat hij zegt dat het allemaal te maakbaar is wat ze geleerd hebben. Daarna biedt Leike toch handvatten voor de praktijk. Die volgorde past bij mij, uiteindelijk wil ik toch ook graag helpen! Dat betekent dat we ze niet ontregeld weg laten gaan.'

Martijn: 'Deze programmering maakt het mogelijk om met elkaar in gesprek te gaan over de verwarring. En dat voorkomt dat deelnemers individueel verward weggaan.'

Ton: 'Ik bouw de verwarring juist bewust op. De modules die voorafgaan aan de module Veranderen en Innoveren hebben een soort waarheidsclaim. Mijn inschatting is dat deelnemers gedurende de opleiding steeds meer verwarring aankunnen. En daarom vind ik het niet bezwaarlijk om deelnemers met een ontregeld gevoel van de opleiding te laten gaan.'

Gertjan: 'Jouw veronderstelling is dus dat iedereen verwarring aankan. Ik wil studenten wel ontregelen, maar wil dat ze tegelijkertijd meer handelingsvermogen ontwikkelen en meer handelingsperspectief gaan zien. Anders zijn ze wel verward, maar ze kunnen verder niets meer.'

Gertjan: 'Hierna zullen we bespreken wat deelnemers aan opleidingen en trainingen de lastigste onderdelen van *Leren veranderen* vinden.'

## Het kleurendenken overbrengen

Ton: 'Ik verbied de kleurenapp, omdat die te snel leidt tot: "Ik ben die kleur, jij bent die kleur." Het verhindert zelf nadenken over wat er nu eigenlijk aan de hand is – bij jezelf en wat betreft het vraagstuk. Om daarover vervolgens met elkaar in gesprek te gaan. Maar als ik zeg dat ze de app niet mogen gebruiken, doen ze het overigens stiekem juist wel!'

Martijn: 'Ik laat ze de test wel doen, maar de uitkomsten niet delen. Dan vraag ik: "Wie in deze groep, denk je, heeft een voorkeur voor ...?" Wat zie je iemand dan doen? En wat voor taal gebruikt iemand? Op die manier stimuleer ik ook het nadenken.'

Hans: 'Je kunt de test wel doen, zolang je de resultaten maar niet blindelings vertrouwt. Met dat uitgangspunt krijg je meteen een ander gesprek. Bijvoorbeeld dat er een gat zit tussen wat ze scoren en wat ze doen, omdat hun zelfbeeld niet klopt, door sociaalwenselijke antwoorden en door selectieve perceptie. Of doordat hun werk ander gedrag uitlokt dan hun voorkeur of doordat ze niet competent genoeg zijn te handelen in lijn met waar ze in geloven.'

Om het kleurendenken op een originele en toegankelijke manier aan studenten over te brengen hebben Hans Idema en Saskia kennisclips met de vijf persona's in de hoofdrol gemaakt: de CEO (Dirk Stegeman), de team leader production (Henk de Vries), de hr-manager (Joke Jansen), de continu-verbetercoach (Tessa Boom) en de new business jockey (Ruben). Elk van de vijf persona's staat voor een bepaalde kleur en vertelt vanuit het eigen perspectief over de invoering van *activity based working* bij het bedrijf. Maar zelfs na het bekijken van de kennisclips blijft het voor sommige studenten moeilijk de verschillen tussen bijvoorbeeld het geel- en rooddrukdenken met voldoende nuance te duiden en vinden sommigen het nog moeilijk om een gele van een rode persona of een gele van een blauwe persona te onderscheiden.

Martijn: 'Op de dag die ik begeleid, dompel ik ze onder in één kleur. Ik laat ze Lean Six Sigma-schema's doen, ik gebruik daarvoor het meest dramatische instrument dat ik kon vinden. Dan zie ik een aantal van de kwaliteitsmensen opveren: "Hé, dit snap ik!" En ik zie anderen ongelukkig worden. Die irritatie is functioneel, want daarna begrijpt iedereen wat er gebeurt als je een interventie krijgt uit een ander paradigma. We kunnen er lang over praten, maar de ervaring op basis van de opdracht is veel krachtiger. Daardoor beseft iedereen dat het belangrijk is om na te denken over de basiskleur. Dus te snel de conclusie trekken dat mensen niet achter de verandering staan, klopt vaak niet. Misschien staan ze namelijk wel achter de inhoud van de verandering, maar niet achter jouw aanpak.'

Hans: 'Ik laat wel tekstverklaring doen: de deelnemers nemen een document van hun organisatie mee, waarbij ze zich niet goed voelen. Dan deconstrueren we de tekst samen: eerst met de kleuren, om zo de overtuigingen en aannames uit de tekst te halen, wat er tussen de regels te lezen valt. Die aannames en overtuigingen zijn soms ontzettend disfunctioneel. Waarop we dan interventies bedenken: hoe ga je niet aansluiten bij het heersend denken, maar dat juist oprekken?'



Martijn: ‘Hoe lees je een tekst voor? Hoe vertellen we elkaar dingen? Zelfs de intonatie bij het uitspreken van een tekst doet ertoe. Iedereen die een tekst leest, heeft namelijk een soort stem in zijn hoofd. Door je taalgebruik zet je accenten.’

Mieke: ‘Met een groep is de *hot seat* een mooie aanpak voor het oefenen met de kleuren. Iemand vertelt over een casus, terwijl er vijf subgroepjes zijn die elk vragen stellen vanuit een kleur. In een tweede ronde geven zij betekenis vanuit de verschillende kleuren. Zulke oefeningen zorgen ervoor dat de kleuren gaan leven.’

## Lineair denken

Wolter: ‘Waar ik echt last van heb, is dat studenten in de eerste drie jaar heel lineair hebben leren denken – van probleem naar oplossing. En dan moet ik ze in het vierde jaar bijbrengen: zo zit de wereld niet in elkaar. En daar komt nog bij dat de opdrachtgevers ook lineaire denkers zijn.’

Roelof: ‘Ik snap dat je een aantal dingen in hapklare brokken moet aanbieden, maar waarom lineair denken? Ik zou liever kleine afgebakende praktijkproblemen bij de kop pakken.’

Wolter: ‘*Leren veranderen* is niet bedoeld om zaken eenvoudiger te maken, maar om ze juist ingewikkelder te maken. En daar houden mijn studenten niet van. Die willen dat het simpeler wordt.’

Roelof: ‘Als je ze van begin af aan prikkelt, dan heb je dat probleem niet in het vierde jaar.’

Gertjan: ‘Wij hebben ook een curriculum opgebouwd uit lineaire programma’s, met als boodschap dat de wereld maakbaar is. En dan krijgen studenten aan het einde van hun derde jaar veranderkunde, waarbij de boodschap is: zo werkt het niet. Vooral blauw-drukdenkers, die heel hoog scoren op blauw, stellen voortdurend de vraag: “Wat is nu het goede antwoord?” Nou, dat is er dus niet. Want als je anders kijkt, krijg je een ander antwoord.’

Roelof: ‘Wij hebben bij de start van de master Innovatie Zorg en Welzijn bewust gekozen voor *Leren veranderen*, omdat het een van de weinige niet-lineaire boeken is. Terwijl alle medische opleidingen, ongeacht het niveau, lineair denken aanleren.’

Mieke: ‘Wat ik belangrijk vind, is dat je veranderen vormgeeft als een iteratief proces.’

Hans: ‘Ik visualiseer tegenwoordig altijd de veranderfasen als een cyclus, dat is een betere weergave van het proces.’

## Liever ervaren dan bedenken

Mieke: ‘Voor studenten is het moeilijk om rijk te diagnosticeren en zich, op basis van wat ze tot nu toe gezien hebben, vragen te stellen en verder te zoeken.’

Martijn: ‘Heel veel diagnoses zijn puur beschrijvend. Ze zijn feitelijk mooi, maar het ontbreekt aan duiding en de vraag: “Wat doe je ermee?” blijft onbeantwoord.’

Dorine: ‘Cursisten beschouwen diagnosticeren als een mentaal proces. Ik merk dat het belangrijk is om mensen uit dat mentale te krijgen, want dan krijg je het beschrijvende. Wij gebruiken een aantal oefeningen uit *deep democracy* – zoals de oefening pijlen gooien – om deelnemers te laten ervaren wat er aan de hand is. Een voorbeeld: de samenwerking tussen

twee groepen in de keten verliep heel moeizaam.

De twee groepen liet ik in twee rijen tegenover elkaar staan. Om de beurt spraken leden van de ene

groep hun beeld over de andere groep uit, zonder nuances maar wel respectvol. Daarna was de vraag aan de andere groep: “Welke beelden kwamen er binnen?” Ofwel: welke pijlen waren raak? In deze oefening kreeg de onuitgesproken onderstroom een stem, dat werkte heel goed.

In opleidingen doe ik steeds meer met het ervaren. Dat kan met een spelsimulatie of door een eenvoudige systemische opstelling te maken. Zo kun je bekijken wat er met de dynamiek gebeurt. Of door *clinics*, met het uitspelen van een lastige situatie, bijvoorbeeld een veranderaar die terug moet naar haar opdrachtgever. Dan vragen we mensen elders van de gemeente Amsterdam om dan die gesprekspartner te zijn. En dat gaat niet over de kwaliteit en de vaardigheid van de gespreksvoering, maar veel meer over hoe congruent je nu eigenlijk bent in wat je zegt en doet. Wat doe je eigenlijk en welk effect bereik je daarmee? En past dat bij wat je van plan was?

Deelnemers reageren daar heel verschillend op. Sommigen vragen zich af waarom dit eigenlijk in de opleiding zit. Maar er zijn er ook die zeggen dat zij daar het grootste inzicht hebben opgedaan. We hebben de masterclass met een dag verlengd, om met het ervaren van de diagnose aan de slag te kunnen. Door deze ervaring kunnen de deelnemers een redenering opbouwen die klopt met hun beleving. En dat vind ik belangrijk.’

Martijn: ‘Sommige deelnemers zijn heel goed in één specifieke interventie. Die interventie is dan een soort hamer en zij zien vervolgens overal spijkers: dit is bijvoorbeeld een gamingvraagstuk en dat is een teamprobleem. Zij denken in zulke interventies en kunnen bijna niet wachten om ze in te zetten. De diagnose is dan een legitimering om zo snel mogelijk naar de interventie te gaan. Zij hebben geen lol in de diagnose zelf.’

Hans: ‘Het feit dat iemand zo goed in een bepaalde interventie is, vind ik van grote waarde. Maar niet als ze geneigd zijn die overal te willen inzetten. Kiezen waar het wel of niet past, is in betere handen bij iemand die een breed spectrum van mogelijkheden kan overzien. Ook al is die wellicht niet goed in de interventie die hij of zij dan selecteert. Albei zijn ze van waarde. De vraag is: hoe schakelen die twee personen met elkaar, zodat ze samen zowel breed kijken als diep interveniëren? Kunnen ze ermee omgaan dat hun bijdragen – gelukkig – op gespannen voet met elkaar staan?’

## Met een groep is de ‘hot seat’ een mooie aanpak voor het oefenen met de kleuren

Martijn: ‘Wees je ervan bewust dat je een waarde of oordeel hebt. Je hoort de laatste tijd veel over waardevrij luisteren, maar ik vind dat onzin. Volgens mij gaat het om waardebewust luisteren, om oordeelsbewust luisteren.’

## De kern zoeken en een redenatie formuleren

Wolter: ‘Studenten moeten in een sessie, samen met de opdrachtgever en betrokkenen, aan de slag met hun vraagstuk. Waar zitten de stuurvariabelen die de aangrijpingspunten vormen om de dynamiek te veranderen? Aan de hand van concrete voorbeelden van wat er echt in de organisatie gebeurt, maken zij met deze groep een causaal diagram. Omdat zij dit in een groep doen, krijg je redelijk betrouwbare verhalen over wat er in die organisatie aan de hand is; het is immers heel moeilijk om in een groep collectief te liegen. Vaak wijzigt de oorspronkelijke opdracht door het maken van het causaal diagram. In plaats van procesverbetering blijkt het dan bijvoorbeeld belangrijker om de directeur te coachen op ander gedrag.’

De meeste studenten maken in een uur met drie man een causaal diagram. Maar laatst had ik een student die het gelukt is om met dertien betrokkenen in een halve dag een causaal diagram te maken. Dan denk ik: “Petje af, goed gedaan. Die had veel durf.”

Martijn: ‘Een van de moeilijkste onderdelen van het veranderkundige ambacht vinden deelnemers en studenten overigens het kiezen van een basiskleur voor de veranderstrategie. Het liefst willen ze de top geel veranderen, de hr-afdeling rood en dan ook nog even een groen leertraject inrichten. Of nog wilder: allerlei kleuren zomaar op dezelfde plek doen. Focussen op een enkele basiskleur in een veranderlijn, zodat die diep genoeg effect kan hebben, vinden ze inhoudelijk het moeilijkste.’

Gertjan: ‘Bij mijn studenten is dat precies hetzelfde – dat frustrert me mateloos. Voor alle andere onderdelen van het veranderkundige ambacht heb ik trucs en werkvormen bedacht, maar voor het bepalen van de veranderstrategie werkt geen enkele truc. Ik bespreek eerst een fictieve case, dan een casus van een van de studenten en vervolgens een ingewikkelde fictieve casus. In hun veranderplannen bespreekt drie kwart van de studenten de verschillende indicatoren wel inhoudelijk, maar zij benoemen geen werkingsprincipe per indicator. En het bewuste wikken en wegen om te komen tot een werkingsprincipe voor de veranderstrategie ontbreekt bijna altijd. Waarom is dat nu zo ingewikkeld? Misschien heeft het letterlijk iets met kleur bekennen te maken.’

Martijn: ‘Als je de spanningen tussen de paradigma’s benoemt, herkent iedereen dat. Maar als je zegt dat dit dus betekent dat je een verandertraject en een positie moet bepalen, vinden de meeste studenten dat moeilijk.’

Wolter: ‘Mijn ervaring is anders. Mijn studenten maken altijd een redelijk duidelijke keuze voor een bepaalde veranderstrategie. Het grote verschil is dat zij tussendoor feedback krijgen op al hun deelproducten. Wellicht verklaart dat het verschil.’

Hans Idema laat studenten doemdenken, om ze te helpen bij de keuze van een veranderstrategie. Stel je voor dat jouw voorgestelde verandering faliekant mislukt: waar ging het

dan waarschijnlijk vooral fout? Met welke kleur(en) zou dat vooral te maken hebben? Deze oefening helpt studenten bij het kiezen van de meest kansrijke veranderstrategie.’  
Martijn: ‘Iets anders wat cursisten moeilijk vinden, is het verbinden van de verschillende uitkomsten in een congruent geheel. Laten zien hoe men van de diagnose tot de veranderstrategie komt.’

Mieke: ‘Er zijn overigens ook altijd deelnemers die de verbanden juist wél zoeken. Die volop aan het reflecteren zijn en die er nog andere literatuur bij pakken om hun diagnose te verrijken.’

## Interventierepertoire en interventiekracht

Dorine: ‘Ik vind over het algemeen dat het interventierepertoire van deelnemers niet erg groot is. Het is heel beperkt, waar deelnemers mee komen op een vergadering, heidag of opleiding. Laatst hebben we zelfs de interventiekaartjes uit het Kleuren INterventie Game (KING) moeten gebruiken, om mensen op ideeën voor interventies te brengen. Naar aanleiding daarvan vroeg ik me af: waar leer je dat eigenlijk?’

Martijn: ‘Je kunt dan ook wachten op de vraag: “Kun je een keer een middag doen over al die interventies?”’

Hans: ‘Leike van Oss geeft zo’n korte leergang bij Sioo over werkvormen. Waarbij je veel werkvormen ziet en op basis daarvan een eigen werkvorm maakt en vervolgens uitvoert. De overgang van breed kennismaken met repertoire naar selecties maken, naar eigen maken, is wezenlijk. Ik merk zelf ook dat ik de meeste interventies niet uit de kast haal. Ik bricoleer met alles wat er in de kast staat en in mijn achterhoofd zit, en verzin dan weer iets nieuws.’

Dorine: ‘Het is allemaal maatwerk. Het hoofdstuk over interventies in *Leren veranderen* vind ik eigenlijk het zwakste hoofdstuk. Maar het is ook heel lastig om daar iets goeds over te schrijven, omdat het gaat zoals jij het beschrijft. Het is iedere keer weer creëren op maat, contextgebonden. En dat creatieproces gaat over het vormgeven van het dóen. En daar zit voor mij zowel creativiteit als ambacht in. Daar komen we zelfs in de masterclasses vaak te weinig aan toe, omdat we die andere lessen zo belangrijk vinden.’

Mieke: ‘De nadruk ligt ook bij mij meer op het begin: op de diagnose en de veranderstrategie.’

Paul: ‘In de master Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool is er veel aandacht voor interventies, maar in de praktijk van het afstudeerproject is de daadwerkelijke verandering vaak beperkt.’

Roelof: ‘Maar het lukt studenten van de master Innovatie Zorg en Welzijn meestal wel.’

Paul: ‘Die maken het relatief klein.’

Roelof: ‘En zij worden het hele eerste jaar gecoacht op persoonlijke effectiviteit.’

## Klein versus groot werken

Hans: 'Het beeld van veranderaars is dat die altijd binnenkomen met van die grote toestanden. Terwijl ik het interessant vind dat veel niet-veranderkundige professionals wel allemaal lokale dingen aan het veranderen zijn, zoals verplegers of politieagenten die hun omgeving aanpakken. Hen help je niet door te praten over hoe je een groot traject kunt bouwen, maar door mee te denken met welke interventies ze hun eigen beweging op stoom kunnen houden. Door na te denken over werkvormen en door te faciliteren. Die kleinschaligheid vind ik steeds belangrijker en in die kleinschaligheid zit veel ambacht.'  
Martijn: 'Terwijl de hardnekkige opvatting is dat kleinschalig veranderen eerste-orde-veranderen is.'

Gertjan: 'Ik probeer mijn studenten steeds bij te brengen dat je bij kleinschaligheid juist de grootste kans op diepgang hebt.'

Roelof: 'In de master Innovatie Zorg en Welzijn zetten de meeste studenten een grote ambitie neer. Dat vinden wij prima, als zij dat maar validerend ontwikkelen. Door een interventie in een context uit te voeren, waardoor zij weten hoe dingen werken. In kleine cycli maken ze telkens de verbinding met de praktijk. Daarmee doorbreek je het lineair denken een beetje.'

Wolter: 'Dat doen mijn studenten ook. Eén student begeleidde een brainstorm, waarbij de directeur maar bleef praten. Toen heeft hij die directeur de kamer uitgezet; die man was daar boos over. Maar dit soort doortastend optreden is wel een uitzondering. Deze student had een soort strijdvaardigheid over zich.'

Gertjan: 'Hebben de strijdvaardigen het veranderkundig ambacht ook beter in de vingers dan de anderen?'

Wolter: 'Ja, ze hebben meer overzicht en zij zien dat het destructief is wat daar gebeurt.'

Roelof: 'Zij hebben inzicht in het proces en zij durven ook te acteren. Essentieel is een combinatie van reflectie op wat niet bijdraagt aan de verandering en het lef om daarnaar te handelen.'

## Werken als gids

Hans: 'Anderen de weg wijzen of gidsen, vind ik best ingewikkeld. Maar het is wel erg belangrijk. Ik zie zoveel mensen worstelen ... Ze hebben een mooi ontwerp, maar krijgen het gewoon niet verkocht. De dominante manier waarop de organisatie zaken aanpakt, maakt dat lastig. Wat hen helpt is een betoog. Want als zij geen taal, verhaal en gezag koppelen aan hun idee, dan krijgen ze het niet rond.'

Iemand moet bijvoorbeeld zijn baas contracteren. Dan speel ik die baas: kom maar op. En dan roep ik: "Als baas zie ik het toch anders. Of: Het klinkt wel vaag, allemaal." Dat wat ze wel vaker te horen hebben gekregen. En als ze dan geen weerwoord kunnen bieden, hebben ze hun betoog dus nog niet in hun vingers. Het is een soort testen en proefdraaien.

Ik laat mensen ook wel met verschillende verhalen tegen elkaar opbieden – een vriendelijke betoogcompetitie, om te zien welke verhaallijn het meest overtuigt. En bij kleinere cases: juist door het heel concreet te maken, overtuig je het meest. Dus niet: “We werken niet goed samen omdat het niet goed geregeld is. Maar: Ik heb de afgelopen week dat en dat gezien en nu snap ik ineens met welk interactiespelletje wij elkaar steeds klem zetten.”

Buiten opleidingen suggereer ik: draai eens proef met een goede collega. Laat die dan – net als bij opstellingenwerk – precies die dingen zeggen die de baas ook zou zeggen. Daar kunnen ze diezelfde week nog mee aan de slag gaan. Dat geeft ook zelfvertrouwen. En die gidsrol en het contracteren vormen tevens een oefening in patroonduiding.’

## Deelnemers mixen de kleuren nogal snel, in plaats van ze naast elkaar te gebruiken

### Toetsing van veranderkundig inzicht en handelen

Ton: ‘Studenten maken aan het eind een portfolio. Daarin kan ik heel goed teruglezen hoe ze het gedachtegoed toepassen.’

Martijn: ‘In de papers lees je wat ze ervan begrepen hebben en wat ze er daadwerkelijk mee doen. Sommigen zie je het ambacht heel instrumenteel toepassen, als een soort checklist. Meestal begrijpen ze wel dat ze zelf een voorkeur hebben en dat die voorkeur hun manier van kijken kleurt. In sommige papers lees je dat zij in staat zijn om de eigen manier van kijken ter discussie te stellen.’

Mieke: ‘Ik zie soms wel grote verschillen binnen een groep. Terwijl ze allemaal hetzelfde verhaal gehoord hebben en allemaal bij dezelfde gesprekken gezeten hebben. Daaraan zie je dat het ook sterk bepalend is wat deelnemers al meebrengen.’

Dorine: ‘De deelnemers aan de masterclass laten in een eindpitch zien welke reis ze met hun vraagstuk en zelf gemaakt hebben. Dat doen ze voor een panel van twee externe experts en twee interne experts uit de gemeente. Je ziet en ervaart dan de congruentie tussen wat deelnemers zeggen, wat ze doen en waar ze mee worstelen. Daar reflecteren ze op.’

Mieke: ‘Het maakt uit of je voor een geaccrediteerde opleiding werkt of niet. In een geaccrediteerde opleiding is er volledige transparantie over de beoordelingscriteria. De keerzijde daarvan is dat mensen naar de criteria toe redeneren, maar de kern nét niet raken. Ik wilde het bijvoorbeeld waarderen, als iemand ziet dat er spanning is tussen de door hem voorgestelde interventies. Maar toen ik daar een formeel beoordelingscriterium van maakte, gingen sommige studenten keurig opschrijven dat er spanning is, zonder te reflecteren op de spanning zelf.’

Dorine: ‘Waar je op stuurt, dat krijg je.’

## Wat landt en beklift

Mieke: 'Standaard doen wij een oefening op dag één en herhalen die op de zevende dag. Iemand vertelt waar zijn veranderopgave over gaat, een ander stelt vragen. Nummer drie moet luisteren en koppelt de overtuigingen die hij bij de verteller gehoord heeft terug. Aan de deelnemers vragen wij daarnaast om in hun paper aan te geven hoe hun overtuigingen veranderd zijn in de loop van zeven dagen. Dat is een krachtige oefening.'

Ton: 'In die negen dagen kun je het kleurendenken wel overbrengen. Maar deelnemers mixen die kleuren nogal snel, in plaats van ze naast elkaar te gebruiken. Ik krijg telkens de vraag: "Hoe dóe je dat dan, de kleuren naast elkaar gebruiken?"'

Martijn: 'Die vraag gaat ervan uit dat ze het allemaal zelf moeten kunnen. Maar afgezien van de baron van Münchhausen, die zichzelf uit het moeras kon trekken, hebben de meeste mensen hulp van anderen nodig. De vraag is veel meer: hoe organiseer je die hulp om je heen?'

Hans: 'Een andere reactie is: "Dat weet ik eigenlijk niet zo goed." Dan vraag ik: "Heb jij daar geen beeld bij?" Daardoor gaan ze zelf nadenken. Want voor je het weet houdt het denken op, na het antwoord.'

Mieke: 'Ik vind het wel mooi dat mensen aan het eind van de zevendaagse module zeggen: "Het was echt heel anders dan ik had gedacht. Het heeft mij aan het denken gezet, ik denk nu echt anders over veranderen."'

Martijn: 'Hun denken is opgerekt.'

Ton: 'Ik zeg dan: "Dat is mooi. Maar merkt jouw omgeving of collega ook dat je anders denkt?"'

Mieke: 'In hun paper lees ik wel dat ze volop met collega's aan de slag gegaan zijn. Ze hebben gesprekken gevoerd, een diagnose gemaakt of een interventie naar hun baas gedaan. Dus vaak hebben de collega's wel wat gemerkt van dat andere denken.'

Dorine: 'Deelnemers vertellen: "Ik vond het wel lastig, maar ik ben even van de oplossing weggebleven." Dat inzicht verkleint de kans dat ze de volgende keer weer in de reflex schieten om meteen iets te doen. En als je eenmaal reflectievermogen hebt ontwikkeld, is het helemaal niet zo erg om meteen iets te doen, om te kijken wat er dan gebeurt. Maar dan is dat je intentie, niet om meteen iets op te lossen. Ik merk vooral een verandering in het bewustzijn en het begrip – wat minder in het handelen. Soms vertellen ze wat ze gedaan hebben met hun team of hun leidinggevende, aan het eind, bij de pitches.'

Gertjan: 'Mijn studenten moeten interventies in de eigen organisatie doen en daar een verslag over schrijven. Dat geeft mij meer zicht op dat zij het geleerde kunnen toepassen, dan een heel goed veranderplan kan doen. Omdat dit een toets is, zie ik dat ze zich goed bedenken: "Wat voor interventies wil ik doen? Wie moeten daar bij zijn?" Dwingen helpt het leren.'

Saskia: 'Studenten technische bedrijfskunde ontdekken pas achteraf de waarde van het vak, als zij na de zomer stage gaan lopen, dan beseffen zij: "Ik kan wel iets moois bedenken, maar als ik mensen in de organisatie niet meekrijg, gebeurt er niets." ■

## Literatuur

Homan, T. (2013). *Het et-cetera-principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Boom.

Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.

Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

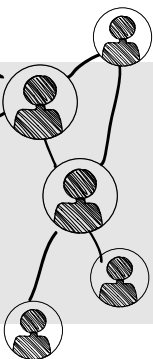
Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren* (2e dr.). Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* (2e dr.). Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2019). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk* (3e dr.). Deventer: Management Impact.

Vermunt, J. (1992). *Leerstijlen en sturen naar leerprocessen in het hoger onderwijs. Naar procesgerichte instructie in zelfstandig denken*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.



**Dr. G. de Groot MCM** is docent bij de master Urban Management en bij de (voltijd en deeltijd) opleiding Bedrijfskunde en de deeltijdopleiding Hrm van de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij onderzoeker bij het speerpunt Urban Management van de Hogeschool van Amsterdam. E-mail: [g.j.de.groot@zonnet.nl](mailto:g.j.de.groot@zonnet.nl).



*Auteur*



# ‘De kleuren lijken het meest te helpen bij het werkend krijgen en het minst bij het ontwerpen van verandering’

Rondetafelgesprek over de praktijk

**Paul Breman en Marjo Dubbeldam**

## *Samenvatting*

Bij het rondetafelgesprek van 16 oktober 2019 lag de nadruk op de consultancyervaring van de negen tafelenoten (plus één via skype) met het kleurendenken in relatie tot veranderen. Dat twee uur durende gesprek leverde een breed overzicht op, waarin meerdere facetten van de dagelijkse praktijk van het werken met kleuren aan de orde kwamen. De algemene opinie was dat meervoudig kijken gezien kan worden als de kern van het kleurendenken. Mede dankzij *Leren veranderen* is niet-meervoudig kijken feitelijk geen optie meer in de adviespraktijk. De impact van de verschillende kleuren is dus groot. Sommige kleuren lijken dominant; blauw is bijvoorbeeld voor iedereen herkenbaar. Groen wordt veelvuldig toegepast, maar de vraag blijft of groen in alle gevallen echt groen is. Geel heeft de schijn tegen en wordt vaak negatief opgevat. En wit heeft in de ogen van gebruikers vaak een spirituele schittering. Saillant detail is dat rood in dit gesprek nauwelijks aan de orde is geweest. Bij het combineren van kleurendenken met complexiteitsdenken kwamen vragen aan de orde als: hoe ga je om met paradoxen en spanningen tussen de kleuren? Waar loop je tegenaan? Wat werkt goed?

Op 16 oktober 2019 kwamen negen mensen uit de praktijk in Huize Molenaar te Utrecht bijeen, om te praten over hun ervaringen met het kleurendenken. Het protest van de boeren op die dag stond de komst van Ivo Brughmans helaas in de weg; zijn bijdrage is later aan de tekst toegevoegd.

### De tafelgenoten

- *Dick Verkaar* is nu drie jaar met pensioen. ‘Ik heb een aantal veranderklussen gedaan voor het Centraal Planbureau. De laatste tien, vijftien jaar werkte ik als interim-manager en trok ik de organisatieveranderingen bij het RIVM en bij collega-instellingen in den lande. Met Paul Breman heb ik bij opleidingen bedrijfskunde onder meer veranderkunde en organisatiekunde gegeven. Het kleurentheoriemodel zit in mijn hoofd en ik gebruik het situationeel.’
- *Elsbeth Reitsma* is directeur van C3 Adviseurs en Managers: ‘Ik denk dat ik het kleurendenken serieus ben gaan bekijken in 2001, met het boek *Leren veranderen* uit 1999. Na de beroepsopleiding management consultancy ofwel BMC bij Sioo dacht ik een heleboel geleerd te hebben, maar niet voldoende over veranderen. Het boek heeft me geholpen bij het doorgronden van veranderprocessen. Een ander ding was dat ik in 2002 bij Deloitte de opdracht kreeg om onderzoek te doen naar veranderaanpakken. En dat bleek Léon de Caluwé vanuit de Vrije Universiteit te gaan begeleiden. Vanaf die tijd ben ik eigenlijk opgevoed met de kleuren. Het is niet zo dat ik altijd alleen de kleuren gebruik, maar in mijn werk als organisatieadviseur heeft het zeker een functie.’
- *Hanna Boersema* is sinds anderhalf jaar zelfstandig organisatieadviseur: ‘De eerste keer dat ik met kleuren in aanraking kwam, was denk ik aan de Vrije Universiteit. De Caluwé deed toen een experiment en daarvoor vertelde hij een verhaal van een casus op een groene manier. De ene groep deed vervolgens de groene aanpak, de andere gaf hij een blauw verhaal. Vervolgens keek hij waar de verschillen zaten. Ik was daar zo door gebiologeerd, dat ik er meer mee ben gaan doen. Grappig is dat, op mijn eerste werkdag bij Twynstra Gudde (waar ik ook jarenlang gewerkt heb), de editie van 2006 van *Leren veranderen* werd gepresenteerd. Dus op bepaalde plekken kwam de kleurentheorie terug in mijn werkzame leven. Zeker toen ik in 2016 met Gertjan de Groot het werkboek *Werken met Leren Veranderen* maakte.’
- *Jacco van Uden* is lector change management aan De Haagse Hogeschool en heeft daarnaast een eigen adviespraktijk. Hij promoveerde in 2004 aan de Universiteit van Humanistiek en werkte voordien onder meer bij de Holland Consulting Groep en Squarewise. ‘Het voordeel van de kleuren is dat ze neutraliseren en een gemeenschappelijke taal creëren.’
- *Leike van Oss*: ‘Ik kwam met het kleurendenken in aanraking doordat ik met Jan Bas Loman de chaostheorie bestudeerde. En Léon en Hans worstelden met wit, Jan Bas trouwens ook – en ik ook. Het boek *Leren veranderen* vind ik enorm helpend. Het laat zien hoe je vanuit verschillende paradigma’s of premissen kunt denken en met wat voor valkuilen mensen dan te maken hebben. Dus ik gebruik het model geregeld.’
- *Petra Haartsen* is in 1993 bij Twynstra Gudde begonnen en is sinds elf jaar zelfstandig werkzaam. ‘Het leukste is om, met de voeten in de klei, langdurig mee te worstelen met opdrachtgevers in complexe maatschappelijk relevante opgaven, zoals de bestrijding van ondermijning en terrorisme. En dat kleurendenken – ja, dat zit in mijn lijf. Ik ben daar wel mee opgegroeid en het heeft me gevormd tot wie ik ben. Het is ook mijn eigen kleurentaal geworden.’

- *Ivo Brughmans* studeerde filosofie in Gent, internationale politiek in Amsterdam (UA) en bedrijfskunde in Rotterdam (EMS) en werkte 25 jaar als adviseur bij PA Consulting Group, waar hij gespecialiseerd was in grote organisatietransformaties. Sinds enige tijd is hij zelfstandig organisatieadviseur. Zijn specialisme is paradoxaal leiderschap ofwel: hoe kun je als organisatie effectief omgaan met spanningsvelden en dilemma's?
- *Hans Vermaak* ziet, gezien zijn voorgeschiedenis, onder dankzegging af van een nadere introductie.

## De praktijk: meervoudig kijken

We praten over kleuren, maar eigenlijk gaat het veeleer om meervoudig kijken. Hoe werkt dat in de eigen praktijk? Leike verwoordt de algemene opinie dat men het zich in ons vak – zeker ook dankzij *Leren veranderen* – bijna niet meer kan veroorloven om *niet* meervoudig te kijken en te handelen. Ook Dick kan zich nauwelijks een probleem voorstellen 'waarbij je niet meervoudig kijkt, want in dat geval moet het wel een heel platgeslagen probleem zijn. Zeker als je het koppelt aan maatschappelijke opgaven'. Voor Ivo is het duidelijk dat je eigenlijk niet anders kunt dan op die manier te kijken, want hij ziet dat veranderaanpakken ook altijd verschillende componenten in zich dragen. 'Ik heb zelf bijvoorbeeld een heel blauwe aanpak van het proces, maar binnen dat proces kan ik heel witte dingen doen.'

De werkwijze van Elsbeth bij aanvang van een adviestraject is niet dat ze eerst gaat analyseren met behulp van de kleuren. Maar in de intake of in het eerste gesprek kunnen er dingen gebeuren waarbij zij zich afvraagt: wat zijn hier de dominante mores? Dan gebruikt ze de kleuren veelvuldig om te begrijpen hoe de context in elkaar zit en of er meerdere contexten in één context verweven zijn. 'Dat doe ik expliciet op het moment dat ik er niets meer van begrijp, dan ga ik op zoek naar kijkrichtingen. En daarvoor zijn de kleuren heel handig. Waar het om gaat, is proberen te begrijpen wat mensen zeggen en hoe ze met elkaar omgaan. Zo kan bij fusiebegeleiding het aan tafel zitten met een toezichthouder, de raad van toezicht of de raad van bestuur een heel andere dynamiek hebben, dan wanneer het gaat om een managementteam of een groep professionals.' Hanna: 'Wanneer ik met een groep mensen bezig ben *de dag af te pellen*, gebruik ik de kleuren niet altijd.' Voor haar zijn de kleuren vooral een middel om verschillende perspectieven aan te reiken in een bepaalde setting. Maar er zijn ook situaties waarin ze de kleurentest heel bewust gebruikt of het kleurendenken als frame presenteert. Juist om mensen uit te nodigen naar zichzelf te kijken en hen bewust te maken van hun verandermodel.

Dick: 'Bewustmaking is al vanaf de diagnosefase een belangrijke factor, omdat je zelf en met de andere betrokkenen probeert een beeld te krijgen van wat het kernprobleem is. Wat vaak meespeelt, is wat je zelf in je achterhoofd hebt. Dat beeld moet je wel vanuit allerlei perspectieven toetsen en ondersteboven keren. Dit kan nuttig zijn om het inzicht in de organisatie te vergroten, om dat te delen en om het kleurenmodel te gebruiken. Of

een ander model – afhankelijk van je diagnose. Maar ik laat het er wel van af hangen of het helpt om het zelfinzicht in de organisatie te vergroten bij de verschillende spelers. Ik gebruik dus soms ook heel andere concepten dan het kleurenmodel, modellen die meer met individueel gedrag te maken hebben.’

In een artikel dat Paul publiceerde over ontwerpgericht denken van leidinggevenden richtte hij zich op ontwerpen (blauw- en geel denken) en niet op ontwikkelen. Dat leverde veel reacties op. Zo maak je dan impliciet mensen bewust van het feit dat je op andere manieren naar vraagstukken kunt kijken.

Leike concludeert dat we met onze ervaring bijna allemaal zeggen: als we een diagnose stellen, is het voor ons een soort geïnternaliseerd kader. ‘Maar ik merk ook dat het – juist voor mensen die net met veranderen beginnen – heel helpend is als expliciet kader. Vooral ook dankzij het werkboek van Hanna en Gertjan.’

## Werken met de kleuren

### *Van blauw*

Jacco: ‘Je kunt in een lastige sessie ook langzaam een kleur toevoegen.’ Zijn ervaring is dat kleuren kunnen neutraliseren en nuance kunnen aanbrengen, bijvoorbeeld als je een kleurentest inzet of heel kort iets over het bestaan van de verschillende kleuren zegt.

‘Zoiets kan depolitiserend werken – het helpt echt om vanuit een andere kleur te kijken. Je creëert ook een soort van gezamenlijke taal binnen een organisatie. Heel vaak kun je bijvoorbeeld in een kennismakinggesprek bijna terloops het woord *blauw* laten vallen. Bij 90 procent van de opdrachtgevers resonanceert dat, mensen weten wat blauw is. En van daaruit kun je dan vrij gemakkelijk iets opbouwen.’

‘Ik kom van een sterk blauwe benadering’, zegt Ivo. ‘Mijn aanpak was vaak die van: in een rechte lijn van A naar B gaan, in X stappen – met af en toe een beetje duwen en trekken. Maar ik ben daarin veranderd. Een voorbeeld: een traject met de internecontroleafdeling van een grote gemeente. De afdeling lag onder vuur en kreeg van de business vaak te horen dat de controllers zich als politieagent opstelden, dat ze niet meedachten met de business, enzovoort. In plaats van een traditioneel verandertraject van A naar B – dus van politieagent naar meedenkende dienstverlener – besloten we het iets anders aan te pakken. We haalden de spanningsvelden waar het hele team mee worstelde boven water en velden geen oordeel of dit goed is of slecht was. Als internecontroleafdeling moet je enerzijds proactief meedenken en anderzijds ook streng kunnen zijn en controleren, als dat nodig is. De ene keer is deze aanpak beter, de andere keer de andere.’

Je kunt ook nog verder kijken hoe beide tegenpolen elkaar kunnen versterken. Doordat je als projectcontroller al in een vroeg stadium bij het ontwerp van een bepaald voorstel van de business betrokken bent, en daarin proactief meedenkt, hoef je achteraf ook veel minder te controleren. Door te adviseren controleer je dus eigenlijk ook. Op die manier heb ik de discussie wat meer laten ontstaan in het team zelf. Kunnen we hier met elkaar

een professionele dialoog creëren, waardoor we telkens kijken hoe we dat in deze situatie moeten aanpakken? Wanneer moeten we meer controleren, wanneer meer adviseren?

Het grappige is dat je natuurlijk ook verschillende stijlen hebt in zo'n team. Er is een heel continuüm met aan het ene uiteinde controllers die strikt volgens het boekje willen werken – stijl: politieagent – tot heel dienstverlenende adviseurs en alles wat daar tussenin zit. Je waardeert mensen in al hun verschillende stijlen – beide zijn nodig – en je gaat daar met elkaar actief over in gesprek. Ik weet niet precies of dat een groene of een witte aanpak is, maar ik heb het proces wel op een heel blauwe manier gestuurd, met duidelijke mijlpalen en tijdslijnen.'

### *Naar groen*

Hans: 'Wat opvalt, is dat iedereen groen kent. Maar of mensen nu precies weten wat groen is, blijft de vraag.' Hij vertelt over een klus bij een gemeente, waar men jarenlang veranderde door te polderen, uit te rollen en te motiveren: geel, blauw en rood. 'Daar was veel mee bereikt, maar niet alles ... Daar vonden ze dat ze nu echt iets moesten met opgevegericht werken, samenwerking over muren heen, vakmatigheid, nabijheid tot burgers

en omgaan met dilemma's. Dat ging vooral over anders denken en doen: dat verlangde meer groen. Alleen begonnen ze daar na anderhalf jaar ook ongemakkelijk van te worden, want het bleef

## **We praten over kleuren, maar eigenlijk gaat het veeleer om meervoudig kijken**

nog te klein en het verspreidde zich maar traag naar andere plekken. Dus neigden de mensen naar opschaling, maar daarmee zouden ze het gewoon *ombakken* in oude vertrouwde kleuren.'

Hij vervolgt: 'Zoiets heeft men dan zelf niet zomaar in de gaten. Maar als iets lerend moet ontstaan, zul je eerst moeten zorgen dat je het in ieder geval op kleine schaal in de vingers krijgt en manifesteert, ook al duurt dat langer dan je hoopt – door groene onervarenheid. Alleen dan heb je pas iets te verspreiden of op te schalen. Vervolgens lukt dat verspreiden doordat mensen de kunst afkijken, anderen ermee aansteken die weer zelf gaan experimenteren, doordat er een taal en een verhaal ontstaan, enzovoort. Kortom: ook het verspreiden doe je groen, anders landt het niet.'

Dat je veel groen ook als een lappendeken kunt organiseren en spreiden, blijft vaak onbekend en onbemind. Je ziet dan dat groen maar half begrepen wordt en nog wat dieper moet landen. En dat is op zich ook een deel van de winst. De uitdaging is groen niet zo plat te duwen dat het daarna gaat teleurstellen. Daarom focuste ik in overleg met die gemeente op vragen als: "Wat wil je dan precies bereiken? Is de aanpak die je anderhalf jaar geleden besloten had nog actueel?" Ja, daar is dus niets aan veranderd. "En staan jullie ook nog steeds achter de analyse en keuze dat dit de enige manier is om daar te komen?"

Ja dat ook. “Waarom zou je dat dan ooit loslaten, als naar beste weten dat de énige manier is waarop jij gelooft dat je het kunt bereiken?” En dan zie je ineens om de tafel zoieten van: “O ja, dat is wel waar ... Dit is eigenlijk mijn eigen beste weten.”

Petra vult aan: ‘Daarom creëer ik in zo’n situatie van ongemakkelijk terugkijken vaak van tevoren ruimte en zeg dingen als: “Weet je zeker dat je dit wilt? en Weet dat er dit kan gebeuren.” Zo realiseren mensen zich dat ze een keuze hebben.’

Leike benoemt dit terugkijken en teruggrijpen als het risico van het model, want het zijn eigenlijk vijf paradigma’s met de nodige complexiteit tot gevolg. ‘Wanneer je die veranderende opvattingen serieus neemt, dan komt er een hele waaier aan consequenties naar voren. Jammer is het dan als mensen het model dan aangrijpen zonder die waaier en gelaagdheid mee te nemen. Dan wordt het een conceptje om alles heel plat te slaan, om zo het gesprek maar snel in plaats van degelijk te kunnen voeren.’

### *Terug naar blauw en staalblauw*

Hoewel de kleuren als neutraal en gelijkwaardig benoemd worden, valt het Jacco op dat, wanneer er op een gegeven moment paniek is, iedereen in een kramp schiet. En dat die kramp dan blauw heet. Programma’s krijgen dan namen als ‘back to basics’, ‘back on track’ of ‘huis op orde’ en dat zijn nooit rode of groene programma’s. ‘Als we het idee hebben dat we teruggaan naar de kern of de basis, is het altijd blauw wat de klok slaat. Wat er ook verteld wordt.’

Zeker in overheidsland blijkt blauw een beetje taboe geworden, hoewel Ivo denkt dat er een revival ophanden is. ‘We moeten nu allemaal met zelfsturende teams gaan werken. Wanneer blijkt dat daar helemaal niets uit komt, gaan we het weer blauw doen. Want het gaat op en af. Je ziet overigens overal in de wereld de autocratische stijl weer opkomen, van: niet eindeloos praten maar daadkracht.’

Dick: ‘De taal die gebruikt wordt, is blauw. Maar niets is eigenlijk echt blauw.’ Hij heeft het gevoel dat veel verkocht wordt als blauw of geel, terwijl het eigenlijk om staaldruk gaat, wat in feite ingegeven wordt door de angst voor controleverlies. De top zegt dat het uit de hand loopt – wat trouwens ook de bedoeling is van zelfsturing – en dus volgt er een staalblauwe interventie. De creativiteit moet namelijk ingeperkt worden, want iedereen is dan bang voor chaos.

Toch is het niet alleen de angst voor chaos die de top naar staalblauw doet grijpen. Vaak speelt bijvoorbeeld bij overheidsorganisaties ook de zorg voor de positie en reputatie van bewindslieden mee. In het huidige politieke klimaat ontstaat bij bestuurlijke incidenten en calamiteiten al snel het beeld in parlement, media en publieke opinie dat de minister, staatssecretaris, gedeputeerde of wethouder niet in control is en niet weet wat er gebeurt in de organisatie, waarvoor hij of zij verantwoordelijk is.’

### *En wit*

Volgens sommige mensen is wit zo ongeveer het hoogst haalbare. Zeker binnen een organisatie die iets creatiefs doet, is wit vaak datgene wat men nastreeft; wit is er belangrijk. Leike: ‘Wit was op een gegeven moment ook best trendy. Wit kan iets *verlichts* hebben.’

Voor Dick is wit vaak de taal als je praat in termen van bezieling van organisaties en wat mensen verbindt.

Leike: ‘Dat laat echter onverlet dat wit ook meedogenloos kan zijn en tot keiharde ingrepen kan leiden. Zo werkte ik laatst met een groep waarbij de dynamiek steeds in een patroon terechtkwam dat vastliep. Ik deed toen even een stevige ingreep om de blokkade op te heffen. De reactie van de groep: “Dat was wel heel geel, wat je daar deed!” Het was inderdaad een machtsingreep. Mijn opmerking was vervolgens: “Kijk wat er gebeurde in de groepsdynamiek en hoe het nu weer beweegt. Welke kleur zou het nu zijn?”’

Hans vult aan: ‘Een kleur lees je eigenlijk meer af aan wát die doet, dan aan de woorden die eraan vastgeplakt worden.’

Ivo gaat ervan uit dat, als mensen in beweging zijn, je de dingen kunt loslaten. ‘Dat wit dat fascineert mij wel. Het komt eigenlijk – als ik wit goed begrijp – wanneer de verandering in de lucht hangt en het zich moet voltrekken. Het staat gewoon te gebeuren en iedereen beseft dat. Er is dan alleen een katalysator nodig om het proces in gang te zetten. En die is wit.’

### *Kleurendenken als inperkend of ruimtegevend*

Voor Leike geldt: ‘Op het moment dat we zelf gaan geloven in kleuren, doen we iets ingewikkelds. Dan sluiten we ons zélf op in zo’n kleur. Ik merk dat er discussies ontstaan in de zin van het bijna geloven in een kleur en dus in de bijbehorende verandering. Terwijl ik soms denk in een organisatie: “Als ze nu een beetje blauw prutsen, dan zijn ze al enorm geholpen. Of: Als ze het blauw verpakken, ontstaat er in één klap voor al die blauwdenkers weer ruimte om een beetje groen te doen.” Dus ik knoei eigenlijk meer met de kleuren, dan dat ik er precies in ben.’

Jacco zegt direct alert te zijn, als een theorie als metatheorie wordt aangeboden. ‘De suggestie die een metatheorie wekt, is dat ze zelf boven andere theorieën staat. Daar kan dan een waas van onaanraakbaarheid omheen komen te hangen. Doen we met de kleuren überhaupt recht aan de complexiteit die er is? Misschien is het iets heel persoonlijks, maar in mijn ogen kan het kleurendenken soms wat totalitaire trekjes krijgen. Alles moet worden geduid in termen van kleuren. En dat is jammer, want de wereld indelen in vijf kleuren is een grove schending van de complexiteit.’

‘Dat heb je trouwens met elke test’, vindt Ivo. ‘Het grote gevaar van de kleuren is dat ze typologeren. Dat je zegt: “Het management is blauw en het midden is geel.” Iedereen heeft überhaupt veelkleurigheid – de een zal wat meer ontwikkeld zijn in het een dan in het andere. De vraag is niet: “Ben je nu blauw of geel?” De vraag zou moeten zijn: “Hoe goed kun jij omgaan met of schakelen tussen blauw en geel?” Iets anders is dat de spanning tussen de kleuren ook veel ruimte kan bieden om die meerdere invalshoeken te laten zien.’

Petra werkt op dit moment aan het zeer actuele thema radicalisering en extremisme (ter voorkoming van aanslagen), vanuit het politieperspectief. ‘Uiteraard is er in de politietop beleidsvorming over de visie op polarisatie en ongewenst gedrag. Maar wat betekent dat voor de wijkagent op straat? Mag hij bij een moskee gaan kijken wie er naarbinnen

gaat, als er geen sprake is van een strafbaar feit maar daar mogelijk wel ongewenste preken plaatsvinden? En dan is er nog de integrale samenwerking: wie heeft de beste kaarten in handen om in actie te komen? In zo'n vraagstuk zit dus veel complexiteit, op meerdere niveaus binnen en tussen organisaties.

Ik merk trouwens dat het voor de integrale samenwerking ontzettend helpt als ik hun voorhoudt dat we een soort blauw spelconcept hebben, waar we een beetje netjes mee om moeten gaan, in relatie met partners als de Belastingdienst, de GGD en de gemeente. Als we ons daar niet bewust van zijn, weten we niet wat we aan het doen zijn. We hebben ook een stukje groen: hoe voeren we dit gesprek hygiënisch, zonder in onderling gedoe te vervallen? Maar er zit ook iets van moraliteit in: hoe wegen we af en komen we tot weloverwogen, uitlegbare en verantwoorde actie? Dat vraagt kwaliteit van dialoog en dat is dan weer wit. En er is ook een heel blauw juridisch kader: wat mag een politiemans doen vanuit de Politiewet?

Op al die lagen – vanaf de top tot en met het wijkteam – helpt het enorm om ruimte te maken voor die verschillende perspectieven. Je moet ze onderscheiden en laten zien dat ze allemaal van invloed zijn op wat er gebeurt. Anders ligt de collectieve onmacht op de loer.

Nieuwe taal introduceren maakt dat je ook nieuwe wegen kunt verkennen en dat je niet blijft vasthouden aan de oude betekenis van woorden die niet meer volstaan, bijvoorbeeld *spelconcept* in plaats van *organisatiestructuur* en *procedures*, of *hoeder van de verandering* in plaats van *opdrachtgever van de verandering*. Ik gebruik dus bewust woorden die door henzelf geladen kunnen worden en die in de organisatie betekenis krijgen.'

De ervaring van Paul en Dick sluit hier op aan. In hun post-hbo-opleiding veranderkunde is zo'n 120 studenten gevraagd om de kleurentesten in te vullen. 'Zo werd duidelijk welke kleur dominant was, maar ook wat er nog meer in het palet zat. Niemand is dus voor 100 procent blauw of voor 100 procent geel. Maar de tweede vraag was: "Welke kleur heeft het bedrijf waar je nu werkt?" En toen zei 40 procent van de mensen dat het bedrijf een totaal andere kleur had dan hun eigen palet. Bij 30 procent kwam het aardig overeen, terwijl voor 20 procent gold dat mensen wel redelijk wat van het bedrijf hadden. Daar is de spanning dus al voelbaar.'

## Wisselend werken met kleuren: hoe ingewikkeld moet je het maken?

Hans vraagt aandacht voor het gebruik van het kleurendenken als taal voor het vak en onder vakgenoten. 'Daar moet je dus niet in geloven – je moet ermee spelen. Maar als interventie zie ik dat niet per se zo. Als interventie vind ik af en toe ook dat het juist goed is om te zeggen: "Hé ... dat is een hartstikke rood werkproces. Maar laat het dan ook rood bemenst worden." Met andere woorden: morsig of precies, vast of flexibel om ermee werken, afhankelijk van de toepassing. En dat verschilt bij de vier incarnaties van het



kleurendenken: die van het situationeel ontwerpen, het blootleggen van paradigma's, het spelen met taal en het paradoxaal handelen. En het verschilt met de volwassenheid van de omgeving waarin je actief bent.

Dus voor mezelf vind ik dat je absoluut niet in kleuren moet geloven, maar als interventie mag je er af en toe best heel stellig mee omgaan. Zeker als het systeem zich echt in een enorme spraakverwarring bevindt. Elke incarnatie van het kleurendenken heeft eigen spelregels voor hoe je er ambachtelijk mee omgaat.'

Er ontspint zich vervolgens een discussie over vragen als: in hoeverre maak je die eigen spanning exclusief? En met wie? En als je kunt kiezen voor een soort verplating van de aanpak, doe je dat dan hardop? Of houd je het kort en krachtig, omdat het anders te complex wordt? Maak je een inschatting van wat je klantsysteem aankan? En van wat je daarin wilt delen? Je kunt het immers verpesten door de boel nodeloos complex te maken, met allemaal glazige blikken tot gevolg. Terwijl je ergens anders voor je gevoel als adviseur juist pas serieus genomen wordt als je zegt: "Ik zit ook maar even hardop te denken." Dat kan wel normerend overkomen. En in hoeverre speelt je ego een rol?

Hans: 'Natuurlijk is er wel verschil tussen puur normeren en beoordelen. Bij beoordelen kijk je naar alle signalen, zonder daar het eigen normatieve oordeel in door te laten klin-

ken. Soms is het nodig je opdrachtgever uitleg te geven over de verschillende opties en te bezien wat in deze situatie de meeste kans zou hebben. Wat zijn de consequenties en wat zou dat voor het veran-

## We zeggen met onze ervaring bijna allemaal: als we een diagnose stellen, is het voor ons een soort geïnternaliseerd kader

derproject betekenen? Leidt dat tot een keuze die ik van harte zou ontraden, waarbij ik me bovendien afvraag: "Kan ik bieden wat ze van me vragen?" Of maak je het vraagstuk de baas? En wat betekent dat dan in die specifieke situatie? Hoe neem je samen de verantwoordelijkheid voor het probleem zonder je af te vragen wie die zou moeten hebben?'

Ivo: 'Als iedereen aanvoelt dat er iets moet veranderen, maar de vorm nog open is, dan ontstaat er chaos. Wanneer je in die fase het vraagstuk weet te benoemen en boven water weet te tillen, dan geeft dat een bevrijdend gevoel.' Hij noemt dit zijn filosofische kant – dat je het spanningsveld in termen van polariteiten benoemt. Ivo vervolgt: 'Een andere grote gemeente had het plan opgevat om in de dienstverlening van een sterk aanbodgerichte naar een meer vraaggerichte aanpak te gaan, een ware paradigmaverschuiving in de ogen van de directeur. Maar naar mijn idee werkt het bij zo'n transformatie niet om van A naar B te gaan, waarbij A als waardeloos wordt betiteld en B als het nieuwe paradijs.

Elke medewerker zat met de worsteling: moet ik nu maatwerk leveren of moet ik aan een standaard voldoen? De directeur had oorspronkelijk het idee om een soort wasstraat te organiseren, om zo iedereen in het nieuwe paradigma op te leiden. Maar wij hebben er uiteindelijk voor gekozen om een proces van professionele dialoog te installeren, door

het continu met elkaar te hebben over: “Moeten we linksaf of rechtsaf?” Dat geeft ook veel meer wendbaarheid. Als je de organisatie zelf in staat stelt om effectiever met die tegenpolen om te gaan, dan is ze meer wendbaar. Anders manoeuvreer je de organisatie naar één kant en moet je straks, over drie, vier jaar, weer de beweging naar de andere kant inzetten.’

Jacco vraagt zich af hoe we een organisatievraagstuk echt tot ons kunnen laten spreken. Hij maakt een uitstap naar de wereld van de kunstrestauratie, waar hij ooit onderzoek deed. ‘Een flink aantal jaren geleden werd het schilderij *Who's afraid of red, yellow and blue* van Barnett Newman mishandeld met een stanleymes. De vraag hoe te restaureren is doorgaans niet simpel te beantwoorden, daar hoort een strategie bij die past bij het werk. De hoofdrestaurator legde uit wat er in zo'n geval gebeurt: er worden sessies georganiseerd waarin het object in het midden ligt en mensen er letterlijk omheen gaan zitten om het te bekijken en te bespreken. Wat is het wezenlijke van dit kunstwerk? Hoe kunnen we vanuit de vraag van het object zelf werken?

Die manier van denken is heel spannend. Zo heeft Jeroen Lutters, lector kunst- en cultuureducatie bij hogeschool ArtEZ, *art-based learning* ontwikkeld. In zijn denken heeft het kunstwerk een stem en staat het gesprek tussen de kijker en het kunstwerk centraal. Dus het gaat er niet alleen om hoe *ik* naar het kunstwerk kijk, maar ook om de vraag: “Hoe treedt het kunstwerk mij tegemoet?”

Voor Marjo is dit herkenbaar. Zij werkt met marmer en in haar lesgroep ziet ze geregeld mensen lang naar hun sculptuur kijken. ‘Grappig. Ik realiseer me nu pas dat een van de eerste stelregels die je als beginner te horen krijgt, is: “De steen dicteert.”’

De wereld van Hanna is een andere. ‘Soms kom je bij een uitvoeringsorganisatie van het Rijk – zoals het openbaar ministerie, de politie of de rechtspraak – een veranderprogramma tegen waarin men meer met externe ketenpartners wil werken. Een verandervraag die veel invloed heeft op het werk van professionals, maar die geformuleerd wordt als: “Hoe implementeren wij onze procesbeschrijving of werkaanwijzingen zo, dat onze mensen meer gezamenlijk met ketenpartners gaan werken?” En in zo'n ontdekkingsreis met het veranderteam duurt het soms wel even voordat je het kunt hebben over de vraag hoe een professional zich in interactie met de buitenwereld verhoudt. Hoe ga je om met de partners daar omheen en hoe acteer je daar dan in? Hoe faciliteren we het leerproces van de professional zelf, om te komen tot wat nodig is om anders te werken? En is dat dan niet meer de opgave waar het eigenlijk om gaat, in plaats van de implementatie van de procesbeschrijving die door het programma is bedacht?

Als ik dat aan het kleurendenken verbind, zie je dat dominante kleuren vanuit de tertiaire en secundaire wereld soms zo sterk ingezet worden, dat mensen het heel moeilijk vinden om naar het primaire proces te blijven gaan. Dat ze in zo'n programmateam vast blijven zitten in: “Maar mijn opdrachtgever wil wel dat die minimumnorm geïmplementeerd wordt!” Hoe maak je ze dan bewust van het feit dat er misschien wel duale opgaven zijn? Hoe zorg je voor ruimte voor kleuren, voor het primaire proces, om daarin echt andere dingen te doen en te realiseren dan je altijd gewend bent? Dus ook: hoe blijft het echte vraagstuk in de buitenwereld om je heen de baas?

Maar van belang is ook welk houvast je de mensen biedt en welk houvast mensen hebben. Wat moeten diegenen in een blauwe wereld doen als die er niet meer is? Het gaat dan meer over de persoonlijke kracht van mensen. Wat doet die spanning in jouw werk met jou? Ik merk dat ik ook erg op individueel niveau bezig ben om mensen te leren een ander houvast te zoeken in die complexe wereld.'

Elsbeth creëert in zo'n situatie verschillende settings die naast elkaar bestaan; per setting gebeuren bovendien andere dingen. Een fusieproces moet bijvoorbeeld een ordentelijke besluitvormingsprocedure hebben. Dat laat onverlet dat er ook nog een heel ander proces loopt, namelijk het proces van de mensen die zich zorgen maken of ze hun baan kwijtraken. 'Dus ik probeer om verschillende settings naast elkaar te creëren en vervolgens te kijken wat per setting de beste route is.'

## Competenties en contractering

Uit onderzoek dat Léon en Elsbeth deden naar de competenties van adviseurs, blijkt nadrukkelijk dat adviseurs meerdere kleuren gebruiken en dat er dus combinaties mogelijk zijn – zowel in hun profiel, als in de manier waarop ze iets aanpakken. Uit een kleurentest kwam naar voren dat adviseurs inderdaad een dominante voorkeur hebben. Maar in dat onderzoek werd ook gevraagd naar de reactie op vier casuïstieken. En toen bleken die adviseurs dus *niet* de dominante interventie van hun voorkeurskleur aan te geven. Dat kan natuurlijk aan de selectie van de gesprekspartners liggen, maar blijkbaar kunnen adviseurs er dus wel mee spelen.

Voor het gevoel van Hans is het zo, dat dat spelen het best gaat als je als veranderaar met je neus dicht op de verandering zelf zit: 'Dan zie je de patronen, je kent de mensen en je weet hoe je er op in kunt spelen. Ik denk dat er heel veel veranderingen buiten jou om verlopen en dat dat eigenlijk wel goed is. Als je voor alles verantwoordelijkheid gaat nemen, kun je niets echt te pakken krijgen. Pak dus liefst die veranderingen op waar je zelf dicht op zit of kunt gaan zitten.

Dat is overigens niet vanzelfsprekend. De context is vaak best groot. Er moet bijvoorbeeld een geheel nieuwe jeugdzorg komen of er zijn verschuivende ideeën over de professionaliteit van mensen, enzovoort. Dan is er een neiging om te plannen op een hoger niveau, door mensen die zelf niet in de betreffende praktijken opereren. En die daarmee te weinig weten wat er speelt en het niet al doende blijven vormgeven op een manier die zij zelf in de praktijk tot leven kunnen brengen. Het is ook zeker niet op maat voor verschillende lokale omgevingen. Kortom: ook al is de context een grote, breng lokale veranderaars in positie om op allerlei plekken de eigen verandering vorm te geven. Hoe meer je het op afstand ontwerpt, hoe minder zin het heeft.'

Leike reageert: 'Zeg je dus dat de kleuren het meeste helpen in het werkend krijgen en het minste in het ontwerpen van de verandering?'

Hans: 'Ik denk dat je verandering werkend krijgt door je ontwerp al doende lokaal te doen en daar met het kleurendenken te spelen.'

Petra vraagt zich af hoe dat bij haar zit. Voor haar begint het bij de contractering. ‘Wil ik me verbinden op het vraagstuk? Wat denk ik dat nodig is? En: als ik de plank missla, kan ik altijd sorry zeggen. Wil je me niet meer? Ook goed.’

De vraag van Dick daarbij is: ‘Hoe doe je dat dan, als de zaak al aardig gepolariseerd is in zo’n organisatie? Hoe voorkom je dat je de mevrouw bent die door de opdrachtgever is ingehuurd? Met andere woorden: hoe kom je daar tot verbindingen?’

Petra: ‘Dat is lastig, maar ik heb dat laatst meegemaakt bij een groep chefs die niet wilden meebewegen in het koerszoekend – groen – aanpakken. Ze wilden dat we gewoon zouden vertellen wat ze moesten gaan doen in plaats van samen te leren. In de spanning gaan staan en het toch doen. Na een half jaar zeiden ze: “We hoeven geen precieze instructie te hebben. We gaan wel bij elkaar zitten en dan zien we wel wat er gebeurt.” Dan denk ik: hier hebben we dus iets doorbroken. “Vertel me wat ik moet doen, anders ga ik niet bewegen naar *We gaan het samen wel even uitzoeken.*” Dat vind ik geweldig.’

Hans heeft het gevoel dat de contractering daarmee anders van karakter wordt. ‘Klassiek is dat je ankert op wat, hoe en wie, met een resultaat, een aanpak en een opdrachtgever. Maar bij complexe vraagstukken krijg je dat allemaal vooraf niet helder. Margaret Wheatly zegt in haar werk over complexe adaptieve systemen dat je ook anders kunt ankeren. Versimpeld naar wat, hoe en wie gaat het dan om aandacht en sturing op waarden, kennis en relaties. Dan kun je veel meer meebewegen – ook als het resultaat niet helder is, de aanpak zich nog moet vormen en opdrachtgevers een deel van het probleem zijn.

De kenniskant is dan te zien als *gezag* in de contracteringsrelatie: je haalt je stevigheid niet uit het mandaat dat de klant je gunt, maar uit het vraagstuk waar je je aan verbindt en de knowhow die je hebt. En je verbindt je aan de waarde van dat vraagstuk, in plaats van aan takenlijstjes, met als gevolg dat je juist als betrouwbaarder gezien wordt. Op de een of andere manier zijn dan de opdrachtgever en de opdracht niet meer zo allesbepalend.’

## Tot besluit

In een laatste poging tot volledigheid komen nog enkele aanvullende onderwerpen aan de orde. Hanna tipt de creatieve combinaties aan: het bij elkaar brengen van polariteiten, waarbij het steeds weer zoeken is naar de vraag: wat maakt het tot een creatieve combinatie? Creatieve combinaties staan bij Jacco voor het creëren van snelle en slimme oplossingen. ‘Wat ik vaak aan de voorkant probeer te doen, is hoge verwachtingen van een structuuroplossing te *downplayen*. Uiteindelijk kies je voor de organisatievorm waarvan de nadelen het minst erg zijn. Voor een soort extreme disclaimer: “Let op: er komt beslist gedoe. Daarom moeten we investeren in onze tolerantie voor dat gedoe.” Dat scheelt behoorlijk in het verwachtingenmanagement. Mensen realiseren zich: organiseren gaat minder om vraagstukken die we gaan kraken, dan om dilemma’s die we zullen moeten dragen.’

Hans slaat aan op de Oudhollandse woorden die in deze slotfase van het rondetafelgesprek voorbij komen: *verduren* en *verdragen*. Dat is in termen van framing taal die minder associaties oproept met creatief en nieuw, maar meer met ambachtelijk en geworteld. En dat is wellicht wel een mooie paradoxale aanvulling: creatief en ambachtelijk, nieuw en robuust.

Tot slot komt ook de rol van de adviseur weer in beeld. Hoe duidelijk ben je over je rol? Over rolwisselingen? Wat verduur je zelf als adviseur? Zoek je, zoals sommige kunstenaars, juist het ongemak? Of ga je voor de oplossing? Blijf je zoeken hoe ver je kunt gaan in je opdracht? En naar jezelf? De vragen blijven komen, tot dit gesprek wordt beëindigd – ook al is het niet klaar. ■

## Literatuur

- Boersema-Vermeer, H. & Groot, G.J. de (red.) (2016). *Werken met Leren Veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Deventer: Vakmedianet.
- Brughmans, I. (2016). *Paradoxaal leiderschap. Soepel schakelen tussen tegenpolen*. Amsterdam: Boom.
- Lutters, J.H.R. (2012). *In de schaduw van het kunstwerk: art-based learning in de praktijk*. Antwerpen: Garant.
- Ootjers, A. & Breman, P. (2010). Reorganiseren: de veranderaanpak van directeuren en managers in reorganisaties. *Holland Management Review*, 135, 22-26.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.
- Wheatly, M. (2006). *Leadership and the new science. Discovering order in a chaotic world*. San Francisco: Berrett-Koehler.

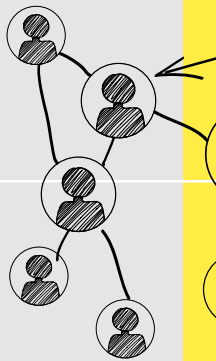
### Auteurs



**Dr. P. Breman** is zelfstandig organisatieadviseur en is werkzaam als docent bij de masteropleidingen van de Hogeschool Utrecht, Haagse Hogeschool en LOI. Hij is tevens redactielid van dit tijdschrift. E-mail: [bremanpaul@gmail.com](mailto:bremanpaul@gmail.com).



**Dr. M. Dubbeldam** werkt als veranderaar, (bestuurs)adviseur, onderzoeker en coach. Zij is redactielid van dit tijdschrift.



# ‘Het valt niet mee om te bewegen van praktijktheorie naar theoriepraktijk’

Rondetafelgesprek over de wetenschap en kunst van kleurrijk veranderen

**Marjo Dubbeldam en Hans Vermaak**

Veranderaars die pendelen tussen praktijk en theorie gingen in gesprek over de kleurentheorie. Ze zien als kern dat de theorie uitnodigt tot meervoudig kijken en handelen. De uitdaging lijkt daarbij dat de ene omgeving gebaat is bij ordening (om overzicht te bieden) en een andere juist bij ironie (om hokjesdenken te verstoren). Het werken met kleuren verschilt daarmee per omgeving, anders verliest het zijn didactische waarde. Een tweede uitdaging is hoe te bewegen van praktijktheorie naar theoriepraktijk. De voor de hand liggende manier lijkt het testen van hypothesen over hoe kleuren voorkomen in mensen, gesprekken, trajecten, organisaties, enzovoort. Dat is slechts in bescheiden mate gebeurd, omdat je de theorie daartoe moet zien als categoriseringsmodel en men het niet al te ingewikkeld moet maken. Maar vanuit de praktijk is juist de meervoudigheid en complexiteit van toepassingen interessant, waarbij vaak niet het indelen in kleuren vooropstaat, maar de paradigma's erachter, het taalspel erover, de dynamiek ertussen en het paradoxaal omgaan ermee. Dat verlangt meer het pendelen van een actieonderzoeker tussen beide werelden en het oogsten van fijnmazige dynamieken die verandering kunnen maken en breken.

*Samenvatting*

## Inleiding

We zochten contact met ervaren collegae die in de veranderkundige wereld pendelen tussen theorie en praktijk en die 'iets' hebben met het gedachtegoed van *Leren veranderen*. Hoe zouden zij het kleurendenken plaatsen in de literatuur? Hoe kijken ze naar het wetenschappelijk gehalte en naar de ontwikkeling van kennis vanuit de praktijk? En welke uitdagingen zien zij voor de veranderkunde?

Eén ding is zeker: dit soort collegae is druk en ze rond een tafel krijgen valt niet mee. Dat zegt al wat: er is dus behoefte aan dit soort mensen. We gingen uiteindelijk aan het Lange Voorhout te Den Haag in gesprek met Mark van Twist, Danielle Zandee en Steven Olthof.

#### De tafelenoten

- *Mark van Twist* is hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, decaan bij de NSOB, voorzitter van de Ooa.
- *Danielle Zandee* is hoogleraar bij Nyenrode en tot voor kort bestuurslid van de divisie ‘Organization development and change’ van de Academy of Management.
- *Steven Olthof* is zelfstandig bestuursadviseur en associate partner bij het European Centre for the Experience Economy.

Na het uitwisselen van wat herinneringen aan Léon doken we in de inhoud. Wij noteerden interessante uitspraken en discussiepunten. Het gesprek voelt allesbehalve af – en dat is waarschijnlijk maar goed ook!

### (Eigen) meervoudigheid vergroten

‘Ik ben als technisch-bedrijfskundig ingenieur opgeleid en werkzaam. Dus het zal jullie niet verrassen dat ik aanvankelijk blauw gekleurd was’, gaat Steven van start. ‘Maar vroeg in mijn carrière moest ik al opleidingen geven over hoe je dingen organiseert en ben ik mij in andere organisatie- en veranderkundige benaderingen gaan verdiepen. Ik was blij dat er zoiets was als de kleurentheorie, want die geeft een eerste overzicht en houvast. Ze is heel bruikbaar voor reflectie en discussie, omdat ze je dwingt om naar je eigen opvattingen en aannames te kijken.’

Danielle: ‘Ik onderwijs graag over meervoudigheid, want je hebt die nodig bij complexe opgaven. In de Nederlandse context is het kleurendenken dan een logische stap. Ik verbind het in het doceren vaak met Morgan, als een meervoudige blik op organisaties. In sommige boeken wordt die link ook bewust gelegd. Ik gebruik het ook in eigen veranderopdrachten, zoals bij de brandweer, als taal om met elkaar te bezien met welke verandering we bezig zijn en hoe we dat dan moeten doen. Dan blijkt iedereen ineens van groen en wit veranderen te willen zijn.’ Ze vervolgt: ‘Ik word daar ook voor gevraagd vanwege mijn achtergrond in *appreciative inquiry* (AI), maar ook omdat men er zelf nog niet zo handig in is. Ik vind er overigens geen doekjes om dat ik daarvan ben en dat het lastig kan zijn om aan te sluiten bij mensen met een sterke rationele of projectmatige blik. Dat helpt een brug te slaan. Ik doe dat soort spel ook voor mijn eigen bewustzijn. Zo merk ik dat ik gaandeweg politieker word in mijn handelen. Erg eigenlijk, hè?’

‘Of is dat volwassen worden in het vak?’, plaagt Mark.

Danielle vult aan: ‘Als je bent opgeleid in AI, en überhaupt in organisatieontwikkeling ofwel OO, dan hebben mensen meer dan eens een blinde vlek voor politiek en macht. Door mijn achtergrond had ook ik daar even wat in te halen.’

Hans: 'Voor bestuursadviseurs ligt die blinde vlek vast ergens anders. Maar iedereen rolt, denk ik, eenzijdig de praktijk of de wetenschap in.'

Danielle: 'En als je midden in de praktijk staat, zoals bij actieonderzoek, dan moet je wel bewust met het hele spectrum bezig zijn.'

Steven: 'Dat heeft een hoop voordelen. Flexibiliteit neemt toe door het handelingsreperatoire op te rekken. De meervoudigheid stimuleert creativiteit en het model kun je inzetten als discussiemiddel met de klant. Jullie schrijven zelfs over "het lezen, onderbreken, ombuigen van vastgeroeste en geïnstitutionaliseerde praktijken". Dan vergroot je de meervoudigheid juist om je heen, in jouw omgeving.'

## Ordering en ironie

Mark gaat in op die rol naar je omgeving: 'Didactisch is het een manier van ordenen, waar mensen zich makkelijk aan kunnen relateren. Ik gebruik de kleurentheorie vooral als ik jonge mensen ontmoet met beperkte ervaring; dan is het handig om overzicht te bieden. Ook doe ik het in culturele contexten die ik niet zo goed ken, zoals Duitsland.

Mensen snappen verras-  
send snel hoe verschil-  
lend blauw van rood is.

Omdat het een metafoer  
is, hoef je niet heel diep  
de theorie in, om toch de  
essentie over te kunnen  
brengen. Dat geldt net zo

voor Morgan. Het verlangt geen grote conceptuele diepgang van betrokkenen. Dat klinkt als iets oppervlakkigs, maar eigenlijk is het iets heel moois dat je een doorwaadbare plaats van betekenis vindt die intuïtief invoelbaar blijkt.'

Maar: 'Als ik daarentegen werk met mensen die juist heel veel ervaring in een eigen veranderpraktijk hebben en die het overzicht niet nodig hebben, gebruik ik de kleurentheorie ook, maar dan in ironische zin. Dat is een heel andere vorm, waarbij je laat zien dat juist als je wereld op orde lijkt, je dat eerst bij de hand kan nemen en later *bij de neus*. Dus dat een ordening je helpt en hindert tegelijk. Ik laat dan zien hoe de vanzelfsprekendheid van een intuïtief logisch lijkende ordening nieuwe blinde vlekken oproept. Dat komt doordat elke theorie in zich hermetisch is – en dat is zeker zo bij een metatheorie die suggereert alles te ordenen.'

Hij vervolgt: 'De tragiek die daarbij hoort, is dat je je kunt verliezen in de onvolkomenheid van alles wat je in woorden probeert te vangen. Zo zijn er dus twee verschillende manieren om de kleurentheorie te gebruiken: in het eerste geval om orde te scheppen, handvatten en zekerheid te bieden en mensen het gevoel te geven: "Hé, nu snap ik het!" En in het tweede geval is het precies het omgekeerde.'

Marjo: 'Je ziet het dus pas als je het door hebt?'

## Het gesprek voelt allesbehalve af – en dat is waarschijnlijk maar goed ook



Mark: 'Ik zou zeggen dat als je denkt dat je het door hebt, ontglipt het je weer. Net zoals je bij een gedicht de zinnen wel kapot kunt analyseren, maar daardoor juist de betekenis verliest.'

Danielle: 'Jullie beschrijven dat ook mooi in het artikel elders in dit nummer: dat jullie theorie aan het begin veel houvast geeft, maar dat het op een gegeven moment ook in de weg kan gaan zitten. Bijvoorbeeld als mensen te gemakkelijk zeggen: "Dit is toch wit?" of "Dat is blauw." Dan lijkt het semantisch alsof we het met elkaar eens zijn, maar als je het met zulke labels afdoet, dan kan dat in de weg staan van iets te bevragen en het echte gesprek erover aan te gaan.'

Marjo vult aan: 'Dat is waar Léon op tripte. Ik hoor hem nog bij ons thuis roepen: "Ik word gek van mensen die zeggen dat zij wit of rood zijn!" Ik merk ook dat ik er anders mee ging werken, naarmate ik ouder werd als adviseur. In het begin vertelde ik: "Dit zijn de gekleurde planeten en dit of dat kun je doen." Dat er een gelaagdheid in zat, kwam aanvankelijk niet in me op. Toen ik destijds bij de provincie ging werken dacht ik dan ook te makkelijk dat ik er wel zou passen en dat zij wel in waren voor leren en ontwikkelen. Nou, dat viel dus erg tegen! We propten iets groenigs in een blauwe organisatie met allerlei geel. Maar dat deed dus te weinig en ik bleek in een slangenkuil beland te zijn. Door het zien van de gelaagdheid zou zo'n onderschatting mij nu niet zo gauw meer overkomen.'

## In elke omgeving anders

Steven: 'Jullie theorie stimuleert een gesprek over het verbreden van je handelingsrepertoire: "Ik kan het ook eens op die of die manier doen." Dat leidt vervolgens bij mij tot de vraag in welke combinaties ik dit kan doen. Die mixen hebben mij altijd beziggehouden, omdat ik er in een concrete situatie toe neig meerdere kleuren te hanteren – daar schrijven jullie ook over in het evaluatieartikel. Maar het gaat altijd meer over het ordenen in kleuren dan over dat vermengen ervan.'

Hij vervolgt: 'Soms gaat dat dan over het kiezen van een enkele kleur en soms – zoals in de casus van de decentralisatie van de jeugdzorg – kies je er drie naast elkaar. Je doet daar dan zo nu en dan contingentieachtige uitspraken over, zoals: "Het is toch wel handig om primaire, secundaire en tertiaire processen te onderscheiden, want die vragen een verschillende veranderaanpak." Maar dan denk ik: er zijn wel meer situatiewaarschuwingen op basis waarvan je "als dit, dan dat"-inschattingen kunt maken. Dat sluit natuurlijk aan bij mijn werk en bij wat ik schreef over door betrokkenen ervaren dilemma's als aangrijpingspunt bij organisatie- en veranderopgaven: dat je benaderingen ook met elkaar kunt verweven. En dat je dat vaak nodig hebt bij strategische opgaven met meerdere stakeholders.'

Hans: 'Jullie zeggen daarmee dat een kleurentheorie iets heel anders kan betekenen, afhankelijk van het publiek waarmee je of het soort vraagstuk waaraan je werkt.' 'Het is inderdaad contextueel', beaamt Danielle.

Hans: 'Ik beluister erin dat je, ongeacht wat voor theorie je het zelf ook vindt, graag vals speelt voor de toepassingsarena. Zo van: "Ik geloof helemaal niet dat het een ordening is, maar als het helpt, presenteer ik het als een ordening." En ook andersom, door juist ironie, gelaagdheid of paradoxen in te brengen of geruststellende labels of aanpakken op te rekken, als de tijd daar rijp voor is.'

Danielle: 'De verandervaardigheid in het systeem speelt daarin – naast het vraagstuk en de context – een belangrijke rol. Als die beperkt is, dan helpt het om dingen te ontrafelen, zodat we elkaars uiteenlopende gezichtspunten beter begrijpen. Op een gegeven moment schuift dat op en moet je wellicht alle theorie overboord gooien en de praktijk als uitgangspunt nemen ...' Hans: 'Het lastigst is het natuurlijk als er spanning zit tussen wat het vraagstuk bijvoorbeeld zou helpen en wat betrokkenen aankunnen of wat in de context verkoopbaar is. Die spanning zat er bij de jeugdzorgtransitie zeker in. Dan is het soms werkbaarder om niet een al te verfijnde insteek te kiezen.'

## Meersoortig en meerlagig maar liever niet hermetisch

Steven: 'Ik ben ook opgeleid in allerlei andere methodieken. Zoals het Amerikaanse *management of change*-model (MOC) dat bij KPMG gebruikt werd, met allerlei vragenlijst en checklists over hoe zit het met de context en met de bedrijfscultuur, enzovoort. Ook dat hielp conclusies te trekken over de veranderaanpak. Ik gebruik ook net zo goed de spelmetafoor van Boonstra, cocreatie van Wierdsma of de drie arena's die Hans in *Iedereen verandert* typeert. Die concepten versterken elkaar, maken het rijk.'

Hij licht toe: 'Ik gebruik vooral de *six logical levels* van Kim en Cory graag: je kunt daarmee redeneren op het niveau van incidenten, patronen, systeemstructuur, mentale modellen, visie en ecologie van het denken. Dat is behulpzaam, omdat (gekleurde) dynamieken op meer niveaus insteken. Als dit op een verkeerd niveau wordt ingestoken, kun je makkelijk vastlopen. Je hebt dan wel incidenten gesignaleerd, maar welke patronen zitten daar dan achter? Welke oorzaak-gevolgrelaties zijn er te zien? Welke aannames worden gemaakt? En waar wordt naar gestreefd?'

Hans: 'Dat is dan een andere insteek op meervoudigheid, namelijk meerlagigheid, zoals ook Bateson doet? Dat niveau-onderscheid zit natuurlijk niet zo in het kleurendenken, want daarin gaat het eigenlijk om meersoortigheid.'

Danielle: 'Die vullen elkaar aan en zo kun je meteen kijken naar *crosslevel change*.'

Steven: 'Die meerlagigheid is ook krachtig in Luc Hoebeke's werk, waarin hij verschillende domeinen onderscheidt, zoals het toegevoegde-waardedomein, innovatiedomein, waardedomein en spirituele domein. En dat is allemaal ook nog eens uitgewerkt in kenmerken, zoals tijdshorizon en aard van de opgave.'

Mark: 'Ik zou er tegelijk wel voor waken de kleurentheorie "nog beter" te maken, door haar te combineren met Stafford Beer of de logische niveaus. Voor je het weet zet je niveaus en kleuren in een mooie Excelsheet en zeg je dingen als: "Blauw doe ik op institutioneel niveau, maar op het niveau van interactie moet het wit." Je hebt dan een

1) COSO staat voor 'Committee of Sponsoring Organizations' die het framework samen bedachten. COBIT staat voor 'Control Objectives for Information and Related Technologies'.

nóg ingewikkelder ordening gemaakt, terwijl de kunst voor mij nu juist niet is om het subtieler en ingewikkelder te maken, maar om het dichtbij te houden.'

Hij legt uit: 'Ik werk met auditors en die hebben COSO en COBIT.<sup>1</sup> Daar zitten allerlei lagen en dimensies in. Uiteindelijk heb je dan een kubus. Men gaat het model dan verwarren met de werkelijkheid. Vervolgens moet je je in die frameworks certificeren. Bij jullie theorie zou je dan bijvoorbeeld gecertificeerd kleurendenker zijn. Daarna kun je tegen anderen zeggen dat die er niet over mee mogen praten, omdat ze niet gecertificeerd zijn.'

Hans: 'Dat zijn we gelukkig allemaal vergeten te doen!'

Mark: 'Je had er slapend rijk mee kunnen worden! Maar ondertussen verliest het natuurlijk wel zijn waarde, zo.'

Steven: 'Ik herken dat accountants hun vak vaak hard vinden en cijfers waar. En ik zei dan altijd: "Jullie vak is boterzacht. Want kijk maar eens op hoeveel verschillende manieren je de winst kunt berekenen of de voorzieningen en waarderingen. Probeer jezelf of een ander maar eens te veranderen: dát is pas hard. Ingesleten gedragspatronen zijn harder dan cijfers." En dan stonden ze, zo van: "Wauw ..."'

## Kleuren, geuren en theorieën

Mark: 'Volgens mij is de kern dat het kleurendenken uitnodigt tot meervoudig kijken. Maar als je niet oppast, is de paradox ervan dat je denkt die ene perfecte ordening van meervoudigheid gevonden te hebben – waardoor je juist precies het idee vernietigt dat je wilt vieren. Zelf laat ik altijd graag zien dat je naast die kleurentheorie nog iets anders paraat moet hebben waarmee je onze ambigue werkelijkheid ook, maar dan anders, kunt ordenen.'

En: 'Ik kom vanuit de taaltheorie. Daarbij gaat het heel erg over: we maken dingen waar, doordat we in de taal dingen van elkaar kunnen onderscheiden. Ik vraag dan bijvoorbeeld eerst: "Welke kleur heeft jouw verandering? En hoe zit jij daar zelf in?" Dan roepen ze dat het geel-blauw is, maar dat zij zelf nogal groen-wit zijn. En dan vervolg ik met: "Nu doen we het even anders: hoe ruikt verandering in jouw organisatie en welk geurspoor laat jouw bijdrage daaraan achter?" Dan is het idee dat je niet het visuele spectrum gebruikt, maar dat je mensen een beroep laat doen op een ander zintuig om een taal te vinden, in dit geval de reuk. Dan zeggen mensen al snel: "Ik snap die vraag niet, Mark. Wat bedoel je met: hoe ruikt verandering?" Ik reageer dan met: "Als je meteen weet welke kleur de verandering heeft, kan ik toch ook vragen hoe die ruikt?" Voorbij de vanzelfsprekendheid komen ze dan bijvoorbeeld op: "Het ruikt hier naar bederf." Of juist: "Er waait een frisse wind.'"

Hij besluit met: 'Je kunt mensen ook vragen wat ze horen in de organisatie, als het om verandering gaat: is dat jazz of een Weense wals? Steeds doe ik dan hetzelfde: ik probeer een andere taal te vinden, in dit geval via metaforen, om mensen te dwingen over hun eigen logica en ordening na te denken. En het zo nog meervoudiger te maken en de lenigheid te vergroten.'

Danielle: 'Als je mij vraagt wat ik gebruik om dingen te duiden, dan zijn dat de veranderkleuren, vooral als taal naar mensen toe. En ook voor mezelf, om te kijken aan wat voor soort verandering we hier vorm kunnen geven. Maar tegelijkertijd heb ik kaders in mijn hoofd vanuit *practice theory*, *institutional theory*, *identity theory*, *process theory*, enzovoort.'

'En je schakelt voortdurend tussen die verschillende theorieën en modellen', vult Marjo aan.

Danielle: 'Ja, waarbij die theorieën erg komen uit het domein van *organizational theory*, waarbij mensen veel menen te weten over verandering, maar daar zelf eigenlijk zelden vorm aan geven. En andersom is er het praktische kunnen uitleggen en werken aan verandering, waar het kleurendenken dan juist in past.'

### 'The art of change' en 'the science of change'

Daniëlle: 'Ik vind een artikel van Woodman erg verhelderend waarin hij verschil maakt tussen de *science of organizational change* en *the art of change in organizations* – en dat zit midden in het gesprek dat we bijvoorbeeld binnen de Academy of Management voeren over het gebrek aan theorie over organisatieontwikkeling (OO). Dat veld is ontstaan doordat mensen vanuit de *behavioral sciences* aan de slag gingen in organisaties. Daarmee speelde en speelt OO zich altijd af op de grens tussen theorie en praktijk.' Ze vervolgt: 'Maar in een hybride omgeving als deze academie, waar wetenschappers en praktijkmensen elkaar treffen, zie je dan dat de eersten wat elitair naar de praktijk kunnen doen, terwijl ze er zelf niet in opereren en de theorie er niet altijd veel voor betekent. Tegelijkertijd komt er vanuit de praktijk niet zoveel wetenschappelijk geaccepteerde theorie over OO

die overdraagbaar is, laat staan generaliseerbaar: er zijn weinig wetenschappelijke tijdschriften en er is weinig goed onderzoek. Terwijl er zoveel behoefte aan is om meervoudigheid in de dagelijkse praktijk te hanteren, waarbij zoets als het kleurendenken dan helpt. Het zijn echt twee aparte werelden en daar zit en blijft onherroepelijk spanning tussen.'

Steven: 'Als praktijkman kom ik inderdaad niet altijd zoveel verder met dikke wetenschappelijke theorieboeken. Ik vind het vaak ook meer een kwestie van hoe je met zulke concepten procesmatig met alle stakeholders tot iets werkbaars komt. Ik hecht dan dus meer belang aan dat ik het didactisch kan gebruiken en ook dat het mezelf verrijkt en me leniger laat denken, dan of het allemaal gevalideerd en bewezen is.'

**De betekenis die een ander eraan geeft is soms heel anders dan dat wat jij erin dacht te stoppen**

Mark: ‘Je ziet zo twee werelden met onderling botsende logica’s – iets waar overigens veel literatuur over is. Als je dan een praktijktheorie hebt, is een manier om daarmee om te gaan: onverkort de logica van de *hard science* volgen. Dan zou je toch bijvoorbeeld hypothesen moeten formuleren uit elk van de gekleurde benaderingen en toetsen of die kloppen. De meeste van jullie publicaties zijn niet zo: die zijn meer casegericht of reviewachtig. Jullie schrijven dan reflectief over de praktijk en conceptualiseren die en dat is heel mooi uitgewerkt. Intuïtief voelen mensen dat dit ergens wel klopt en dat het didactisch krachtig is. Maar er zijn niet veel hoogleraren die zullen zeggen: “Die theorie is waar” of “Dit is helemaal getoetst en houdbaar gebleken.”’

Danielle: ‘Hetzelfde probleem hebben we gehad met AI; dat is te weinig getoetst. Een van de redenen waarom het onder de paraplu van *positive scholarship* is gekomen is dat ze daar positivistisch aan de gang gingen met dezelfde begrippen en het daardoor toetsbaar wordt.’

Mark: ‘Als je écht opgang wilt maken in de academische omgeving van *evidence-based organizational science*, dan zou dat bijvoorbeeld kunnen door de overgang te maken naar een toetsbare theorie. Waarbij mensen zeggen: “We gaan nu in een *randomized controlled trial* uitzoeken wat beter werkt in een specifieke casus: een blauwe, rode, gele, groene of witte benadering.” Daar kun je ook nog grootschalige laboratoriumexperimenten aan koppelen, bijvoorbeeld via een simulatie. Wat gebeurt er als je dezelfde casus rood of blauw doet? Wat is het effect als je de taal van groen of rood inzet? En wat als je er een steunkleur bij gebruikt? Of je maakt een experimentele setting waar vijf verschillende groepen adviseurs eenzelfde casebeschrijving krijgen en dan kijk je hoe die daar anders op reageren en dat neem je met camera’s op. Terwijl ik dit zit te verzinnen denk ik: “Waarom gebeurt het eigenlijk niet?”’

## Tijd om te testen?

Hans: ‘Het is niet dat het niet gebeurd is, maar het was inderdaad niet het zwaartepunt. Vooral rond de kleurentest is bijvoorbeeld wel verkend hoe kleurprofielen zich verhouden tot demografische factoren, adviescarrières of leervoorkeuren. Soms ging dat ook over grotere getallen. Dat deed Léon met masterstudenten, maar hij publiceerde er ook wel over met Van Nistelrooij, Schouten, Van der Sluis of met mij. Voor de rest bleef het vaak meer kwalitatief.’

Hij legt uit: ‘Zo brachten we twintig jaar terug enkele keren zo’n mix van *gekleurde* adviseurs als leergroep over een paar maanden bijeen: we schotelden ze daarin eenzelfde Harvard-casus voor, om dan te zien welke duidingen, normen en aanpakken er ontstonden. Ik herinner me nog levendig een verhit debat tussen Hein Abeln en Jan Bas Loman over hoe je nu aan kwaliteitsborging doet bij zo’n case, waarbij Hein het (gele) denken in codes en tuchtrecht vanzelfsprekend vond en zich erover kon opwinden dat Jan Bas (wit/groen) vertrouwde op het bij jezelf te rade gaan, op ruggenspraak houden met een coach en op de rijkheid van betekenisgeving. Er is ook zo’n spelsimulatie

(KING), waarmee je kunt zien hoe verschillend mensen tot een aanpak komen.’

En hij vervolgt: ‘Het meeste betrof casusreflecties met andere veranderaars – soms achteraf en soms onderweg. En ook het koppelen van het kleurendenken aan andere methoden en daar iets van maken en dat dan in de praktijk uitproberen en verder verfijnen – altijd met of door anderen. Er zijn stapels van dat soort dingen, maar de nadruk lag vooral op leren en maken. De reflectieve lessen die we eruit trokken, kwamen wel terecht in materialen en artikelen. Dat vonden we zinvoller dan veel tijd stoppen in het allemaal te documenteren, filmen, coderen, enzovoort.’

Ten slotte: ‘Zoals we er nu over praten, komen we wel erg in een soort natuurwetenschappelijk laboratoriumachtig iets terecht, waarmee we heel wat kennis die in het sociaal-wetenschappelijke domein zit eigenlijk tot illegaal verklaren. Dat is nogal wat. Ik vind het boek *Great minds of management* van Smith en Hitt interessant. Ze staan daarin stil bij zo’n 25 theorieën die het “gehaald” hebben in de wetenschappelijke arena en vragen de 30 auteurs terug te kijken hoe ze die ontwikkeld hebben. Die auteurs leefden ook nog. Voor elk van hen gold dat dat proces nogal ambigu en zwabberend was geweest, wat ze nu wel durfden bekennen. En dat hun ideeën niet voortkwamen uit testen, maar uit een *creative leap* rond een fascinatie die ze niet konden loslaten. Pas daarna gingen ze het uitwerken, onderbouwen en verspreiden. Léon en ik herkenden ons daar wel in.’

Danielle: ‘Maar later testen ze het dan wel alsnog ...’

Hans: ‘Ja, dat is waar. Maar lang niet altijd in een laboratoriumachtige setting, want de werkelijkheid laat zich daar niet altijd naar verplaatsen.’

Steven: ‘En zijn zoveel variabelen die meespelen; daardoor valt dat testen niet mee.’

Mark: ‘Maar het past wel bij de fase waar het kleurendenken al een tijd zit. Juist doordat jullie theorie zover is uitgewerkt, zijn er overal veronderstellingen die je in hypothesen kunt omzetten en toetsen. Of waarmee je als *sensitizing concepts* aan de slag kunt gaan.’

## Praktijktheorie en theoriepraktijk

Mark: ‘Ik vind een mooi inzicht uit dit gesprek dat je eigenlijk van een praktijktheorie ook naar een theoriepraktijk zou kunnen bewegen. En de kleurentheorie is zo’n praktijktheorie. Wat grotendeels ontbreekt rondom het kleurendenken is een theoriepraktijk die zijn ingang heeft gevonden in de academische omgeving van de *hard science* en het *evidence-based* redeneren. Ik zeg niet dat je dit per se moet willen, maar als gedachte-experiment is het interessant om te denken wat daar dan voor nodig zou zijn.’

Hij licht toe: ‘Een theoriepraktijk start bij de theorie en beweegt vervolgens naar de praktijk toe. Dit is dus andersom: een praktijktheorie die begint vanuit puzzels die professionals in de praktijk bezighouden en bij de behoefte aan ordening als je een opleiding wilt maken. Je gaat dan schetsen en krijgt een idee: inductief. Als je die andere kant – meer deductief – ook wilt doen, dan hoef je je niet te laten opsluiten in een manier van onderzoek die bijvoorbeeld alleen sociaal-constructionistisch is. Net zoals oppor-

tunisme in de praktijktoepassingen is toegestaan, waarom dan ook niet in de wijze van onderzoek?’

En ten slotte: ‘Het lijkt mij best interessant om eens te verkennen hoe het kleurendenken via empirisch onderzoek verder te ontwikkelen valt, maar dan met gebruikmaking van het hele onderzoekspalet. Dat kan dan zijn in de vorm van actieonderzoek – zoals nu veel gebeurt – maar ook in *randomized controlled trials*, via experimenten in laboratoriumsituaties. Of juist met behulp van big of open data en algoritmen die woorden tellen in veranderplannen of met inzet van *survey feedback* als bron van informatie. Daar zou ik best in willen investeren en daar komen vast nieuwe inzichten uit.’

Steven: ‘Ik vraag me dan af of Hans daar zin in heeft.’

Marjo: ‘Het is meer waar Mark zin in heeft!’

Danielle: ‘Al kan het wel een volgende fase voor je zijn, Hans.’

Hans: ‘Ik zou er niet zomaar zin in hebben. Ook omdat ik twijfel aan hoeveel waarde dat hele palet aan onderzoeksmogelijkheden heeft – zeker richting praktijk, maar ook wel richting wetenschap. Maar dat neemt niet weg dat het interessant is als puzzel, meer dan als mijn soort oplossing. Het komt ook doordat je in dat testen, denk ik, al snel in de eerste incarnaties van het kleurendenken blijft hangen: door kleuren te plakken op individuen, de ontwerpkeuze, fasen, enzovoort. Terwijl een groot deel van de uitdagingen juist zit in het vergroten van meervoudigheid en gelaagdheid, in plaats van het vastzetten of versimpelen dat iemand of iets een kleur heeft. Hoe meer je je bij die latere incarnaties – zoals sociaal-constructionistisch of paradoxaal werken – komt, hoe minder het categoriseren in hokjes of het vergelijken van effectiviteit nog iets bijdraagt. Het gaat dan om het vergroten van de cognitieve lenigheid, het verstoren van dominant denken, het werken met spiegels, vensters of humor. En je kijkt naar het omgaan met ongemak, naar interacties, naar hoe spelregels verschuiven.’

## Academisch maken verleidt tot platslaan van de theorie

Mark: ‘Het is wel zo dat de meervoudigheid van de kleurentheorie haar best lastig te onderzoeken maakt, wat betreft houdbaarheid en hardheid. Het begint er al mee dat het vijf plus twee kleuren zijn. Dat is veel, als je de ambitie hebt om in vergelijkend onderzoek vermoedens te testen in de praktijk – bij drie is dat al een uitdaging. Maar in dit geval gaat het ook nog eens over zowel het spelen met cognities, het doorbreken van patronen als het vergroten van zelfinzicht. Enerzijds geeft dat rijke aangrijpingspunten voor onderzoek, maar anderzijds lijdt het ook tot fragmentatie.’

Hans: ‘De meervoudigheid van de theorie zit in het aantal kleuren, in de soorten toepassingen en in de verschillende incarnaties door de tijd heen. We zeggen daarmee dat het een beestje is dat over van alles en nog wat gaat. Maar het is daarom wel lastig is om academisch vast te pakken ...’

‘... terwijl het voor de praktijk een heerlijke wolk is, waar je heel veel kanten mee op kunt’, maakt Mark de zin af.

Hans: 'Als we spreken over hoe je het het makkelijkst academisch zou kunnen aanpakken, dan is dat juist de manier om je naar een versmalling van die meervoudigheid te leiden.'

Mark: 'Het is een paradox: als je het academisch wil maken, moet je de theorie plat slaan ...'

'... en dat is dus onbevredigend', vervolgt Hans. 'Wat ik spannend vind, is dat de meest voordehandliggende manieren om zo'n praktijkmodel te verwetenschappelijken, ook meteen onaantrekkelijker zijn. Terugkomend op dat *Great minds of management*: daar lees je dan ook dat zij na hun creatieve ingeving en uitwerking een jaar of twintig besteedden om dat allemaal te testen. Dat leest toch een beetje als corvee om het wetenschappelijk geaccepteerd te krijgen. En dan vraag ik me bij die 25 succesverhalen af: waren dat eigenlijk ook wel *great lives*? Hoe bevredigend was die route voor hen? Die vraag is niet gesteld in dat boek. Dat was wel fijn geweest. Of ze dan zouden zeggen: "De beginjaren waren zo leuk" of "Nee, de jaren van het testen waren het echte werk." Mijn vermoeden is in ieder geval dat niet iedereen er onverdeeld gelukkig mee was.'

Mark: 'Je hoeft het ook niet allemaal zelf te doen.'

Danielle: 'Je kunt zo iets tegenwoordig ook niet meer alleen.'

Mark: 'Je begeleidt dan 25 proefschriften van anderen over kleurentheorie – die mensen maken vervolgens ook weer carrière in de academische wereld, worden hoogleraar en zorgen voor verdere schoolvorming rond de kleurentheorie. Leuk is het niet, maar zo werkt de omslag naar een volgend paradigma wel in de wereld van de wetenschap.'

Danielle: 'Léon begeleidde ook promovendi. Heeft hij er niet aan gedacht om het door hen te laten uitwerken?'

Hans: 'Bij promoties heeft Léon, denk ik, mensen eerder gestimuleerd om hun eigen methode uit te werken en te onderbouwen, dan die van ons. Al zijn er wel proefschriften waar mensen haar gebruiken als inbedding in de literatuur.'

## Dynamieken blootleggen met een kleurenmodel als hulpmiddel

Mark: 'Hans, je promoveerde cum laude bij Jaap Boonstra. Heb je niet overwogen om daarin het kleurende denken centraal te stellen?'

Hans: 'Een van de vier hoofdonderdelen van *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* ging over het spelen met cognities.'

Mark: 'Daar kregen de kleuren voor jou een plek?'

Hans: 'Ja, waarbij ik dat cognitief spel wezenlijker vond dan de specifieke taal die je erbij inzet. Het onderzoek richtte zich meer op de werkingsmechanismen van zulk spel, ook al kwamen de kleuren daarbij langs. Maar die kwamen ook langs bij dynamieken rond planvorming en communicatie, elders in het boek. Voor mij is de labeling de buitenkant van het kleurende denken; de binnenkant gaat voor mij inderdaad over cognitief spel, over interactiespel, enzovoort. Zoals ook aan het begin ter sprake kwam. Het is meer een



theorie over hoe je het in de praktijk toepast en waardoor dat werkt, dan een verdere uitwerking van de kleurenindeling zelf.’

Danielle: ‘Als je het over cognitief spel hebt, dan probeer je dus niet te verdiepen wat dan een kleur is of hoe je daar een diagnose mee doet in de veranderpraktijk. Maar dan pak je hem als een framework dat je introduceert in een organisatie – dat is dan de interventie. En dan bekijk je wat dat doet met gesprekken over verandering, hoe dialogen verschuiven. Dat zit op een ander niveau. Dat sluit meer aan bij allerlei organisatietheorieën gerelateerd aan het sociaal constructionisme en het *organizational discourse*. Dan werk je met begrippen als *textual agency* en *textual deviance*, in verband met het aansluiten bij de context en het omgaan met dominantie. En ook over *cross level change*: van lokale omgevingen tot institutionele verbanden. In essentie is de kleurenindeling zelf dan een *boundary object*.’

Mark: ‘Als je een bredere acceptatie van zulke manieren van denken zoekt, dan moet je je verhouden tot die andere contexten ...’

‘... en daar leun je dan tegenaan’, maakt Danielle de zin af. ‘Jullie vinden bijvoorbeeld ook het werken met paradoxen dan interessant. Daar wordt zeker de afgelopen jaren best veel onderzoek naar en mee gedaan’.

Hans: ‘Ja, de kleuren zijn dan een manier om te werken binnen het theoretische domein van discourse of paradoxen. Wellicht is dat ook wel een soort dilemma bij het kleurendenken: hoe meer je naar dat soort dynamieken kijkt en er dingen over ontdekt, des te minder centraal staat de kleurenindeling zelf.’

## Andersoortig zoeken, kleinmazig kijken en opereren in de marge

Danielle: ‘Daar horen dan ook wel weer andere onderzoekswijzen bij. Bij dat sociaal-constructionistische werken zou je bijvoorbeeld wel taalanalyses verwachten. Veel van die dynamieken zie je daarbij niet op afstand en via grote getallen; daarbij gaat het om het voor andere partijen toegankelijk maken van lokale kennis. Daar gaat mijn actieonderzoekshart van kloppen: hoe kunnen we *practical knowing* ontwikkelen vanuit het werken in de praktijk en daarmee een verfijnder begrip krijgen van veranderdynamiek?’

Zij vervolgt: ‘Dat sluit ook aan bij jouw verhalen dat, als je het klein maakt en aansluit bij wat er gebeurt in het dagelijkse werk, daar veel complexiteit samenkomt. Waar bijvoorbeeld een verpleger tegenaan loopt of een patiënt in een ziekenhuis. Jij noemt dat dan microsystemen of microkosmos. Ook bij *process theory* gaan onderzoekers dicht op de huid zitten van waar iets daadwerkelijk gebeurt. Al is het ook een enorme aanname dat dit breder zou doorwerken, dus daar mogen we nog wel wat meer onderzoek naar doen.

En: ‘Bij transitiedenken of sociale innovatie poogt men wel naar die meerlagigheid te kijken, maar het is nogal lineair als weg van A naar B en vaak ook te veel hoog bovenlangs, waardoor het werkelijke handelen en de dynamieken die dat oproept niet zo geconcretiseerd zijn. Hoe gebeurt het nu echt?’

Hans: 'Moeten we moeilijk doen over dat gat tussen wetenschap en praktijk of kunnen we dat maar beter vieren?'

Mark: 'Voor je het weet, zit je vast in de taal van het overbruggen, gemeenschappelijk maken, zorgen dat we elkaar leren verstaan. Terwijl het incommensurabele – het onoverbrugbare – wellicht ook een kern is. Wat daar verstaanbaar is, hoe je praat, wat gezegd heeft, is in de wetenschap anders dan in de praktijk.'

Danielle: 'Dat verschil kan ik waarderen. Maar als het een kloof wordt, is dat voor mij wel problematisch. Vooral in *social sciences* wordt heel kritisch gesproken over het gebrek aan impact en betekenis van de academische wereld. Als je zegt dat we voor de taaiere praktijkvraagstukken nieuwe kennis te ontwikkelen hebben, dan heeft de academische wereld wel een rol te spelen – ook om aansluiting te behouden met een jongere generatie, om goed onderwijs te kunnen geven. Dat kan, door meer te vertalen en door mensen te betrekken, maar ook door uit de praktijk kennis te oogsten. Het vraagt in ieder geval mensen in een tussenpositie: met één been in lokale praktijken en één been in de theorie. En daarmee met een marginale positie in die beide werelden – en zo ervaar ik het zelf ook.'

Maar: 'Ik zie wel juist die mensen vertaalslagen maken. Neem de systeemtheorie, zoals die van Stafford Beer, dat is echt organisatie-theorie die niet eens zo makkelijke toepasbaar is. En dan zijn er mensen zoals Luc Hoebeke en André Wierdsma die dan helpen dat toegankelijker te maken. Veel van de belangrijke namen in OO, zoals Edgar Schein, hebben altijd in die tussenpositie gezeten. Ik kan me niets beters voorstellen dan zo'n kruisbestuiving tussen theorie en praktijk. Dat kan in een persoon zitten, maar ook in het elkaar opzoeken ...'

'... en in een methode als actieonderzoek', besluit Hans.

## Tot besluit

Steven: 'Ik zie ons allemaal proberen een complexe wereld te ordenen. En hoe maak je dat hanteerbaar en communiceerbaar?'

Danielle: 'Daar helpt dan voor heel veel mensen de kleurentheorie bij.'

Mark: 'Daarbij loop je, richting de toekomst, tegen de paradox aan die Barthes zo prachtig beschreef, namelijk dat in zekere zin de auteurs hun doodvonnis tekenen door hun naam te verbinden aan de tekst. Ofwel je accepteert dat het idee in de tekst die jullie hebben geproduceerd – het kleurendenken – van anderen wordt, die ermee aan de haal gaan en er dingen mee doen die jij helemaal niet wilt, zodat het idee kan groeien en doorontwikkelen. Uiteindelijk zelfs tot op het punt waarin jullie zelf vergeten worden als de bron daarvan. Ofwel je bent genoodzaakt voor altijd erkenning te vragen voor jullie idee, als grote denkers, waardoor het idee nooit meer loskomt van jullie en zich niet over volle breedte kan doorontwikkelen vanwege jullie eigen voorkeuren en allergieën. Of zoiets.'

Hans: 'Het doet me denken aan Hassard, die ooit schreef dat het lezen van een tekst een even creatieve daad is als het schrijven ervan. En dat de betekenis die een ander eraan geeft soms heel anders is dan dat wat jij erin dacht te stoppen: soms lelijker, soms ook

mooier. Maar daardoor ontwikkelt een gedachtegoed zich wel. Ik hoop dan dat onze ideeën een eigen leven zullen blijven leiden. Iets mooiers kan ik me niet voorstellen voor Léon en mij! ■

## Literatuur

- Barthes, R. (1981). De dood van de auteur. *Raster. Nieuwe reeks, 18*. (Oorspronkelijk: *Le mort de l'auteur*, 1968.)
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the system for organizations*. Chichester: Wiley.
- Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel*. Deventer: Management Impact.
- Coghlan, D. (2018). Edgar Schein at 90: a celebratory and exploratory metalogue. *Journal of Applied Behavioral Science, 54* (4), 385-398.
- Hassard, J. & Kelemen, M. (2002). Production and consumption in organizational knowledge: the case of the 'paradigms debate'. *Organization, 9* (2), 331-355.
- Hoebeke, L. (1994). *Making work systems better*. Chichester: Wiley.
- Kim, D. & Cory, D. (1997). *Six logical levels*. Cambridge, MA: MIT.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smit, K.G. & Hitt, M.A. (2007). *Great minds in management. The process of theory development*. New York: Oxford University Press.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.
- Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering* (4e dr.). Utrecht: Eburon.
- Woodman, R.W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *Journal of Applied Behavioral Science, 50* (4), 463-477.

### Auteurs



**Dr. M. Dubbeldam** werkt als veranderaar, (bestuurs)adviseur, onderzoeker en coach. Zij is redactielid van dit tijdschrift.  
E-mail: [m.f.dubbeldam@planet.nl](mailto:m.f.dubbeldam@planet.nl).



**Dr. H. Vermaak** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Sioo en Twynstra Gudde en senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Website: [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com).

