

M&O

{ 5/6
JRG. 73
2019

Tijdschrift voor Management en Organisatie

TWINTIG JAAR **LEREN VERANDEREN**

THEMANUMMER

**Hoe een Nederlandse klassieker
zijn weg vond in onderwijs,
praktijk en wetenschap**

Onder redactie van

Paul Breman

Marjo Dubbeldam

Gertjan de Groot

Hans Vermaak

Met bijdragen van

Hanna Boersema

Ton ten Broeke

Ivo Brughmans

Roelof Ettema

Petra Haartsen

Hans Idema

Martijn Jansen

Wolter van der Knaap

Steven Olthof

Leike van Oss

Mieke Reidinga

Elsbeth Reitsma

Mark van Twist

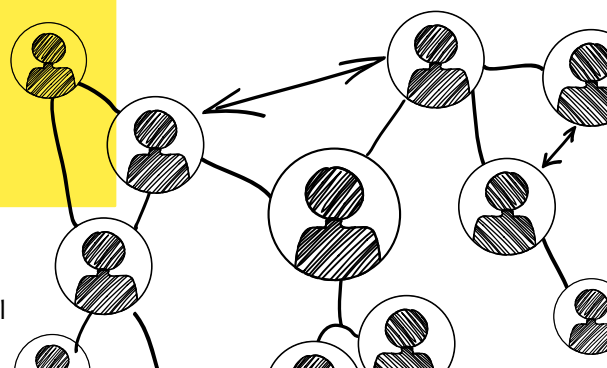
Jacco van Uden

Saskia in 't Veld

Dick Verkaar

Dorine Wesel

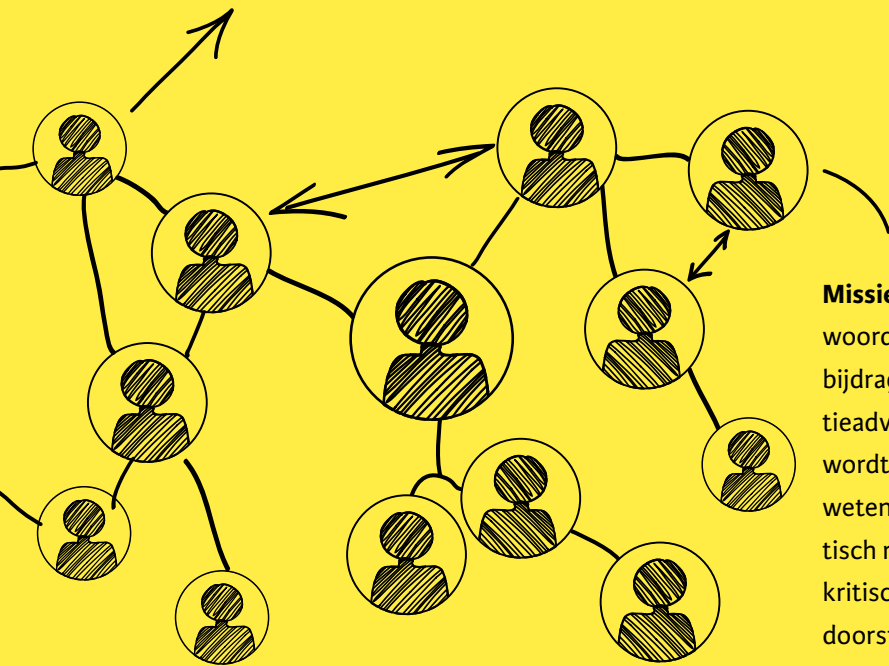
Danielle Zandee



3	Vieren, herdenken, herbezien en reflecteren Inleiding bij het themanummer	Paul Breman en Marjo Dubbeldam
5	De veranderkleuren herbezien na twintig jaar Situering en beschrijving van de theorie en haar toepassingen	Hans Vermaak en Léon de Caluwé
59	‘Onderscheid de onzekerheid die bij leren hoort van de onzekerheid door de complexiteit van een veranderopgave’ Rondetafelgesprek over het kleurendenken en veranderkundig ambacht in opleidingen en trainingen	Gertjan de Groot
75	‘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
88	‘Het valt niet mee om te bewegen van praktijktheorie naar theoriepraktijk’ Rondetafelgesprek over de wetenschap en kunst van kleurrijk veranderen	Marjo Dubbeldam en Hans Vermaak
102	Abstracts	
104	Colofon	

M&O } Tijdschrift voor Management en Organisatie

Kennis delen. In *M&O* delen wetenschappers en praktijkbeoefenaars hun kennis en ervaringen op het gebied van management, organiseren en veranderen en overbruggen zo de kloof tussen theorie en praktijk. *M&O* wil een geheugen opbouwen: organisatiekundigen uit de praktijk ontwikkelen vaak 'eigen' modellen, theorieën en methoden, zonder zich te realiseren op welke schouders ze staan. In *M&O* zijn die 'schouders' terug te vinden. Bovendien biedt *M&O* een referentiekader voor toekomstig organisatiekundig onderzoek.



Missie. Het publiceren van goed verwoorde onderzoeken en ervaringen die bijdragen aan de kwaliteit van organisatieadvies, management en bestuur. Wat wordt gepubliceerd is verankerd in de wetenschappelijke literatuur, is praktisch relevant en heeft de toets van de kritisch-wetenschappelijke beoordeling doorstaan (double-blind review).

Schrijf en review mee. De redactie van *M&O* nodigt onderzoekers in wetenschap en praktijk uit om bijdragen voor review in te zenden. En mee te doen als reviewer, op incidentele basis of structureel.

Vieren, herdenken, herbezien en reflecteren

Inleiding bij het themanummer

Leren veranderen wordt het meest gebruikte Nederlandstalige handboek voor veranderkundigen genoemd. Het is een bijzonder boek over gepland veranderen, met als belangrijke pijlers enerzijds het meervoudig organiseren (met het kleurendenken als begrippenkader) en anderzijds het ambachtelijk vormgeven (in een iteratief proces van begrijpen, ontwerpen en interveniëren).

In de twintig jaar sinds het boek verscheen, heeft iedereen er zo zijn of haar eigen lessen aan ontleend. Bijvoorbeeld dat je je maar beter bewust kunt zijn van eigen verandervoorkeuren, dat je verandersituaties moet bezien vanuit vele perspectieven of dat je situationeel kunt kiezen voor de krachtigste aanpak met de hulp van de kleuren. Die lessen verschillen ook, doordat het gedachtegoed niet stil heeft gestaan.

Toen begin dit jaar de derde herziene editie van het boek uitkwam, vroeg dat in de ogen van de *M&O*-redactie om een viering, niet alleen omlijst met lovende woorden maar ook met een terugblik en reflectie – zoals dat past in een blad als dit. In afstemming met Hans Vermaak en Léon de Caluwé (die ontegenzeggelijk van ‘clubjes’ hield), vormde zich op natuurlijke wijze een gastredactie voor een themanummer, bestaande uit ondergetekenden vanuit de reguliere redactie en Gertjan de Groot en Hans Vermaak als gastleden. Léon zou luchtigjes participeren vanuit zijn emeritaat.

Het overlijden van Léon in juni dit jaar heeft de neiging tot feestelijk vieren doorbroken. Herinneringen aan zijn vele bijdragen aan het vak en de vakgemeenschap komen daarvoor in de plaats. En verdriet over het moeten missen van een man die hartstochtelijk met zijn vak bezig was en zelden nee zei als iemand om hulp vroeg. Het heeft de redactie er niet van weerhouden het geplande themanummer uit te brengen, mede in het besef dat Léon apetrots was op *Leren veranderen* en deze aandacht ervoor zou hebben gewaardeerd.

De opbouw van dit themanummer is als volgt. We gaan van start met een vertaald wetenschappelijk artikel van Hans en Léon waarin zij het kleurendenken herbezien, hoe dat verschillende betekenissen kreeg in de tijd, hoe dat in de managementliteratuur te situeren is, welke toepassingen er zijn en vooral hoe die in verschillende mate van complexiteit zijn op te pakken.

Daarna zijn er drie reflectieve verslagen van rondetafelgesprekken met collega's over allerlei aspecten van het werken met *Leren veranderen*. De gesprekken werden georganiseerd rond drie arena's die zich elk anders tot het gedachtegoed verhouden: die van de opleiders, praktijkmensen en wetenschappers.

De themaredactie was verantwoordelijk voor de organisatie van de rondetafelbijeenkomsten, nam deel aan de discussies en verzorgde de weergave van de gesprekken.

Wij wensen u alvast een gezond en kleurig 2020! ■

Paul Breman en Marjo Dubbeldam

Colofon

M&O richt zich tot iedereen die als adviseur, beleidsfunctionaris, manager of wetenschapsbeoefenaar te maken heeft met management en organisatie in de publieke en particuliere sector. Het is al ruim zeventig jaar het toonaangevende onderzoekstijdschrift dat bruggen bouwt tussen wetenschap en praktijk.

Kernredactie

Prof. dr. Rob Blomme (voorzitter), Nyenrode Business Universiteit, Open Universiteit
Dr. Paul Breman CMC, Breman Management Consultancy, Hogeschool Utrecht en Thames Valley Associates
Prof. dr. Harry Commandeur, Erasmus Universiteit Rotterdam
Dr. Marjo Dubbeldam CMC, zelfstandig adviseur
Prof. dr. Paul van Geest, Tilburg University, VU Amsterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. dr. Fred Langerak, Technische Universiteit Eindhoven
Dr. Joyce Rupert, Work with Joy, Erasmus Universiteit Rotterdam, Nyenrode Business Universiteit

Redactiesecretaris/eindredacteur

Harry Haakman, Eligenhof 25, 3512 PS Utrecht
telefoon (06) 248 287 83, e-mail: hhaakman@me.com

Voorwaarden indienen artikelen

U kunt verschillende soorten bijdragen publiceren in *M&O*. Naast empirisch onderzoek staat *M&O* open voor kritische beschouwingen over vakliteratuur, reflecties op praktijkwerk en essayistisch werk. We onderscheiden de volgende categorieën:

- artikel vanuit empirisch-wetenschappelijk onderzoek (max. 7.000 woorden excl. referenties);
- artikel vanuit interventieonderzoek en casuïstiek (max. 7.000 woorden excl. referenties);
- review/conceptueel artikel (max. 4.000 woorden excl. referenties);
- reflectie op praktijk of theorie: het bespiegelend essay (max. 4.000 woorden excl. referenties);
- boekbespreking (max. 2.000 woorden excl. referenties).

De redactie accepteert geen artikelen waarin de auteur vanuit overtuigingen schrijft, zonder deze te toetsen aan een bredere wetenschappelijke discussie of kritische analyse van de empirie. Ook plaatst *M&O* geen bijdragen die een adviesproduct aanprijzen met selectieve argumenten die eerder een commerciële dan een kritisch-wetenschappelijk invalshoek suggereren.

De genoemde beoordelingscriteria gelden in gelijke mate voor elk type artikel. Zo telt ook bij een review-artikel de praktijkrelevantie en bij een boekbespreking de wetenschappelijke fundering. Ook bij een bespiegelend essay zal de praktische 'take-away' helder moeten zijn. Elk artikel wordt 'double-blind' beoordeeld door experts uit de wetenschap en praktijk, onder de regie van een redactielid. De gemiddelde doorlooptijd van een review bedraagt twee maanden. Voor meer informatie zie www.tijdschriftmeno.nl.

Uitgever

Management Impact, onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam, Leeuwenbrug 117, 7411 TH Deventer
Freek Talsma, f.talsma@managementimpact.nl

Abonnementen en wijzigingen

Abonneren via managementimpact.nl/shop. Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Adres wijzigen en opzeggen via info@bua.nl. Vermeld hierbij uw abonneenummer, dat is afgedrukt bij de adressering. Boom uitgevers Amsterdam, Afdeling Klantenservice, Postbus 15970, 1001 NL Amsterdam, telefoon (020) 520 01 20, e-mail: info@bua.nl

Prijzen

M&O verschijnt zesmaal per jaar. De prijs voor een jaarabonnement 2020 bedraagt € 275 (excl. btw). Studenten betalen € 57,50 (excl. btw) per jaar. Nieuwe abonnees krijgen het eerste jaar 40 procent korting (€ 165). Als abonnee van *M&O* heeft u toegang tot het archief van *M&O*. U vindt dit archief via www.tijdschriftmeno.nl.

Privacybeleid

Boom uitgevers Amsterdam legt de gegevens van abonnees vast voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst. De gegevens kunnen door Boom uitgevers Amsterdam, of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hier bezwaar tegen heeft, kunt u contact met ons opnemen. Voor nadere informatie, zie www.bua.nl/voorwaarden/privacy-policy

Leveringsvoorwaarden

Op alle uitgaven van Boom uitgevers Amsterdam, zijn de algemene leveringsvoorwaarden van toepassing. Deze kunt u lezen op www.bua.nl/voorwaarden

Overname artikelen

Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen is slechts geoorloofd na toestemming van de uitgever.

Ontwerp

Basislayout en opmaak: Douwe Hoendervanger
grafisch ontwerp ^{lid bno} (www.douwehoendervanger.nl).

Disclaimer

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Archief

Alle in dit tijdschrift verschenen artikelen zijn te downloaden via www.tijdschriftmeno.nl.

ISSN 0165-1722

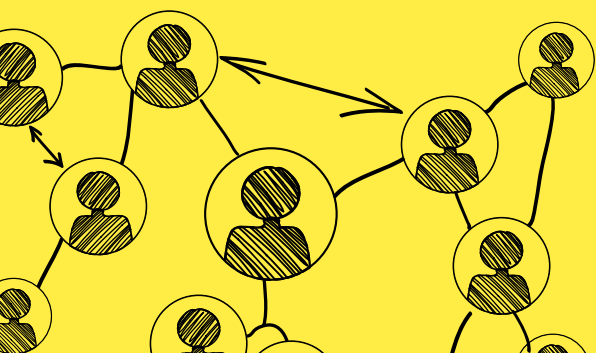
© Management Impact | Boom uitgevers Amsterdam, Deventer, 2020

Website & Archief
www.tijdschriftmeno.nl



LinkedIn
bit.ly/MO-linkedln





www.managementimpact.nl
www.bua.nl



9 789462 763814 >