

# ‘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 geeldenken) 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 kennismakingsgesprek bijna terloops het woord *blauw* laten vallen. Bij 90 procent van de opdrachtgevers resoneert 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 interne-afdeling 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 interne-afdeling 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 gedeut 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 verander-vraag 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.

