

# Conceptualiseren kun je leren

Hans Vermaak

De bijdragen in dit boek zoeken de grensvlakken op tussen veranderen, professionaliseren en onderzoeken. Kennis slaat bruggen tussen die activiteiten: onderzoek levert bijvoorbeeld knowhow die veranderaars helpt om te professionaliseren. Zij passen deze kennis weer toe in de praktijk. Andersom kunnen veranderaars lessen oogsten uit hun praktijk, die uitwisselen in professionaliseringsarena's en deze op schrift stellen. Kortom, bij onderzoekende professionaliteit past kennis die stróómt. In dit hoofdstuk neem ik dat als gegeven aan. Ik wil het daarom juist hebben over hoe kennis 'stolt'. Hoe vatten we in woorden, beelden, grafieken en praatplaten wat we hebben geleerd of onderzocht? En hoe proberen we anderen daarmee te bereiken, hoe interveniëren we ermee in organisaties? We praten wel over veranderen, leren, onderzoeken. En ook wel over processen van betekenisgeving. Maar minder over hoe het nou werkt als we inzichten en ervaring in een vorm proberen te gieten. Hoe doen we dat?

## Inleiding

We weten wel dat het niet vanzelf goed gaat. Dat ervaring soms moeilijk te vangen is. En dat de ene conceptualisering het beter lijkt te doen dan de andere. Ik ervaar dit in mijn eigen werk, maar evenzeer in het begeleiden van collega's in hun schrijfwerk of productontwikkeling. Soms zie je collega's met een wereld aan ervaring en fraaie eigen manier van opereren. Als ik ze vraag wat ze nou precies doen, lukt het ze soms maar moeizaam daar een samenhangend verhaal van te brouwen. Het klassieke grapje is dan "Those that can't do, teach". Maar zou het dan andersom ook zo zijn? Conceptualisering lijkt bijna weer een vak apart. Het meest stereotype is dat een adviseur denkt dat als je aan methodologieontwikkeling doet, dat je uit moet komen op een 'stappenplan': een verhaal over wat klanten moeten doen met een faseplaatje erbij. Die vormvertaling doet vaak helemaal geen recht aan wat iemand nou eigenlijk te vertellen heeft. Het is daar vaak te plat, te knullig voor. Ongetwijfeld bewijst hier een wens tot onzekerheidsreductie soms slechte diensten. Hierbij kan men het gevoel hebben dat je pas iets concreets, verkoopbaars en overtuigends hebt als het de vorm heeft van een 'aanpak'. Die wens speelt zowel bij adviseurs als bij klanten een rol (bijv. Hendriks, 1987). Maar moeizame conceptualisering lijkt ook ingegeven door een beperkt zicht op het conceptualiseringsproces. Ik merk dat meer 'zicht' zowel mij als anderen een stap verder helpt. Dat is het streven van dit hoofdstuk: lessen die mij zijn bijgebleven uit eigen conceptualiseringsarbeid.

Ik laat in dit hoofdstuk links liggen hoe je kunt zorgen dat wat je wilt conceptualiseren überhaupt kwaliteit heeft. Dat gaat over het voorwerk: dat je uit je uit casuïstiek haalt wat er in zit door rijke experimenten, nijvere vastlegging en meervoudige interpretatie. En dat je (over)zicht verkrijgt van relevante literatuur, dat je die kan analyseren, er een mening over vormt en juweeltjes aan ontleent. En dat je theorie en praktijk weet te verbinden met intuïtieve sprongen, analytische fijnslijperij en transparante redeneringen. Hier gaat het enkel over hoe je het gevondene in een vorm giet. Ik verken eerst de proceswaarde daarvan: conceptualisering om leren en onthouden te helpen naast conceptualisering om anderen en elkaar te bereiken. Daarna zeg ik iets over verschillende soorten van concepten waarin je ervaring en inzichten kan gieten: welke keus kan je daarin maken en wanneer lijkt die goed te werken?

## Conceptualiseren om zelf te leren

De belangrijkste reden voor mij om überhaupt te schrijven of methodologie te ontwikkelen is om te leren. Dat is misschien de professional eigen? Hoe dan ook, ik steek veel op van het zoeken naar een betekenisvolle samenhang tussen eigen ervaring, literatuur, inzichten, puzzels e.d. Conceptualisering heeft daarin een belangrijke rol. Ruijters (2006) spreekt over drie cognitieve processen: reflectie, interactie en constructie. Je bent net bij een klant geweest en je zit in de auto. En je denkt nog eens na over wat er gebeurd is: reflectie. Of je praat er de dag erop nog eens met een collega over: interactie. En je probeert af en toe met een verhaal of presentatie te komen naar klanten over wat je ontdekt hebt: constructie. Veel mensen doen het dus ad hoc alle drie wel een beetje.

Maar als het om het veralgemeniseren van ervaring gaat, vertrouwen praktijkmensen in mijn ogen vooral op reflectie en interactie. En dat geldt ook voor hun professionaliseringsinspanningen. De twee meest gebruikte cognitieve processen hebben gemeenschappelijk dat ze helpen om 'kwartjes te laten vallen'. De nieuwe ideeën en inzichten zijn cumulatief, ze stapelen zich op. En elk kwartje is er één. Maar wat de twee processen minder doen is dat je de gaten ziet in je redeneringen. Daar komt constructie in beeld. In het maken van een artikel, een presentatie, een model zie je juist wél de gaten in je verhaal. Vooral als het een eigen constructie is en niet de recycling van standaard gedachtegoed. Conceptualisering zie ik als dit soort constructiearbeid. Het stelt je in staat andere dingen te leren dan met de andere denkprocessen. Het stelt je in staat het leren 'rond' te maken. Andersom geldt overigens ook: als je vast zit met het construeren, helpt het enorm interactie- en reflectiemomenten in te bouwen. Niet de grootste omissie bij praktijkmensen, misschien meer voor wetenschappers?

Het is wonderlijk wat geduldig schaven en schetsen aan inzichten op kan leveren. Een mooi voorbeeld is een artikel dat Kloosterboer en Sterk (1996) ooit schreven over de dilemma's van stafafdelingen in organisaties. Het typeert hoe stafmensen altijd twee kanten op getrokken worden: naar centraal (er voor de bazen zijn) en naar decentraal (er voor de medewerkers zijn). En dat wat ze ook doen, ze altijd een beetje de gebeten hond blijven. Kloosterboer en Sterk gebruiken in het artikel een model van verrassende eenvoud: ze zetten 'gerichtheid op centraal' op de Y as en 'gerichtheid op decentraal' op de X as en, viola, ineens zie in plaats van een onmogelijke tweestrijd (eendimensionaal denken) een positioneringsveld (tweedimensionaal denken) ontstaan. In dat veld blijken vier positioneringsrollen herkenbaar die stafmensen helpen om strategischer te opereren. Zo'n simpel rastertje helpt om die rollen te vinden en de boodschap te verhelderen. Het is geen toeval dat het werken met 'patatsnijders' (matrices met cellen) zo'n populariteit genieten in adviesrapporten en cursussen. Datzelfde geldt voor 'grafiekjes' (XY diagrammen): denk bijvoorbeeld aan leercurves, ervaringscurves of ontwikkelfasen in veranderprocessen (bijv. Kübler-Ross, 1981; Greiner, 1972). Er is meer te koop dan dit soort tweedimensionale ordeningsplaatjes, waarover straks meer. Maar het uitgebreid spelen met zelfs eenvoudige rastering en modellering helpt elke conceptualiseerder al zijn verhaal scherper te krijgen.

## Intelligente vereenvoudiging om te kunnen onthouden

Een goede conceptualisering helpt niet alleen de maker, maar ook het publiek. Het maakt ideeën en boodschappen beter overdraagbaar. Dat betekent overigens niet dat de kennis die lezers consumeren dezelfde is als wat de auteur produceert: consumeren is een productieproces op zich, waar mensen tot heel andere betekenissen kunnen komen (Hassard en Keleman, 2002). Elke keer als ik terughoor wat mensen halen uit wat ik geschreven heb, is dat duidelijk. Soms wordt het er mooier van, soms bijt ik mijn nagels erbij af, altijd wordt het er diverser van. Punt is dat handzame modellen zowel voor het volgen van de maker als voor het spelen van het publiek een zegen zijn.

Dit kan bijvoorbeeld gaan om simpele tips zoals uit Millers klassieke artikel 'the magical number seven, plus or minus two' (1956). Dit artikel gaat over de cognitieve grenzen waar mensen tegen aan lopen. Miller onderzocht dit in laboratoriumexperimenten. Hij concludeerde dat die de reden zijn dat we vaak op dat magische getal uitkomen: "seven days in week, seven wonders of the world, seven ages of man, seven notes on a musical scale, seven primary colors, seven levels of hell...". Gebruik je veel meer factoren, relaties e.d. dan zien mensen door de bomen het bos niet meer. Alleen een handzame conceptualisering is werkzaam.

Ik sprak onlangs met collega's die een hekel hebben aan managementboeken met plaatjes en modellen. Hun argument was dat deze volgens hen de werkelijkheid te plat maken. En dat risico is er bij handzame plaatjes. Een tegenargument is dat zelfs de meest verfijnde inzichten aan waarde inboeten als ze niet overdraagbaar, onthoudbaar en speelbaar zijn. We deden een rondje over de vraag "wat zijn de concepten die jou het meeste helpen?" Ineens hoorde je over 'de cirkel (of kegel) van Kolb', 'de configuraties van Mintzberg', 'kernkwadranten van Ofman', 'de matrix van Burrell en Morgan', de 'rollen van Belbin', de '5 disciplines van Senge' of de 'BCG positioneringsmatrix'. De cirkels, kwadranten e.d. zijn kapstukken die retentie en toepassing dus blijkbaar ondersteunen. Mij helpt hier het idee van 'intelligente vereenvoudiging': namelijk dat een concept complex genoeg blijft om zijn essentie en bruikbaarheid niet te verliezen. Maar tegelijk ook zodanig vereenvoudigd wordt dat je de mensen die je wilt bereiken niet meteen verliest door afstotingsverschijnselen of disfunctionele verwarring.

## Optimaal frustreren om een ander te bereiken

Intelligente vereenvoudiging kan je commercieel duiden. Het gaat er dan om dat we adviezen attractief genoeg maken opdat ze verkoopbaar zijn, maar complex genoeg om een vraag naar hulp te entameren. We zorgen dat ons verhaal genoeg aansluit bij verwachtingen om accepteerbaar te zijn, maar ook genoeg afwijkt om meerwaarde te kunnen bieden voor vraagstukken die niet met 'meer van hetzelfde' aanpakbaar zijn. Dit is het domein van adviesparadoxen (bijv. Whittle, 2006; Dutton en Ashford, 1993; Vermaak, 2006b) die in mijn ogen een onlosmakelijk onderdeel zijn van het adviesvak. En niet alleen uit commerciële overwegingen. Je kunt er ook didactisch naar kijken. Weick (1979) citeert Davis (1971) dat interessante theorieën gemeen hebben dat ze heersende assumpties ondergraven. Dit is een ragfijn spel, zo vervolgt hij, want mensen verliezen hun interesse als wat je zegt teveel aansluit bij hun bestaande aannames ('dit is een open deur'), zich niet tot die aannames verhoudt ('dit is irrelevant') of die aannames zelfs ontkent of diskwalificeert ('nou wordt het absurd').

Je kunt dit commerciële of didactische spel ook zien als het streven naar een werkzame hoeveelheid frustratie. Het is te vergelijken met het pleidooi van de Dreu (2005) voor een 'optimaal conflictniveau' waar innovatie of creativiteit nodig is. Davis (1971) reikt twaalf verrassingsmogelijkheden aan (zie tabel 1). Elk van de categorieën verschaft je een insteek om heersende assumpties te ondergraven.

Tabel 1 Omkeringsmogelijkheden om proposities interessanter te maken

Categorieën	Omdraaiing van veronderstellingen (hier één kant toegelicht):
Generalization	Wat als algemeen geldig wordt gezien, blijkt lokaal toch enorm te verschillen.
Organization	Wat gefragmenteerd lijkt, hangt eigenlijk met elkaar samen.
Causation	Wat als oorzaak wordt gezien van een gevolg, wordt soms juist door dat laatste veroorzaakt.
Opposition	Wat als contrasterend wordt gezien, is bij nader inzien toch meer van hetzelfde.
Co-variance	Toename van een factor versterkt de andere factor niet, maar remt die juist.
Co-existence	Wat goed samen lijkt te gaan, blijkt ineens op gespannen voet met elkaar te staan.
Co-relation	Wat helemaal los van elkaar leek te staan, blijkt toch gekoppeld te zijn.
Function	Wat slecht leek te werken, blijkt toch goed te werken.
Abstraction	Wat het geheel leek te representeren, is achteraf gezien toch een deelaspectje.
Composition	Wat uit allerlei onderdelen leek te bestaan, is toch één geheel.
Evaluation	Wat waardevol en goed was, zie je nu als verspilling en slecht.
Stabilization	Wat stabiel is, blijkt een en al flux te zijn.

Als voorbeeld kan ik de categorie 'co-relatie' toepassen op het ontwikkelingsdebat. Co-relatie bestaat als factoren afhankelijk zijn en bestaat dus niet als de factoren onafhankelijk zijn. Verassing ontstaat als het precies omgekeerd in elkaar zit dan we dachten. Een voorbeeld vindt je in het ontwikkelingsdebat. Er lijkt een consensus dat veel van de problemen (Aids, oorlog, immigratie, etc.) causaal te herleiden zijn tot armoede. En dat armoedebestrijding dus de basis van ontwikkelingswerk moet zijn. Tegelijk is er ook heel wat onderzoek dat in kaart brengt dat in arme landen vrede soms stabiel blijkt en zowel gezondheidszorg als onderwijs redelijk kan functioneren. Sommigen suggereren dan dat armoede niet het hoofdprobleem is, maar ongelijkheid (bijv. Crewe en Harrison, 1998; Escobar, 1995). Dat oorlogen, immigratie e.d. gevoed wordt door verschillen in rijkdom. En dat gezondheidszorg achteruit gaat als een rijkere elite zijn eigen zorg privaat inkoopt waardoor de publieke zorg extra achteruit holt. Los van welke verklaring je nou in gelooft, het verschil tussen de twee verklaringen is betekenisvol. Al was het maar omdat de rol van rijke landen beperkt lijkt in een armoede-diagnose, terwijl die prominent figureert in een ongelijkheids-diagnose. De tweede verklaring is daarmee politiek veel meer beladen. In het spelen met de categorie 'co-relatie' verken je zo wat er gebeurt als je de definitie als onafhankelijke factor ('hun' armoede) ineens als verstrengeld gaat voorstellen ('onze' ongelijkheid). Wat er gebeurt is dat die omdraaiing een spannender verhaal schept, zeker als je publiek uit de 'rijke landen' komt. Zo kan je

met conceptualisering spelen. En dan zijn er nog 11 categorieën over om boodschappen te ‘hypoet’.

### Jongleren met dubbele didactiek om diverse pluimages bekoren

Je kunt je voorstellen dat het ingewikkelder wordt als je meerdere doelgroepen probeert te bereiken met één conceptualisering, één verhaal. Een beetje een onmogelijke opgave, zowel vanuit een commercieel als uit een didactisch oogpunt. Toch zullen vele collega’s hier regelmatig toe verleid worden en proberen tegelijkertijd voor collega’s, klanten en wetenschappers te schrijven of te spreken. Ze zitten dan met een (drie)dubbele dialectiek, want wat aansluit bij de aannames van collega’s kan weer haaks staan op assumpties van klanten of van de wetenschap (Davis, 1971). En andersom. Iedere praktijkmens die een proefschrift heeft geschreven weet hoe lastig het is om dat aantrekkelijk te houden voor een breed publiek en tegelijkertijd de wetenschap tevreden te stellen. Voor artikelen, presentaties, interviews is het niet anders. Ik kamp hier ook mee met dit hoofdstuk: het sluit waarschijnlijk het best aan bij de ‘incrowd’ die tussen wetenschap, professie en commercie in opereert, terwijl ik natuurlijk graag een breder publiek wil raken.

Toen ik eenmaal serieus met schrijven aan de slag ging, kreeg ik steun van een bevriende journalist, Mark Mieras. Die maakt steevast onderscheid tussen systematisch en sequentieel schrijven. Systematisch schrijven past bij de stijl van veel rapporten. De inhoud is geclusterd naar inhoud. Dat betekent dat als je het rapport leest, je overall verwijzingen tegen komt naar andere paragrafen en hoofdstukken. Het is een manier van schrijven die ontstaat uit een analytische ordening van het materiaal (bijv. met deltadenken of mindmaps). Je weet alles te vinden, alles heeft een plek. Ingewijden kunnen zo’n rapport makkelijk verteren, maar buitenstaanders raken niet geboeid. Die raken wél geboeid bij de sequentiële manier van schrijven. Daarbij vertel je verhaal als een sprookje. Je geeft de lezer eerst jouw waarnemingen: je laat ze door jouw ogen kijken. Zodat als je bij conclusies aankomt men die zelf ook al kon hebben getrokken. Nergens verwijs je naar voren of naar achter. Je neemt de lezer mee in een redenering, die hij daardoor kan volgen ook als die niet aansluit bij eigen ideeën. De artikelen die ik het meest sequentieel heb geschreven (bijv. Vermaak, 1994 of 1996) zijn de artikelen waarvan mensen zeggen dat het allemaal zo logisch en vanzelfsprekend lijkt dat men denkt dat je het in een vloek en zucht heb geschreven. Goed verteerbaar dus, mooier ook. Maar men kan de ideeën niet zomaar reproduceren: daar zijn systematische teksten weer beter voor.

Het onderscheid komt treffend terug in een kritische reflectie op ‘grounded theory’ (Suddaby, 2006), een onderzoeksbenadering die tot theorievorming komt op basis van het rigoureuze reflecteren op eigen ervaring. Kortom: een onderzoeksbenadering die erg past bij het expliciteren van de knowhow van praktijkmensen. Hij concludeert er dat het ergste wat je kunt doen is om een artikel te schrijven dat congruent is met hoe je het onderzoek hebt gedaan want dat is niet te lezen. Zelfs niet als je iets interessants gevonden hebt. Hij pleit hier eigenlijk voor het splitsen van twee soorten van conceptualisering. Tijdens het onderzoek gebruik je een systematische in steek: op gedisciplineerde wijze

orden je alles. Zo leer je zowel redeneringen als gaten daarin op te sporen. Maar je onderzoeksresultaten moet je in zijn ogen sequentieel opschrijven anders verdrinken buitenstaanders in de details voor ze de clue te pakken hebben. Kortom, andere doelgroepen of andere doelen vragen om contrasterende conceptualisering.

Hier sluit het verhaal van Thorngate (1976) en Weick (1979) over strijdige strevens in onderzoek (bijvoorbeeld van de eigen praktijk) bij aan. Het komt er op neer dat het in hun ogen onmogelijk is voor theorieën van sociaal gedrag om tegelijkertijd 'general, accurate and simple' te zijn. Ze visualiseren dit met een klokmodel (figuur 1) waarin die strevens zijn neergezet in verschillende hoeken van de klok. Het illustreert dat je bij je onderzoek op zijn best aan twee strevens tegemoet kan komen, maar nooit drie:

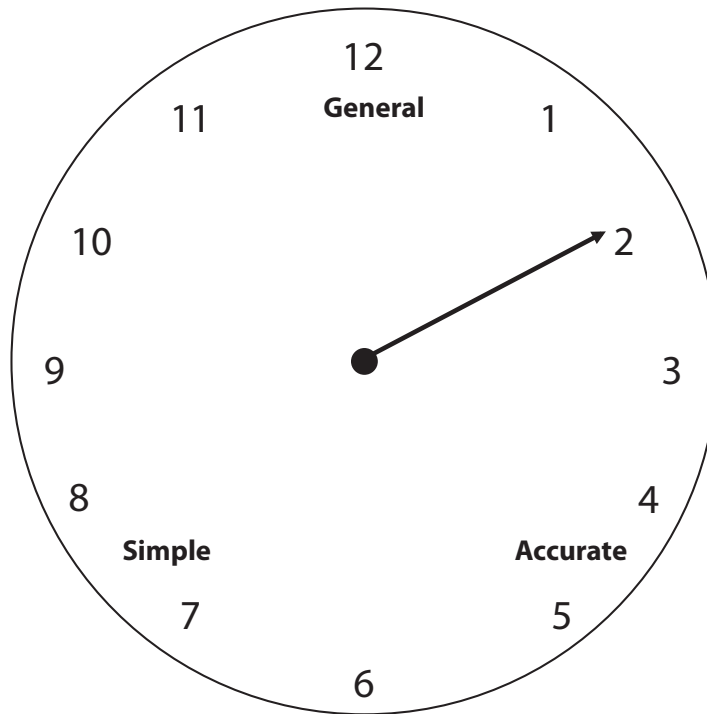
- Doe je bijvoorbeeld '2-uursonderzoek' dan offer je eenvoud op aan het zowel precies als algemeen geldend willen zijn. Dat betekent in veel gevallen dat je op enorme complexe en omvangrijke modellen terecht komt. Ze spreken hier over de valkuil van overdeterminatie. Het is typisch een conceptualisering waarbij je je publiek in sneltreinvaart kwijtraakt, zeker als het geen wetenschappers zijn uit de eigen binnenkring.
- Daartegenover is '6-uursonderzoek' simpel en precies omdat het zich richt op een beperkt aantal situaties, zoals bij casestudies. Maar daar offer je dus algemene geldigheid op. Publiek dat het betreft is geboeid, maar de omvang ervan is beperkt.
- Weicks eigen voorkeur is, niet verassend gegeven zijn oeuvre, '10-uursonderzoek': dat geeft allerlei kleinere en overzienbare concepten die in allerlei contrasterende situaties wel van waarde kunnen zijn. De schaduwzijde is dat die concepten ook wat speculatief blijven en in sommige situaties weer niet op lijken te gaan. Ze zijn dus minder precies.

Het aardige aan het klokmodel (zelf een '10-uurs model') is dat het enige houvast geeft om na te denken over de soort conceptualisering je nastreeft: welke doelen en heren wil je dienen?

### **Gooi het in de groep: samen conceptualiseren om elkaar te bereiken**

Ik begon mijn reflecties in dit artikel met het suggereren van de waarde van conceptualiseren voor het individuele leerproces. Om daarna al snel over te stappen naar situaties waar je mensen probeert te bereiken. Bij dat laatste zit impliciet een onderscheid ingebakken tussen de veranderaar die de concepten fabriceert en de doelgroep die daar van mag genieten. Dat onderscheid is geen wet van Meden en Perzen. Conceptualisering kan ook een interactief interventieproces op zich zijn, waarbij betrokkenen met elkaar aan het construeren slaan (bijv. Hosking, 2006). Het leerproces is dan gezamenlijk en veel van de handreikingen in dit artikel zijn dan voor collectief gebruik.

Een mooi voorbeeld is het met een groep maken van causale diagrammen voor een lastige situatie waarin ze verzeild zijn geraakt en waar ze de vinger achter willen krijgen (Vermaak, 2006a). Het is dan vaak zo dat verschillende personen stukjes van die



Figuur 1 Het klokmodel van strijdige strevens in onderzoek

puzzel zien, maar niemand de samenhang ertussen echt overziet. Het gezamenlijk ontrafelen en puzzelen, kan hierbij bovendien de aandacht wegtrekken van onderlinge spanningen. Een mooi voorbeeld is hoe de discussies over de zure regen problematiek bijna twintig jaar terug zwaar in het slop zaten tussen de drie grote contribuanten: het verkeer, de landbouw en de grote vuurhaarden (raffinaderijen e.d.). Vertegenwoordigers van de drie waren al snel geneigd rond de schuldvraag te dansen met vooringenomen standpunten. In een bijeenkomst vroegen we de vertegenwoordigers in gemengde subgroepen elkaars problematiek eerst eens met causale diagrammen te doorgronden. En dus elkaars pet op te zetten. Om daarna plenair de drie analyses aan elkaar te koppelen. Wat er gebeurde is dat alle ogen op het gemeenschappelijke diagram in het midden waren gericht in plaats van op het positiespel tussen de spelers rond de tafel. Het groeiende diagram is daarmee een transactioneel object geworden (Winnicot, 1974): iets waar men mee kan spelen zonder dat het meteen repercussies hoeft te hebben in de 'echte wereld'. Modell (1996) spreekt over een 'differentiated level of reality' waar je andersoortige mogelijkheden en redeneringen in redelijke vrijheid kan overwegen. Een ruimte tussen fantasie en realiteit. Een arena waarin je 'wat als?' vragen gelegitimeerd mag stellen.



## Classificatie van concepten: waarvoor wil je het inzetten?

Ik ben er van overtuigd dat het helpt om met conceptualisering te spelen, zowel voor scherpte, voor overdraagbaarheid als voor intellectuele ruimte. Om dat te vergemakkelijken scheelt het om een idee te hebben wat voor soorten concepten je kunt fabriceren. En hoe die anders in elkaar zitten. Hier vind ik Engeströms (1994) onderscheid in vijf soorten 'orientation bases' erg behulpzaam. Elke 'orientation base' is een soort concept. Elk soort concept helpt je om niet te verdrinken in details, je weg te vinden, kenmerken vast te stellen, erover te communiceren, enzovoort. Denk bijvoorbeeld aan de inhoudsopgave van een boek (in Engeströms termen een 'advanced organizer'): dat helpt je oriënteren en je weg erin te vinden. Het aardige van Engeströms overzicht is dat het oprekt dat modellen niet altijd 'patatsnijders' hoeven te zijn. Er is een rijkdom aan vormen. Onbekendheid met de vele soorten en maten van concepten remt, in mijn perceptie, de bereidheid en het vermogen van praktijkmensen om hun ervaring te kristalliseren. Wat je precies aan een concept hebt, hangt nogal van het soort 'orientation base' af: zie tabel 2. Hoe meer je omlaag gaat in de tabel hoe meer je de essentie van een fenomeen vat, maar daarmee is niet gezegd dat dat 'het beste model' is. Elk model brengt je iets anders. Als je aan wil geven wat mensen kunnen doen, maak dan een 'algoritme', maar als je wil uitleggen waarom dat verstandig is, maak dan een 'systems model'. Een hulpvraag bij conceptualisering is 'wat voor model heb ik eigenlijk nodig?'

Laat ik een voorbeeld geven: het conceptualiseren van een 'raffinaderij'. Je kunt dan:

- een 'germ cell' bedenken die de essentie doet ervaren zoals een ministokerij van illegale drank. Het stelt berokkenen in staat 'in het klein' alle essentiële procesaspecten van een raffinaderij in werking te zien.
- een 'systems model' maken, zoals de chemische reacties tussen allerlei stoffen. Die verklaren hoe het komt dat er allerlei kleinere moleculen ontstaan door het kraken van ruwe olie.
- een 'algorithm' opstellen, zoals een stapsgewijze receptuur voor hoe je benzine moet stoken. Ook zonder te weten waardoor processen werken, kan je zo produceren.
- een 'advanced organizer' bedenken, zoals een lijst met onderdelen voor een destillatievat. Je weet dan in ieder geval waaruit een raffinaderij bestaat.
- en, tot slot, kan je een prototype verschaffen, zoals een foto van Pernis. Die toont je hoe je een raffinaderij kan herkennen als je die tegenkomt.

Het voorbeeld illustreert een gelaagdheid: iemand die chemische reacties begrijpt (systems model) kan op basis daarvan ook aanpakken bedenken in plaats van ze alleen als recepten op te volgen (algorithm). Zo kan iemand die destillatie begrijpt niet alleen in Pernis een bijdrage leveren, maar die kan ook een 'solar still' maken als zij in de woestijn verdwaald is. Zelfde principe, andere toepassing.

Tabel 2 'Orientation bases'

Soort	Denk aan...	Gaat in op vragen als...	Toepassingen zoals...	Beperkingen zoals...
Prototype	Foto, icoon, metafoor, verhaal, voorbeeld.	Wat is het voor iets? Hoe ziet het eruit?	Identificatie, categorisering van het geheel.	Geen differentiatie van onderdelen, geen verklaringen.
Advanced organizer	Lijst, overzicht, visgraat, mindmap, taartdiagram, organogram.	Waar bestaat het uit? Hoe is het opgebouwd?	Classificatie van onderdelen, hiërarchie van aspecten.	Statisch, geen handelingsuggesties of zicht op de dynamiek.
Algorithm	Stroomdiagram, checklist, instructie, recept, regel, protocol.	Wat moeten we doen? Wat is de volgende actie?	Procedures voor te nemen stappen, monitoring van te nemen stappen.	Situatiespecifiek, niet zomaar vertaalbaar naar andere contexten.
Systems model	Causaal diagram, correlaties, cybernetica, soft system methodology.	Waarom gaan de dingen zoals ze gaan? Vanwaar deze aanpak? Hoe contextafhankelijk?	Diagnose van de dynamiek, opsporen van meerdere oorzaken/remedies, constructie van procedures.	Vaak zelf weer erg complex. Niet rechtstreeks implementeerbaar.
Germ cell	Fractal, microkosmos, opstellingen, formules.	Wat is de essentie? Wat is de oorsprong?	Basisrelaties vatten in het hart van een systeem.	Abstract. Los van context, soms verraderlijk simplistisch ogend.

Het aardige van Engeströms verhaal is echter ook dat het ruimte laat voor meerdere conceptualisering die elkaar versterken. Elk soort orientation base licht een andere tip van de sluier op. In het willen leren over, of doorgronden van, een onderwerp helpt het dan om contrasterende modellen na en naast elkaar te (de)construeren. De vraag is dan meer: 'wat voor model maak ik nooit. Welk ontbreekt nog volledig?' Toen ik een tijdje geleden een lezing voorbereidde over conceptualisering, snapte ik ineens beter waarom Léon en ik de aandrang hadden gevoeld het boek 'Leren Veranderen' stevig te herschrijven. Het kleurendenken over veranderen (geeldruk, blauwdruk e.d.) was ooit geïntroduceerd als een manier van kijken die mensen leek te helpen een grotere complexiteit te onderscheiden. Het was in eerste instantie bijna een prototype: we spraken erover dat mensen van verschillende planeten komen. (Vergelijkbaar met Grays bestseller 'Mannen komen van Mars, vrouwen van Venus') Er kwamen, in de eerste druk van het boek (1999) grote tabellen waarin de kleuren netjes naast elkaar werden neergezet en onderscheiden: een 'advanced organizer'. Er was een beperkte toelichting in een hoofdstuk 'van idee naar uitkomsten' over hoe je er in het kiezen en ontwerpen van een veranderaanpak concreet mee om 'moest' springen: een 'algorithm'. Jaren later kregen we het ongemakkelijke gevoel dat het kleurendenken soms werd gebruikt om het leven simpeler te maken, in plaats van er een grotere complexiteit mee te hanteren. Dat zou dus precies tegenovergesteld zijn aan wat we ermee wilden bereiken. Achteraf gezien lijkt het geen toeval dat we in de nieuwe uitgave in 2006 overzichtstabellen geschrapt hebben (minder nadruk op 'advanced organizer'), de uitleg over hoe je er concreet mee omgaat bij diagnose, strategievorming e.d. verdubbeld hebben (meer nadruk op 'algo-

rithm') en het dikste hoofdstuk nu een tekst is over 'kleurendenken voor gevorderden' die gaat over de interactiemechanismen tussen die kleuren ('systems model'). Ik vraag me natuurlijk wel af wat de 'germ cell' van het kleurendenken eigenlijk is.

### Interventietaal van andere ordes: hoe diep wil je raken?

Soms zie ik verhalen langskomen met daarin een 'stappenplan voor de lerende organisatie'. Een contradictio in terminis, dunkt me. Het maakt me altijd giechelg en ongemakkelijk. Literatuur over de verschillende diepgang van leer- (bijv. Argyris en Schön, 1996) en veranderprocessen (bijv. Ackerman, 1986) helpen de curieuze incongruentie te begrijpen tussen doel en aanpak. De benoemingen en indelingen in de literatuur van 1e, 2e en 3e orde processen verschillen wel eens wat, maar er zijn toch meer overeenkomsten dan verschillen. En de overeenkomsten helpen ons in deze context genoeg verder. Ik heb ze nog eens samengevat in tabel 3. (Zie voor gebruikte literatuur, verwijzingen in: Caluwé en Vermaak, 2006).

Bijzonder interessant in dit kader is dat sommige auteurs (bijv. Engeström, 2004) onderscheid maken tussen soorten instrumenten bij die verschillende orden:

- Het komt er op neer dat hij zegt dat je bij een eerste orde proces vooral instrumenten gebruikt zoals aanpakken, protocollen en procedures. Dat volstaat ook want je sluit aan bij de dominante rationaliteit. Men heeft dan aan een half woord genoeg: de aanpak verheldert wat iedereen moet doen en dat staat niet haaks op verwachtingen. In termen van de vorige tabel gaat het vooral om 'algorithms' en 'advanced organizers'.
- Mocht zo'n aanpak eigenlijk refereren aan een 2e orde proces, dan gaat het fout. Want als het een 2e orde proces is, zal de voorgestelde aanpak per definitie haaks staan op heersende opvattingen en ideeën en zal daardoor niet zomaar worden begrepen. "Zo doen we dat hier niet", krijg je dan terug te horen. Dat betekent nog niet dat die aanpak onwerkbaar is, maar hij is alleen maar te verteren en te volgen voor ingewijden, niet voor de betrokkenen. Die hebben eerst achterliggende ideeën of inzichten nodig om de aanpak te kunnen snappen. Dat 2e orde proces vraagt om andere instrumenten: een contrasterend model, een springboard (een soort 'leidende gedachten') of een microkosmos. Dat laatste is een sociale omgeving waarin je in het klein een andere manier van denken en doen kan ervaren. Zoals bij een stage het geval kan zijn. In termen van de vorige tabel gaat het vaak over systeemmodellen, soms om een 'germ cell'.
- Instrumenten van de derde orde gaan meer over dialectiek, meerstemmigheid en humor. De gedachte is dat je in zo'n 3e orde proces niet van buitenaf met nieuwe ideeën en inzichten hoeft te komen (2e orde instrumenten) omdat die al genoeg rond de tafel zitten of men die zelf wel weet te arrangeren. In termen van de vorige tabel gaat het dan meestal om 'germ cells' en 'prototypen' als holistische beelden en ervaringen van complexe verschijnselen.

De relevantie voor conceptualiseren is dat je verhaal/model moet passen bij de diepgang van de interventie. Concepten zijn interventietaal. Eerste orde taal (stappenplan) voor een derde orde idee (lerende organisatie) is een nogal onhandige combinatie. Een klant kan er wel om vragen, maar als je een stappenplan levert dat goed valt, kan het niet echt refereren aan een derde-ordeproces. En als je er een maakt die dat wel doet, zal die niet begrepen worden. Dit brengt je weer terug in het domein van de interventieparadoxen waarover ik eerder sprak. Tijdens het conceptualiseren vraag je je dus af hoe diep je wilt interveniëren. In Feltmanns (1984) terminologie: fabriceer je concepten voor probleemoplossing (eerste orde), kaderverruiming (tweede orde) of personeelsontwikkeling (derde orde)?

Tabel 3 Veranderdiepgang suggereert de taal/instrumenten die je gebruikt

Eerste-ordeproces	Tweede-ordeproces	Derde-ordeproces
Regels verbeteren	Inzichten vernieuwen	Principes ontwikkelen
Aansluiten bij dominante rationaliteit (monoparadigmatisch).	Andere rationaliteiten introduceren (multiparadigmatisch).	Omgaan met contrasterende rationaliteiten (metaparadigmatisch)
Vaak gedreven door wens tot optimalisering/synergie.	Vaak gedreven door achtergebleven adaptatie/transitie.	Gedreven door een alertheid voor ontwikkeling/creatie.
Bekende aanpakken voor bekende issues.	Onbekende aanpakken voor bekende issues.	Ingebakken contradicties hanteren.
Aanleren van betere acties, nieuwe instrumenten, best practices.	Leren van alternatieve zienswijzen, repertoire verbreden.	Leren te leren, zelf te initiëren en te faciliteren.
Zeer contextgebonden maar goed gecodificeerd.	Contingent toepasbaar in verschillende situaties.	Breed werkbaar maar lastig expliciteerbaar.
Instrumenten/taal: aanpakken, protocollen en procedures.	Instrumenten/taal: inzichten, springboards en microkosmos.	Instrumenten/taal: dialectiek, meerstemmigheid en humor.

Zo maak je niet alleen bij didactiek en commercie maar ook bij interventies onderscheid tussen doelgroepen en doelen. Onder veranderaars maken we nog wel eens het onderscheid tussen klanttaal en vaktaal. Het gaat er dan om dat in verandertrajecten er vaak verschillende deelsystemen participeren: kringen van sponsors, van veranderaars, van uitvoerders en zo meer. Waar sommige begrippen en concepten onder vakgenoten naadloos aansluiten bij al bekende ideeën, kan dat voor doelgroepen weer helemaal niet het geval zijn. Een voorbeeld dicht bij huis is de discussie over inbreng van het kleurendenken (Caluwé en Vermaak, 2006). Dat is relevante taal onder veranderaars omdat het helpt te communiceren onder elkaar, keuzen te maken in de vormgeving van trajecten e.d. In veel trajecten val ik er toch klanten niet mee lastig omdat het niet de belangrijkste concepten zijn die ze op dat moment nodig hebben. Naarmate de klanten in die trajecten zelf meer hun eigen verandering vormgeven, hoe relevanter het alsnog wordt die verandertaal te introduceren: klanttaal en vaktaal gaan dan overlappen omdat de klanten eigenlijk onze collega's worden als veranderaars. Maar dat is vaak genoeg ook niet het geval. En dan is er niets zo onhandig als concepten die onder vakgenoten gesneden koek zijn als 2e orde interventies in het midden van de klantarena te gooien.

## Weten wanneer het goed genoeg is: schoonheid, resonantie en plezier

Blijft misschien nog over de vraag wanneer een conceptualisering nou goed in elkaar zit. Geen eenvoudige vraag omdat je meerdere doelen en heren kan dienen. Bij mij komen drie criteria het meest boven drijven.

- Een eerste criterium, schoonheid, relateert aan je eigen leerproces. Je kunt schaven en slijpen aan een concept tot je het gevoel krijgt dat het gewoon mooi in elkaar zit, dat het je ervaring goed vangt, dat het past bij de diversiteit aan data, ideeën, literatuur die je gesprokkeld hebt. Het is een inhoudelijk criterium. Je hebt een gevoel van verzadiging: dat je niet verder hoeft te zoeken, dat het goed is zo.
- Een tweede criterium, resonantie, gaat er meer om of het mensen bereikt. Of het ze raakt. Het gaat dan om de handelingswaarde in interacties met anderen. Je ziet dan dat de conceptualisering een snaar raakt, dat het een didactisch of commercieel effect heeft dat je nastreefde, dat het interventie-effect diep genoeg is of niet. Het is een sociaal criterium.
- Een laatste criterium is, wat paradoxaal, plezier. Conceptualiseren is niet alleen een functioneel proces. Je leert en speelt al doende. Je kunt leren zien als iets dat in essentie lustgedreven is (bijv. Furth, 1987) en spelen als iets dat een genoeg in zichzelf is (bijv. Csikszentmihalyi, 1975). We doen het niet omdat het moet, maar omdat we het niet kunnen laten. Ik zie collega's, mijzelf inclusief, soms per ongeluk wat blokkeren als we gaan zoeken naar het 'perfecte model'. Als er iets uit het bovenstaande blijkt is het wel dat er vele rafelige en contrasterende conceptualiserings nodig zijn. Dat stapelen, slijpen, testen lukt alleen als je er een genoeg aan ontleent. En dat kan zowel individueel als collectief. Zo maken we taal voor ons vak. En gegeven dat ons vak nog zo in de kinderschoenen staat, kunnen we dat best gebruiken.