

‘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.¹ 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 verwetenschappelijkten, 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 kleurendenken 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 kleurendenken; 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.



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.

