



Prof.dr. Léon de Caluwé

**SPANNEND  
VERANDEREN**

Over spanningen  
bij veranderen en adviseren

# Inhoud

Inleiding 9

## 1 De kleurentheorie 13

- 1.1 Hoe het begon 13
- 1.2 De kleurconcepten in hoofdlijnen 16
- 1.3 Toepassingen van de kleurentheorie 21
  - 1.3.1 Kijken naar organisaties 23
  - 1.3.2 Aanpakken van verandering 25
  - 1.3.3 Opereren als veranderaar 26
  - 1.3.4 Veranderen is communiceren 26
- 1.4 Lezingen, lessen en leersituaties met de kleurentheorie 27
- 1.5 De ontwikkeling van de kleurentheorie 30
- 1.6 Ken uzelf als veranderkundige en adviseur: de kleurentest 33

## 2 Intermezzo: Spreekwoorden 39

- 2.1 Spreekwoorden bij de kleurconcepten 41
- 2.2 Elkaar tegensprekende spreekwoorden 43
- 2.3 Spreekwoorden die spanning zichtbaar maken 45

## 3 Op zoek naar spanningen 47

- 3.1 Mindsets/belief systems 47
- 3.2 Een verschuiving in het denken 49
- 3.3 Denken over paradoxen 52
  - 3.3.1 Wat zijn paradoxen? 52
  - 3.3.2 Hoe kunnen we met paradoxen omgaan 54
    - Hoe kunnen managers ermee omgaan? 54
    - Hoe kunnen organisaties ermee omgaan? 55
    - Hoe kunnen individuen ermee omgaan? 56
- 3.4 De kleurentheorie: een paradox met vijf polen 57

**4 Inspanningen en spanningen bij de organisatieadviseur 63**

- 4.1 Effectiviteit van organisatieadvies 64
- 4.2 Competenties van organisatieadviseurs 67
- 4.3 Reflectie van organisatieadviseurs 70
- 4.4 Hoe organisatieadviseurs kunnen professionaliseren 72
- 4.5 Spanningen in de praktijk van advieswerk, in het beroep en in de sector 74

**5 Afsluiting en vooruitblik 77**

- Dankwoord 83
- Referenties 84
- Lijst van publicaties (tot zomer 2015) 89
- List of Publications (untill summer 2015) 101
- Curriculum vitae 107

## Inleiding

Ruim veertien jaar geleden sprak ik mijn oratie uit bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Advieskunde aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit in Amsterdam. De titel van mijn verhaal was toen: *Organisatieadviseurs veranderen*. Die titel heeft twee betekenissen. Aan de ene kant verwijst hij naar het feit dat organisatieadviseurs vaak methoden en instrumenten hanteren om veranderingsprocessen te ontwerpen of uit te voeren. En daarbij zijn zij vaak ook zelf als persoon instrument van de verandering. Aan de andere kant verwijst hij naar het feit dat het vak of beroep van organisatieadviseur aan het veranderen is. Sommigen vinden zelfs dat het opnieuw moet worden uitgevonden.

Ik heb aan beide betekenissen in de afgelopen jaren bijgedragen. Het had en heeft nog steeds mijn grote interesse. Daar zit de rode draad in mijn werk en daar ga ik in deze emeritaatsrede uitgebreid op in. Die rode draad is: het vergroten en versterken van de professionaliteit van de veranderkundige en de organisatieadviseur. Oorspronkelijk komen de nieuwsgierigheid en interesse voort uit het willen vergroten van mijn eigen professionaliteit, het verbeteren van de manieren van kijken naar veranderen en organisatieadvies en het willen ontwikkelen, leren en veranderen van anderen: studenten, collega's en opdrachtgevers. Op het niveau van het individu, van groepen en van organisaties.

Ik ga hier niet in op alle aspecten van het werk van de afgelopen jaren, maar richt het zoeklicht op *de professionaliteit van de veranderkundige en de organisatieadviseur*. Daarbij heb ik enorm kunnen profiteren van het feit dat ik het grootste deel van mijn loopbaan in dienst was bij een groot en gerenommeerd adviesbureau: Twynstra Gudde én bij een gerenommeerde wetenschappelijke instelling: de Vrije Universiteit. Onder die twee vlaggen heb ik vier activiteiten uitgevoerd, grofweg elk voor een kwart van mijn tijd.

- 1 *Organisatieadvies geven aan klanten*: een uitvoerige praktijk in direct contact met opdrachtgevers en cliënten. Wát een verdieping over wat er speelt en goed werkt in de praktijk!
- 2 *Lesgeven*: aan uiteenlopende doelgroepen van masterstudenten tot zeer ervaren professionals, in uiteenlopende settings en arrangementen (met leren als

hoofdmoot), in binnen- en buitenland over veranderekunde en organisatieadvies. Lesgeven is ook zo verrijkend voor de lesgever zelf!

- 3 *Onderzoeken*: wetenschappelijk onderzoek bij het Center for Research on Consultancy (CRC). Het systematisch in kaart brengen en verdiepen van onze kennis en inzichten over veranderekunde en organisatieadvies. Ik ontdek zo veel nieuw en onbekend terrein!
- 4 *Reflecteren en schrijven*: Terugkijken op wat ik heb meegemaakt, erover reflecteren en het toegankelijk maken voor anderen door middel van boeken en publicaties. Het overgrote deel van die publicaties heb ik samen met anderen geschreven. Ik leer er zo veel van!

Die vier activiteiten bevruchten elkaar in hoge mate. Ze roepen synergie op. Ze creëren een gezonde *spanning*, omdat ik voortdurend wordt geconfronteerd met vragen, zoals:

- Wat is de relevantie van wat we weten? Hoe gebruiken we de kennis en inzichten in de praktijk? Waar is behoefte aan in de praktijk? Wat houdt mensen in de praktijk bezig?
- Hoe dragen we de kennis en ervaring over op anderen? Hoe kunnen we een bijdrage leveren aan het verhogen van de professionaliteit van de groep van veranderekundigen en organisatieadviseurs? Hoe kunnen we de Body of Knowledge verstevigen? Hoe maken we een lerende gemeenschap van praktijkmensen die van elkaar leren en op elkaars kennis en ervaring voortbouwen?
- Zijn er goede, verklarende theorieën? Is er een deugdelijke, empirische onderbouwing? Is het goed genoeg onderzocht? Is er evidentie? Gebruiken we de wetenschappelijke kennis en inzichten voldoende? Moeten we dit niet verder onderzoeken?
- Hoe kunnen we de ervaring en de evidentie verenigen in voor anderen goed toegankelijke en goed gecodificeerde kennis en inzichten? En hoe kunnen we de kennis verder stapelen en verdiepen?

Als ik dan weer een tijdje in een bepaalde rol was bezig geweest, was het ook altijd schakelen naar een andere rol. Het verhaal stond op papier, maar daarna moest ik leren vertellen. Had ik iets meegemaakt, dan wilde ik het verbinden met de voorafgaande en bestaande kennis. Er was gereflecteerd, maar nu moest het nog op papier. Hoe kunnen we het nieuwe onderzoeken en er beter greep op krijgen? (Zie ook de bijdrage van Wilfrid Opheij in deze bundel.)

Ik voel me bevoorrecht dat ik in die spanning heb mogen werken. Ik voel me ook bevoorrecht dat ik deel heb mogen uitmaken van een netwerk van vele andere professionals: soms ook zelf onderzoekers, soms ook zelf lesgevers, soms ook zelf praktiserende organisatieadviseurs, soms ook zelf schrijvers en publicisten. Een heterogene groep van twintig van die vakgenoten heb ik gevraagd om een onderdeel te leveren voor mijn emeritaatsrede. Aan hen is gevraagd om een essay te schrijven over mijn bijdrage aan de vakgebieden. Hun en mijn verhaal gaan hier samen. Uiteraard zit er overlap in de verhalen, er zijn kleine en constructieve spanningen en meningsverschillen tussen de verhalen, maar er is vooral een mooie state-of-the-artbeschrijving van de vakgebieden waarmee ik mij heb beziggehouden.

Die twintig vakgenoten hadden er gemakkelijk vijftig kunnen zijn. Denk niet dat je mij niet beïnvloed of geïnspireerd hebt als je niet bij de twintig staat.

*Spannend veranderen: over spanningen bij veranderen en organiseren* is het thema van mijn verhaal.

Ik heb, in mijn vier hierboven beschreven rollen, gewerkt ten behoeve van het advieswerk en onderzoek en reflectie gedaan over het advieswerk. Die komen beide in dit verhaal uitgebreid aan de orde. In het eerste deel (hoofdstuk 1) ligt veel nadruk op de kleurentheorie (die is gemaakt ten behoeve van adviseurs, managers en veranderaars). In het tweede deel (hoofdstuk 4) ligt de nadruk op onderzoek en reflectie over het adviesvak en dan met name hoe organisatieadviseurs kunnen professionaliseren.

Het verhaal is als volgt opgebouwd.

Eerst komt er een hoofdstuk (1) over de kleurentheorie. De theorie zelf wordt samengevat. De toepassingen worden beschreven. Er wordt ingegaan op de kracht en mogelijkheden van het lesgeven met de kleurentheorie, er wordt teruggekeken op de ontwikkeling van de theorie door de jaren heen en de meest recente empirische data worden gepresenteerd.

Dan volgt in hoofdstuk 2 een intermezzo over spreekwoorden: ze zijn didactisch, ze helpen ons situaties te accepteren en spanningen te verdragen. Ze vormen een opstap voor hoofdstuk 3, over spanningen en paradoxen. Daar worden 'mindsets' en 'beliefsystemen' omschreven. We zien een verschuiving in de richting van het denken in paradoxen. Het begrip *paradoxen* en hoe we ermee kunnen omgaan vormt het hart van dit boek. Ik pas dat gedachtegoed toe op de kleurentheorie: een complexe paradox met vijf polen.

Vervolgens ga ik in hoofdstuk 4 in op de inspanningen en spanningen van de organisatieadviseur. De kern vormt de professionalisering van de beroepsbeoefenaar: het opleiden, professionaliseren en verbeteren van de organisatieadviseurs. We zien dat omgaan met spanningen in het beroep zelf en in de sector een belangrijk thema is.

Ik sluit af met een terugblik en kijk vooruit.

Ik kan het daarbij niet laten om mijn tekst te verbinden met wetenschappelijke literatuur en met verwante inzichten. Maar ik kan het ook niet laten om te komen met lijstjes met implicaties en tips voor veranderaars, managers, teams en organisaties.

Overal waar 'hij' staat is ook uitdrukkelijk 'zij' bedoeld.

# SPANNEND VERANDEREN

## Reflecties door



HEIN ABELN



KARIN DERKSEN



HANS VERMAAK



ROB RAPMUND



JAAP BOONSTRA



YVONNE BURGER



ELSBETH REITSMA



MART PETRI



JOOST KAMPEN



JAC GEURTS



MARCEL DE ROOIJ



ROBERT-JAN SIMONS



RUDY KOR



PETRA HAARTSEN



MANON RUIJTERS



HANS ERIC JANSEN



ANNEMIEKE STOPPELEBURG



JAN BAS LOMAN



9 789462 760646



ANDRÉ WIERDSMA



WILFRID OPHEIJ



# Inhoud

Voorwoord 5

*Yvonne Burger, Annemieke Stoppelenburg en Hans Vermaak*

## SPANNING IN KLEUREN

'Mooi geel' veranderen 12

*Hein Abeln*

Veranderen als een blauw-ig proces 19

*Rudy Kor*

Vergemeenschappelijken als essentie van mooi advieswerk 25

*Marcel de Rooij*

Voortdurend bewegende werkelijkheid 29

*Jan Bas Loman*

## SPANNING TUSSEN KLEUREN

Je kunt de kleuren (niet) overstijgen 36

*Hans Vermaak*

Interveniëren vanuit verbinding 43

*Jaap Boonstra*

De professional groeit, ook in kleuren? 50

*Rob Rapmund*

## SPANNING IN VERANDERING

Omgaan met paradoxen 58

*Karin Derksen*

De schaduw telt 64

*Joost Kampen*

Mindshifts bij leren leidinggeven 69

*P. Robert-Jan Simons*

## SPANNING IN ADVISEREN

- De vlieger voor vernieuwing 76  
*Mart Petri*
- De weerbarstige veranderpraktijk 81  
*Petra Haartsen*
- De Plek der Moeite van de klant en de morele uitdaging voor de adviseur 86  
*André Wierdsma*

## SPANNING IN GAMING

- De toekomst is allang begonnen 92  
*Annemieke Stoppelenburg*
- East is East and West is West? 99  
*Jac Geurts*
- Spelend naar een nieuwe cultuur 103  
*Hans Eric Jansen*

## SPANNING IN PROFESSIONALISEREN

- Pracademisch werken 110  
*Yvonne Burger*
- Die extra dimensie van professionaliteit 116  
*Wilfrid Opheij*
- 'Leren veranderen' van adviseurs 122  
*Manon Ruijters*
- Zelfreflectie in het organisatieadvieswerk 128  
*Elsbeth Reitsma*
- Over de auteurs 133

## Voorwoord

Dit boek is tot stand gekomen naar aanleiding van het emeritaat van Léon de Caluwé, onze vriend, collega, mentor, inspirator, adviseur en promotor. Een boek om het afscheid van zijn rol als hoogleraar aan de Vrije Universiteit te markeren. En om een nieuw begin te vieren waarin wij met hem verder zullen werken, lachen, reflecteren, schrijven en onderzoeken vanuit zijn nieuwe rol en positie als vrije professional op leeftijd. ‘Wij’ zijn in dit geval vakgenoten die veel met Léon hebben opgetrokken en veel van hem hebben geleerd.

Samen met hem is het idee ontstaan om dit boek in deze vorm te maken. Voor in het boek vind je de emeritaatsrede van Léon. Daarna vind je bijdragen van twintig mensen die reflecteren op thema’s die ze met Léon gemeen hebben. Niet toevalligwijs zijn die twee onderdelen van vergelijkbare omvang. De meester heeft het hoogste woord, maar wij maken tezamen evenveel rumoer.

Het was een lastige opgave om deze twintig professionals te selecteren, want Léon heeft natuurlijk met veel meer mensen intensief samengewerkt. En deze mensen hadden ook in dit boek kunnen staan. We hebben een selectie beoogd die de lange periode en de verscheidenheid aan thema’s weerspiegelt waarmee Léon in de weer is geweest.

Onze vraag aan deze twintig vakgenoten was om korte reflecties te schrijven over een thema waaraan men met Léon gewerkt heeft. Om iets te zeggen over wat de waarde ervan is en er een eigen draai aan te geven. En om zodoende samen Léons gedachtengoed nog eens ‘uit te pakken’ en het tegelijkertijd aan te vullen. En ieder heeft dat, zoals professionals betaamt, op eigen wijze gedaan.

Het resultaat ligt voor u. Een diverse verzameling bijdragen die variëren op de dimensie wetenschap en praktijk, die vanuit verschillende perspectieven in ons vak geschreven zijn en opgetekend zijn op een manier die past bij de professional in kwestie. Een meervoudig perspectief op het werk van een grote inspirator die veel thema’s in zijn professionele bestaan heeft opgepakt en vakmatig verder heeft gebracht.

In dit deel van het boek vindt u deze bijdragen, geclusterd naar deze thema’s. De thema’s zijn spanning in kleuren, spanning tussen kleuren, spanning in verandering, spanning in adviseren, spanning in ‘gaming’ en spanning in professionaliseren.

## SPANNING IN KLEUREN

In dit thema vindt u de bijdragen van Hein Abeln, Rudy Kor, Marcel de Rooij en Jan Bas Loman. Hein Abeln gaat in op hoe men 'mooi geel' kan veranderen. Op basis van zijn ervaring als bestuursadviseur met fusies heeft Hein veel gewerkt met het 'geeldrukdenken' en zijn artikel gaat over zijn praktijkervaringen met dit type verandering in ziekenhuizen en de schaduwadviezen die Léon hem gaf. Rudy Kor gaat in zijn bijdrage in op de wereld van het projectmatig werken die vaak als 'blauw' is gekenschetst maar waarin in toenemende mate andere veranderkleuren worden gebruikt. Goed projectmatig werken is immers meer dan het opstellen van regels en procedures. Het wordt daarmee steeds meer een 'blauw-ige' manier van het doorvoeren van een verandering. In zijn bijdrage 'voortdurend bewegende werkelijkheid' reflecteert Jan Bas Loman als de hoofdinspirator van het witdrukdenken op wat nou zo aantrekkelijk is aan die manier van veranderen, wat de filosofische onderstroom ervan is en wat voor vermogens het van mensen vraagt om het vruchtbaar te doen. Marcel de Rooij gaat in op zijn fascinatie voor een vreemd soort werkwoord: 'vergemeenschappelijken'. Het blijkt een essentie te zijn van advieswerk bezien vanuit een rode veranderblik: een antwoord op het beter leren omgaan met powershifts, diversiteit en onzekerheid. Hij verkent enkele voorbeelden en benoemt belangrijke ingrediënten.

## SPANNING TUSSEN KLEUREN

In dit thema vindt u de bijdragen van Hans Vermaak, Jaap Boonstra en Rob Rapmund. In zijn bijdrage 'Je kan de kleuren (niet) overstijgen' verkent Hans Vermaak of je dat nou wel of niet moet willen en of het wel of niet kan. Hij laat zien dat het kleurendenken vele gedaanten heeft gehad gedurende twee decennia en wat nou terugkijkend de belangrijkste rode draden zijn. En hij verkent wanneer je contrasten moet vergroten, wanneer combinaties een zegen zijn en of transcendentie mogelijk is. Jaap Boonstra pleit in zijn bijdrage voor het interveniëren vanuit verbinding. Hij laat zien hoe vele vraagstukken op dit moment hierom vragen en dat interactieve interventies dan nodig zijn om hier iets goeds voor elkaar te krijgen. Je geeft dan de toekomst betekenis en vorm met betrokkenen samen – iets wat het leven van de veranderaar niet makkelijker maakt. Hij plaats deze interventies binnen het kleurendenken en verdedigt de stelling dat het leven een 'kleurenbal' is. Rob Rapmund belicht in zijn bijdrage de groei van professionals. Hij onderzoekt hoe professionals (veranderaars) van verschillende kleuren zich ontwikkelen. Hij laat zien hoe professionals in hun groeiambities onderling van elkaar verschillen en hoe ze anderen

daarbij inschakelen. Hij laat zien hoe de verschillende gekleurde professionals feedback zoeken omtrent de relevantie van hun competenties.

### SPANNING IN VERANDERING

In dit thema vindt u de bijdragen van Karin Derksen, Joost Kampen en Robert-Jan Simons. Karin Derksen gaat in haar bijdrage in op het omgaan met paradoxen. Ze betoogt dat de kracht van een paradox juist in de spanning zit. Deze zet aan tot actie en is een trigger voor vernieuwing en creativiteit. Joost Kampen bespreekt in zijn bijdrage waarom de ‘schaduwkanten’ van organisaties nou juist zo belangrijk zijn om te verkennen. Hij bepleit dat verandering start met een goed gevoel voor realisme en dat je daardoor bereid moet zijn waar te nemen en te onthullen wat er echt leeft. Hij gaat ook in op de emotionele processen die dat oproept en hoe je mensen begeleidt om heelhuids door het dal te komen. Robert-Jan Simons laat zien welke mindshifts mensen maken wanneer ze voor het eerst gaan leidinggeven. Hij bepleit meer onderzoek naar de veranderingen in denken en doen die optreden bij het aanvaarden van een rol als leidinggevende en deze te beschrijven als mindsetverandering. Dit zal meer zicht geven op de samenhang tussen emoties, attitudes en gedragingen van mensen en hoe deze mindsetveranderingen begeleid zouden kunnen worden.

### SPANNING IN ADVISEREN

In dit thema vindt u de bijdragen van Mart Petri, Petra Haartsen en André Wierdsma. Mart Petri grijpt in zijn bijdrage terug op het adviseren ten tijde van de Midden-school-experimenten in de jaren zeventig. Hij illustreert het belang van ‘al doende leren’ in processen van vernieuwing, zeker als ze in de spotlight van de politiek plaatsvinden. Hij laat zien hoe vanuit praktijkverhalen modellen ontstaan, theorie gevormd wordt en hoe relevant het is dit met betrokkenen samen te doen. Petra Haartsen duikt in haar bijdrage in weerbarstige veranderpraktijken.

Aan de hand van een casus over een adviesorganisatie die met behulp van een ‘learning history’ probeert te leren van binnenuit laat zij zien hoe je verandering kunt aanjagen. Zij staat hierbij ook stil bij de bijzondere rol van de onderzoeker, zeker als je zelf deel uitmaakt van de organisatie die je onderzoekt. André Wierdsma geeft een bespiegeling op de veranderende maatschappij en concludeert dat in de ‘vloeibare organisaties’ van deze tijd allerlei spanningsvelden spelen. Hij betoogt dat die er niet per ongeluk zijn, dat ze betekenisvol zijn en dat ze morele dilemma’s tonen. Het betekent dat adviseurs voor de uitdaging staan zich met betrokkenen

samen tot die morele vragen te verhouden. Samen reflecteren op gekoesterde vanzelfsprekendheden betekent dat je de ‘plek der moeite’ betreedt.

### SPANNING IN GAMING

In dit thema vindt u de bijdragen van Annemieke Stoppelenburg, Jac Geurts en Hans Eric Jansen. In haar bijdrage ‘De toekomst is allang begonnen’ zet Annemieke Stoppelenburg de toekomstagenda van gaming voor veranderen en organiseren neer. Zij betoogt dat de opkomst van nieuwe technologie onze relatie met de realiteit verandert, de nieuwe generaties veel digitaal leren waardoor organisatieprofessionals voor stevige nieuwe uitdagingen staan. Zij verkent hoe gaming daarop passende antwoorden kan geven. Jac Geurts gaat in zijn bijdrage in op de relevantie van toegepaste wetenschap voor de praktijk van organiseren en veranderen en het tot stand brengen van nieuwe sociale technologie. Hij bepleit het verbinden van de domeinen van veranderkunde en beleidswetenschap. En laat zien hoe belangrijk het is om, naast aandacht voor gedrag en gedragspatronen in spelsimulaties, ook te ontdekken wat de rol en betekenis van de organisatie als geheel is. Een bijzonder geluid is dat van Hans Eric Jansen. Als voormalig opdrachtgever van een grootschalig cultuurveranderingstraject blik hij terug op de waarde van het inzetten van een op maat gemaakte game. Hij vertelt over het belang van een goede inbedding van een game in een grotere aanpak, over een ‘believer’ aan de top van de organisatie en over hoe de game ging werken als een ‘change agent’.

### SPANNING IN PROFESSIONALISEREN

In dit thema vindt u de bijdragen van Yvonne Burger, Wilfrid Opheij, Manon Ruijters en Elsbeth Reitsma. Yvonne Burger gaat in op het werk van de ‘pracademicus’ in het vakgebied van management en organisaties. Zij focust op de kloof tussen praktijk en wetenschap in dit vak, en op de bouwmaterialen die zij ziet om deze kloof duurzaam te overbruggen. Wilfrid Opheij schrijft in zijn bijdrage ‘Die extra dimensie van professionaliteit’ over het belang van af en toe tijd nemen om na te denken over wat er nu eigenlijk gebeurt in het werk. Hij pleit om elkaar te bevragen, zaken te doordenken, de theorie in te duiken en te conceptualiseren om tot nieuwe en betere professionaliteit te komen. Manon Ruijters gaat in op het leren en ontwikkelen van adviseurs: hoe geven adviseurs dit vorm en welke mogelijkheden en knelpunten brengt dat met zich mee? En wat heeft dit te maken met professionele identiteit? Elsbeth Reitsma gaat ten slotte op basis van haar recente proefschrift in op de bijdrage van zelfreflectie aan de effectiviteit van een adviseur en de kwaliteit

van de uitoefening van het vak. Een meer passende afsluiting hadden we niet kunnen bedenken.

We hopen dat deze bijdragen een mooi en divers beeld geven en een ander perspectief op het werk van Léon, en wensen u veel leesplezier en spannende nieuwe inzichten.

AMSTERDAM,

*Yvonne Burger, Annemieke Stoppelenburg en Hans Vermaak*