

# ‘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**

## *Samenvatting*

Docenten en opleiders die lesgeven op basis van *Leren veranderen* gingen met elkaar in gesprek over wat erbij komt kijken om het kleurendenken en veranderkundig ambacht aan anderen te leren. Hoe ga je om met diversiteit in opleidingsgroepen? De spanning die dat oproept, en die per groep verschilt, kun je didactisch gebruiken. Hoe complexer het werk van de deelnemers is, des te ingewikkelder mag je het veranderkundig maken. Hoe minder je zelf antwoord geeft als docent of opleider, des te meer zet je hen aan het werk en krijgen ze het veranderkundig ambacht in de vingers. De opbouw van het programma hangt af van jouw inschatting als docent van hoeveel verwarring de deelnemers aankunnen. Er zijn veel verschillende werkvormen om het kleurendenken en het veranderkundig ambacht over te brengen, bijvoorbeeld door te werken met causale diagrammen. Ervaren heeft daarbij meer effect dan alleen maar begrijpen. Deelnemers vinden het lastig om ‘kleur te bekennen’ bij de keuze van de veranderstrategie. Het interventierepertoire is bovendien beperkt. Klein werken heeft meer impact dan grootschalige aanpakken; hen daarbij gidsen is een waardevolle rol. Toets op een manier die congruent is met het gedachtegoed van *Leren veranderen*. Opleidingen en trainingen leiden wel tot andere inzichten en minder tot anders handelen.

## **Inleiding**

Het boek *Leren veranderen* wordt veel gebruikt in opleidingen en trainingen. Om die reden wilde ik graag zicht krijgen op wat opleiders en docenten doen om het kleurendenken en het veranderkundig ambacht over te brengen en wat de deelnemers aan trai-

ningen en opleidingen daar ingewikkeld aan vinden. Omdat het lastig bleek om op een specifiek moment voldoende opleiders en docenten rond de tafel te krijgen, zijn er drie rondetafelgesprekken gehouden. Deze gesprekken vormen de basis voor dit artikel.

Op 12 september 2019 sprak ik met Wolter van der Knaap, Roelof Ettema en Paul Breman, op 9 oktober 2019 sprak ik met Hans Idema en Saskia in 't Veld en op 10 oktober 2019 had ik een rondetafelgesprek met Mieke Reidinga, Martijn Jansen, Dorine Wesel, Ton ten Broeke en Hans Vermaak.

#### De tafelenoten

- *Wolter van der Knaap* is docent verandermanagement voor vierdejaars bedrijfskunde- en hrm-studenten bij de Christelijke Hogeschool Ede.
- *Roelof Ettema* is docent aan de master Innovatie Zorg en Welzijn van de Hogeschool Utrecht.
- *Paul Breman* is docent bij dezelfde opleiding en andere masters van de Hogeschool Utrecht, docent bij de master Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool.
- *Hans Idema* is docent Veranderkunde in de tweede helft van het tweede jaar van de voltijdsopleiding Technische Bedrijfskunde van de Fontys Hogeschool in Eindhoven.
- *Saskia in 't Veld* is docent Veranderkunde in de tweede helft van het tweede jaar van de voltijdsopleiding Technische Bedrijfskunde van de Fontys Hogeschool in Eindhoven.
- *Mieke Reidinga* is docent bij de module Psychologie en Verandermanagement van de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences.
- *Martijn Jansen* is docent bij de module Psychologie en Verandermanagement van de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences.
- *Dorine Wesel* is docent bij de basisopleiding en masterclasses veranderkunde voor de gemeente Amsterdam.
- *Ton ten Broeke* is verantwoordelijk voor de module Veranderen en Innoveren van de masteropleiding voor schoolleiders bij NSO-CNA en begeleider van de leergang Veranderpraktijk van Kessels & Smit.
- *Hans Vermaak* geeft minilessen tijdens praktijkopdrachten en mixt veranderkunde met andere disciplines.<sup>1</sup>
- *Gertjan de Groot* is docent veranderkunde voor derdejaars deeltijdstudenten bedrijfskunde en hrm aan de Hogeschool van Amsterdam.

<sup>1</sup> In dit artikel wordt met 'Hans' Hans Vermaak bedoeld, tenzij anders vermeld.

De eerste zes thema's gaan over de didactiek, daarna volgen inhoudelijke thema's uit *Leren veranderen*: het kleurendenken en de verschillende fasen van het veranderkundig ambacht: meervoudige diagnose, kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventieplan en interventies. Dan twee verdiepingsthema's en aandacht voor toetsing. Tot slot bespreken we wat van dit veranderkundig gedachtegoed zoal landt en beklijft.

## Omgaan met diversiteit in opleidingsgroepen

Martijn: ‘Sommige groepen zijn bijzonder divers van samenstelling. Dat roept bij Mieke en mij spanning op: hoe ga ik ermee om, als er in een grote groep enerzijds mensen zitten die al het nodige weten over de veranderkunde en die meer verdieping willen en er anderzijds mensen zijn die zich nog afvragen: “Hoezo kleuren?” We vinden het dan prettig om met zijn tweeën te zijn, zodat je twee groepen kunt maken met uiteenlopende snelheden.’

Dorine: ‘Ik doe iets vergelijkbaars, door veel koppels te vormen met een vergelijkbare ambitie, op de dag of tussen opleidingsdagen door. Dat werkt heel goed. Maar soms helpt het ook om mensen met vergelijkbare vraagstukken of rollen bij elkaar te zetten.’

Leervoorkeuren maken ook verschil; Manon Ruijters onderscheidt er zeven. De een leert meer van het oefenen, een ander door te experimenteren en het zelf te ontdekken. Tegen een ontdekker hoeft je niet ‘Lees het boek’ te zeggen, terwijl een echte kennisverwerper dat juist interessant vindt.

Roelof: ‘De leerstijlen van Jan Vermunt beschrijven de motieven en het leergedrag van studenten om te studeren. Dat relativeert je idee dat studenten die goed zijn in de opleiding ook doorwerking in de werkpraktijk hebben. Ik zie studenten die met heel hoge cijfers afstuderen, maar er in de praktijk een potje van maken. Terwijl anderen met de hakken over de sloot afstuderen en juist hartstikke goed zijn in de praktijk.’

Ik denk niet langer in termen van goede of slechte studenten, maar in wat een student nodig heeft om straks succesvol te zijn. Studenten hebben allemaal hun eigen uitdaging. Ik kan prima op individueel niveau feedback geven, zodra de groepsgrootte rond de dertig is. Door goede feedforward te geven, stel ik ze in staat om zich daaraan op te trekken. Peer-review van collega-studenten, daar leren studenten in de master heel veel van.’

Paul: ‘Ik vind studenten opvallend kritisch – zij zien dingen die ik niet zie.’

Roelof: ‘En die peers hebben veel meer invloed dan wij als docenten.’

Dorine: ‘Voor de masterclasses vragen we om van tevoren een A4’tje op te sturen met hun uitdagingen en hun case. Zo krijg je sneller door waar iemand iets aan kan hebben, welke feedback past en hoe we dat in onze sessies kunnen benutten.’

Hans: ‘Bij een leertraject bij de gemeente Amsterdam was de deal dat zij het meeste leerden als zij het actiefst waren, in plaats van de docent. Ik had alle rollen die ik maar kon bedenken uitbesteed: zij deden de literatuur, zij deden de werkvormen, zij doceerden, zij agenderen – ze deden op alle vlakken wat. Ik kon me daardoor concentreren op datgene toe te voegen of te verdiepen wat zij nog niet deden of konden. Dat was een ontzettend leuke vorm en volgens henzelf ook leerzamer.’

Dorine: ‘Maar dat kon alleen omdat zij de masterclasses al gevolgd hadden. Daardoor kon je het aan hen overlaten.’

Hans: ‘Waarvoor dank!’

## Leren veranderen verplicht lezen?

Mieke: 'Bij een praktijkgericht opleidingstraject voor leidinggevendenden binnen een organisatie laat ik het boek niet lezen, omdat ze het boek te ingewikkeld vinden en het te ver van hen afstaat. Als opleiders halen wij eruit waar zij wat aan hebben voor hun praktijk. De deelnemers willen een verandering in hun organisatie realiseren. Bij de deelnemers aan de module Psychologie en Verandermanagement in de master Human Development van Schouten University of Applied Sciences kraakt het soms ook, maar daar is mijn weerwoord: "Je doet een masteropleiding en daarin wordt van je verwacht dat je dit leest." Zij volgen deze opleiding omdat zij een betere veranderkundige willen worden – en daar een diploma voor krijgen. Bij de master Innovatie Zorg en Welzijn aan de Hogeschool Utrecht is geen enkel boek verplicht, ook *Leren veranderen* niet.'

Roelof: 'We vragen studenten een bewuste keuze voor een bepaald boek te maken. En we willen dat ze dat straks ook in de praktijk gaan doen. Bij de bacheloropleidingen waar Wolter, Gertjan, Hans Idema en Saskia aan verbonden zijn, is *Leren veranderen* wél verplicht. Maar daar blijken studenten het niet altijd te lezen.'

Dorine: 'Ik vind het wel problematisch dat mensen steeds minder lezen. We hebben weliswaar allerlei andere werkvormen, maar ik vind verdieping, vertragen en dingen tot je nemen wezenlijk, als je een zekere diepgang wilt bereiken. En dat krijg je niet cadeau.'

## Complex werk: maak het ingewikkeld

Martijn: 'Het kunnen toepassen op je eigen casuïstiek blijkt toch wel de meest krachtige manier van leren. De casus van Johannes en Johanna in het boek werkt aardig, maar niets kan op tegen toepassing op de eigen casuïstiek.'

Wolter: 'Bedrijfskundigen en hrm'ers moeten voor hun afstuderen in het vierde jaar dan ook een verandering realiseren. De bedrijven waar zij hun afstudeerproject doen, hebben heel praktische veranderopgaven. Twee afdelingen moeten bijvoorbeeld gaan samenwerken, waarbij het proces beter moet, de commerciële afdeling een product anders moet gaan introduceren of er een vitaliteitsbeleid moet komen dat werkt. Verandermanagement is helemaal geïntegreerd in het afstuderen – veranderlijn en onderzoekslijn lopen gelijk op. Studenten moeten evalueren en aantonen dat ze, volgens degene die het aangaat, een onomkeerbare beweging in gang hebben gezet.'

Hans: 'Hoe ingewikkelder het werk is wat professionals doen of hoe vijandiger de context is waarin zij werken, des te ingewikkelder je het veranderkundig mag maken. Als schuldhelpverleners zonder veranderkundige ervaring vertellen hoe ze werken, dan spelen zij ineens met de kleuren. Ze zeggen dan dingen als: "Maatwerk leveren verhoudt zich wel lastig met de (blauwe) protocollen en formulieren die we hebben! Welke (kleur)principes maken maatwerk toch robuust? En welke woorden kunnen we gebruiken, zodat we dat kunnen uitleggen en legitimeren?" Ik merk dat voor hen het spelen met de kleuren veel vanzelfsprekender is, omdat ze dagelijks al complexiteit en ongemak hanteren.'

Gertjan: ‘Maar dan werk je met hun casuïstiek. Dat is iets anders dan proberen hen op te leiden tot veranderkundige.’

Hans: ‘Is dat zo? Er staat wel veranderkunde op het programma. Het niet te simpel maken, sluit wel meer aan bij hoe zij al intuïtief werken. “Ik rol nooit dingen uit”, zegt dan iemand. Logisch! Als je een beetje mooi werk doet met zwakkeren in de samenleving, is het lastig dat te standaardiseren. De master Schuldhulpverlening gaf aan: “We hebben helemaal geen behoefte aan een theorieetje over kleuren, het moet recht doen aan waar onze schuldhulpverleners in de praktijk tegenaan lopen.”’

Hans: ‘En dan gaan we casussen behandelen. Ik laat ze *Iedereen verandert* lezen. Dat leest makkelijk maar is eigenlijk een ongemakkelijk boek, want het geeft vrij weinig houvast. Het is een heel leuke ochtend en ik leer er veel van. Of ik het een beetje ingewikkeld mag maken, zit schijnbaar meer in de weerbarstigheid van de problematiek dan in het leervermogen van die betrokkenen.’

## Spanningen optimaliseren

Hans: ‘Ik gebruik de spanning in een groep graag didactisch. Het contrast tussen wat een verandering van ze vraagt en wat ze aankunnen – of tussen hoe ingewikkeld dit vak is en hoe goed ze het kunnen volgen – die spanning maakt bewust dat er meer te halen valt en dat kan juist motiveren. Dat is niet iets om weg te poetsen. Door de lat hoog te leggen, blijft het spannend en dat helpt als het niet voorbij de grens gaat van wat ze kunnen en willen verdragen.’

Mieke: ‘Ik heb datzelfde beeld van een elastiekje dat net niet mag knappen. Hoe je dat doet is afhankelijk van je doelgroep.’

Dorine: ‘Ook wij proberen die spanning stap voor stap vast te houden, door deelnemers te vertellen: “Je hebt nu iets beet! Geniet daarvan, hierna komt de volgende verwarring.” Ik bied een bedding en ik doseer de spanning wel op deze manier. Het is als begeleider telkens balanceren tussen het helemaal platslaan en de deelnemers met de maximale complexiteit confronteren.’

Martijn: ‘Vertragen en verdragen is vaak nog het moeilijkste. Deelnemers willen zó snel oplossingen ... En antwoord op de vraag: “Hoe ga ik er dan mee om, dat ...? Mijn weder-vraag is dan: Verwacht je nu van mij dat ik het antwoord ga geven, terwijl jij er al twee maanden op zit te puzzelen?”’

Hans: ‘Ik vind dat we dat ook wel mogen spiegelen als een disfunctionele opstelling. Bij veranderen hoort puzzelen en het ongemak om in gesprek te gaan met je opdrachtgever, terwijl je de aanpak nog niet te pakken hebt. Dat puzzelen en ongemak is precies de bedoeling. Het gevoel dat zij zich moeten verdedigen, is een doodnormale uitdaging van ons vak, dat zegt niets vervelends over hen persoonlijk. Het vak gaat niet primair over ontwerpen, uitrollen en antwoorden geven – dat is gewoon een te eenzijdig en plat idee. Ik merk dat deze *reframing* geruststelt. Daarop interveniëren geeft ruimte. Deelnemers zeggen: “Als dat er gewoon bij hoort, dan is er dus niets mis en kan ik er nog wel mee overweg.”’

Martijn: 'Dat lucht op! Jij hebt dat dus ook.'

Dorine: 'En dan nog vinden ze het lastig om daarmee naar een opdrachtgever te gaan. Dan bespreek ik contracteren en hercontracteren, dat zit eigenlijk niet in *Leren veranderen*. Het andere boek, *Iedereen verandert*, gaat daar wel op in, door aandacht te besteden aan de verschillende rollen.'

Hans: 'Dat vind ik steeds belangrijker: naar de omgeving toe legitimeren wat je doet.'

Mieke: 'Daarvoor gebruik ik een citaat uit *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*: wat hoort werkt niet, wat werkt hoort niet. Dat geeft veel steun als je dat uitspreekt. Dan zeggen mensen: "Ja, dat is zo. Dus ik moet niet meegaan met de flow, want dan blijven we doen wat we altijd al deden. Het klopt dus dat het kraakt en piept en pijn doet." Dat beseft, daar steun je ze mee.'

Hans: 'Ik vind de combinatie van die twee werelden wel mooi. Ik bied, samen met Mark van Twist, de Kenniswerkplaats Vrijmoedig Vernieuwen en Mark hanteert dan meestal een heel ander criterium voor een goed plan. Mijn idee van een goed plan is: als het waar is, houdt het stand. Marks idee is: als het stand houdt, wordt het waar. Je moet beide analyses doen: je moet de context analyseren en je moet het vraagstuk analyseren. Beide analyses staan op gespannen voet met elkaar en dat is precies de bedoeling.'

Wolter: 'Studenten worden onzeker doordat zij in hun eentje een verandering in de organisatie voor elkaar moeten krijgen.'

Roelof: 'Ik herken dat wel bij onze studenten. Zij maken geen onderscheid tussen de onzekerheid die bij leren hoort en de onzekerheid die de complexiteit van de opgave met zich meebrengt. Door heel duidelijk aan te geven wat de opleiding van ze verwacht, reduceer ik de leeronzekerheid.'

Gertjan: 'In *Leren veranderen* staat niets over de onzekerheid van de leerkant. Het gaat alleen over de onzekerheid van de praktijk.'

Roelof: 'Alles wat over de opleiding gaat, daar ga jij over, Wolter. Alles wat over de praktijk gaat, daar gaat die student zelf over. Het is belangrijk dat je zelf kunt omgaan met complexiteit. Jij bent zelf het rolmodel, het voorbeeld en jij helpt hen hoe je met die complexiteit omgaat en dat bespreekbaar maakt. Als je dat doet, help je hen enorm.'

## Antwoordstand of puzzelstand

Hans: 'Zitten wij als docenten en opleiders in de antwoordstand of in de puzzelstand?'

Laatst vertelde iemand bij de presentatie van de derde editie van het boek dat hij zich ongemakkelijk voelde bij de opdracht om onderzoek te doen naar burn-out in zijn organisatie. De verwachting leek dat hij ervoor zou zorgen dat medewerkers zich weer prettig zouden voelen, terwijl zijn ervaring was dat medewerkers werden uitgewoond. Zijn intuïtie was dat dit een verkeerde opdracht was. Ik reageer dan liever niet met een expertmatig oordeel, maar dat ik het als een heel goede intuïtie vind klinken. Mijn voorstel was om daar verder op door te puzzelen. Ik stelde checkvragen over wat hij zag, waarom die vraag toch

zo gesteld werd, hoe hij er eerder op reageerde, waarom hij twijfelde het neer te leggen. Zo verkenden we samen wat dat impliceerde.

Zo'n houding kun je makkelijker aannemen als de deelnemers niet de verwachting hebben een lesje voorgeschoteld te krijgen. Ik merk dat die verwachting best te managen is, als je dat vooraf heel expliciet maakt en onderbouwt in de programmaopzet en het huiswerk. Dat lukt dan prima bij die schuldhulpverleners of bij de master Social Work. Daar kun je eigenlijk meer overhoop halen dan bij managementopleidingen.'

Martijn: 'Dat komt doordat managers geacht worden om zaken op te lossen. Hun onwettendheid moet dus zo kort mogelijk duren. Je moet eerder op de rem gaan staan dan op het gaspedaal.'

Gertjan: 'Hoe is dat dan bij schoolleiders? Die moeten immers ook voortdurend problemen oplossen en gaten dichtlopen. En dan wil je ze laten nadenken.'

Ton: 'Mijn module zit gelukkig aan het einde van de opleiding, dan zijn zij er langzamerhand aan gewend om te blijven zitten.'

## Verwarring of houvast

Ton: 'In de module Leren en Innoveren gebruiken we eerst het boek *Onderweg* van Leike van Oss, dan *Leren veranderen* en tot slot *Het et-cetera-principe* van Thijs Homan. Dat zet veel dingen op losse schroeven.'

Mieke: 'Wij doen het precies andersom, omdat deelnemers anders – naar ons gevoel – met te weinig houvast weggaan. We gaan eerst de diepte in met de verschillende kleuren. Dan komt Homan die ontregelt, doordat hij zegt dat het allemaal te maakbaar is wat ze geleerd hebben. Daarna biedt Leike toch handvatten voor de praktijk. Die volgorde past bij mij, uiteindelijk wil ik toch ook graag helpen! Dat betekent dat we ze niet ontregeld weg laten gaan.'

Martijn: 'Deze programmering maakt het mogelijk om met elkaar in gesprek te gaan over de verwarring. En dat voorkomt dat deelnemers individueel verward weggaan.'

Ton: 'Ik bouw de verwarring juist bewust op. De modules die voorafgaan aan de module Veranderen en Innoveren hebben een soort waarheidsclaim. Mijn inschatting is dat deelnemers gedurende de opleiding steeds meer verwarring aankunnen. En daarom vind ik het niet bezwaarlijk om deelnemers met een ontregeld gevoel van de opleiding te laten gaan.'

Gertjan: 'Jouw veronderstelling is dus dat iedereen verwarring aankan. Ik wil studenten wel ontregelen, maar wil dat ze tegelijkertijd meer handelingsvermogen ontwikkelen en meer handelingsperspectief gaan zien. Anders zijn ze wel verward, maar ze kunnen verder niets meer.'

Gertjan: 'Hierna zullen we bespreken wat deelnemers aan opleidingen en trainingen de lastigste onderdelen van *Leren veranderen* vinden.'

## Het kleurendenken overbrengen

Ton: 'Ik verbied de kleurenapp, omdat die te snel leidt tot: "Ik ben die kleur, jij bent die kleur." Het verhindert zelf nadenken over wat er nu eigenlijk aan de hand is – bij jezelf en wat betreft het vraagstuk. Om daarover vervolgens met elkaar in gesprek te gaan. Maar als ik zeg dat ze de app niet mogen gebruiken, doen ze het overigens stiekem juist wel!'

Martijn: 'Ik laat ze de test wel doen, maar de uitkomsten niet delen. Dan vraag ik: "Wie in deze groep, denk je, heeft een voorkeur voor ...?" Wat zie je iemand dan doen? En wat voor taal gebruikt iemand? Op die manier stimuleer ik ook het nadenken.'

Hans: 'Je kunt de test wel doen, zolang je de resultaten maar niet blindelings vertrouwt. Met dat uitgangspunt krijg je meteen een ander gesprek. Bijvoorbeeld dat er een gat zit tussen wat ze scoren en wat ze doen, omdat hun zelfbeeld niet klopt, door sociaalwenselijke antwoorden en door selectieve perceptie. Of doordat hun werk ander gedrag uitlokt dan hun voorkeur of doordat ze niet competent genoeg zijn te handelen in lijn met waar ze in geloven.'

Om het kleurendenken op een originele en toegankelijke manier aan studenten over te brengen hebben Hans Idema en Saskia kennisclips met de vijf persona's in de hoofdrol gemaakt: de CEO (Dirk Stegeman), de team leader production (Henk de Vries), de hr-manager (Joke Jansen), de continu-verbetercoach (Tessa Boom) en de new business jockey (Ruben). Elk van de vijf persona's staat voor een bepaalde kleur en vertelt vanuit het eigen perspectief over de invoering van *activity based working* bij het bedrijf. Maar zelfs na het bekijken van de kennisclips blijft het voor sommige studenten moeilijk de verschillen tussen bijvoorbeeld het geel- en rooddrunken met voldoende nuance te duiden en vinden sommigen het nog moeilijk om een gele van een rode persona of een gele van een blauwe persona te onderscheiden.

Martijn: 'Op de dag die ik begeleid, dompel ik ze onder in één kleur. Ik laat ze Lean Six Sigma-schema's doen, ik gebruik daarvoor het meest dramatische instrument dat ik kon vinden. Dan zie ik een aantal van de kwaliteitsmensen opveren: "Hé, dit snap ik!" En ik zie anderen ongelukkig worden. Die irritatie is functioneel, want daarna begrijpt iedereen wat er gebeurt als je een interventie krijgt uit een ander paradigma. We kunnen er lang over praten, maar de ervaring op basis van de opdracht is veel krachtiger. Daardoor beseft iedereen dat het belangrijk is om na te denken over de basiskleur. Dus te snel de conclusie trekken dat mensen niet achter de verandering staan, klopt vaak niet. Misschien staan ze namelijk wel achter de inhoud van de verandering, maar niet achter jouw aanpak.'

Hans: 'Ik laat wel tekstverklaring doen: de deelnemers nemen een document van hun organisatie mee, waarbij ze zich niet goed voelen. Dan deconstrueren we de tekst samen: eerst met de kleuren, om zo de overtuigingen en aannames uit de tekst te halen, wat er tussen de regels te lezen valt. Die aannames en overtuigingen zijn soms ontzettend disfunctioneel. Waarop we dan interventies bedenken: hoe ga je niet aansluiten bij het heersend denken, maar dat juist oprekken?'



Martijn: ‘Hoe lees je een tekst voor? Hoe vertellen we elkaar dingen? Zelfs de intonatie bij het uitspreken van een tekst doet ertoe. Iedereen die een tekst leest, heeft namelijk een soort stem in zijn hoofd. Door je taalgebruik zet je accenten.’

Mieke: ‘Met een groep is de *hot seat* een mooie aanpak voor het oefenen met de kleuren. Iemand vertelt over een casus, terwijl er vijf subgroepjes zijn die elk vragen stellen vanuit een kleur. In een tweede ronde geven zij betekenis vanuit de verschillende kleuren. Zulke oefeningen zorgen ervoor dat de kleuren gaan leven.’

## Lineair denken

Wolter: ‘Waar ik echt last van heb, is dat studenten in de eerste drie jaar heel lineair hebben leren denken – van probleem naar oplossing. En dan moet ik ze in het vierde jaar bijbrengen: zo zit de wereld niet in elkaar. En daar komt nog bij dat de opdrachtgevers ook lineaire denkers zijn.’

Roelof: ‘Ik snap dat je een aantal dingen in hapklare brokken moet aanbieden, maar waarom lineair denken? Ik zou liever kleine afgebakende praktijkproblemen bij de kop pakken.’

Wolter: ‘*Leren veranderen* is niet bedoeld om zaken eenvoudiger te maken, maar om ze juist ingewikkelder te maken. En daar houden mijn studenten niet van. Die willen dat het simpeler wordt.’

Roelof: ‘Als je ze van begin af aan prikkelt, dan heb je dat probleem niet in het vierde jaar.’

Gertjan: ‘Wij hebben ook een curriculum opgebouwd uit lineaire programma’s, met als boodschap dat de wereld maakbaar is. En dan krijgen studenten aan het einde van hun derde jaar veranderkunde, waarbij de boodschap is: zo werkt het niet. Vooral blauw-drukdenkers, die heel hoog scoren op blauw, stellen voortdurend de vraag: “Wat is nu het goede antwoord?” Nou, dat is er dus niet. Want als je anders kijkt, krijg je een ander antwoord.’

Roelof: ‘Wij hebben bij de start van de master Innovatie Zorg en Welzijn bewust gekozen voor *Leren veranderen*, omdat het een van de weinige niet-lineaire boeken is. Terwijl alle medische opleidingen, ongeacht het niveau, lineair denken aanleren.’

Mieke: ‘Wat ik belangrijk vind, is dat je veranderen vormgeeft als een iteratief proces.’

Hans: ‘Ik visualiseer tegenwoordig altijd de veranderfasen als een cyclus, dat is een betere weergave van het proces.’

## Liever ervaren dan bedenken

Mieke: ‘Voor studenten is het moeilijk om rijk te diagnosticeren en zich, op basis van wat ze tot nu toe gezien hebben, vragen te stellen en verder te zoeken.’

Martijn: ‘Heel veel diagnoses zijn puur beschrijvend. Ze zijn feitelijk mooi, maar het ontbreekt aan duiding en de vraag: “Wat doe je ermee?” blijft onbeantwoord.’

Dorine: ‘Cursisten beschouwen diagnosticeren als een mentaal proces. Ik merk dat het belangrijk is om mensen uit dat mentale te krijgen, want dan krijg je het beschrijvende. Wij gebruiken een aantal oefeningen uit *deep democracy* – zoals de oefening pijlen gooien – om deelnemers te laten ervaren wat er aan de hand is. Een voorbeeld: de samenwerking tussen

twee groepen in de keten verliep heel moeizaam.

De twee groepen liet ik in twee rijen tegenover elkaar staan. Om de beurt spraken leden van de ene

groep hun beeld over de andere groep uit, zonder nuances maar wel respectvol. Daarna was de vraag aan de andere groep: “Welke beelden kwamen er binnen?” Ofwel: welke pijlen waren raak? In deze oefening kreeg de onuitgesproken onderstroom een stem, dat werkte heel goed.

In opleidingen doe ik steeds meer met het ervaren. Dat kan met een spelsimulatie of door een eenvoudige systemische opstelling te maken. Zo kun je bekijken wat er met de dynamiek gebeurt. Of door *clinics*, met het uitspelen van een lastige situatie, bijvoorbeeld een veranderaar die terug moet naar haar opdrachtgever. Dan vragen we mensen elders van de gemeente Amsterdam om dan die gesprekspartner te zijn. En dat gaat niet over de kwaliteit en de vaardigheid van de gespreksvoering, maar veel meer over hoe congruent je nu eigenlijk bent in wat je zegt en doet. Wat doe je eigenlijk en welk effect bereik je daarmee? En past dat bij wat je van plan was?

Deelnemers reageren daar heel verschillend op. Sommigen vragen zich af waarom dit eigenlijk in de opleiding zit. Maar er zijn er ook die zeggen dat zij daar het grootste inzicht hebben opgedaan. We hebben de masterclass met een dag verlengd, om met het ervaren van de diagnose aan de slag te kunnen. Door deze ervaring kunnen de deelnemers een redenering opbouwen die klopt met hun beleving. En dat vind ik belangrijk.’

Martijn: ‘Sommige deelnemers zijn heel goed in één specifieke interventie. Die interventie is dan een soort hamer en zij zien vervolgens overal spijkers: dit is bijvoorbeeld een gamingvraagstuk en dat is een teamprobleem. Zij denken in zulke interventies en kunnen bijna niet wachten om ze in te zetten. De diagnose is dan een legitimering om zo snel mogelijk naar de interventie te gaan. Zij hebben geen lol in de diagnose zelf.’

Hans: ‘Het feit dat iemand zo goed in een bepaalde interventie is, vind ik van grote waarde. Maar niet als ze geneigd zijn die overal te willen inzetten. Kiezen waar het wel of niet past, is in betere handen bij iemand die een breed spectrum van mogelijkheden kan overzien. Ook al is die wellicht niet goed in de interventie die hij of zij dan selecteert. Albei zijn ze van waarde. De vraag is: hoe schakelen die twee personen met elkaar, zodat ze samen zowel breed kijken als diep interveniëren? Kunnen ze ermee omgaan dat hun bijdragen – gelukkig – op gespannen voet met elkaar staan?’

## Met een groep is de ‘hot seat’ een mooie aanpak voor het oefenen met de kleuren

Martijn: ‘Wees je ervan bewust dat je een waarde of oordeel hebt. Je hoort de laatste tijd veel over waardevrij luisteren, maar ik vind dat onzin. Volgens mij gaat het om waardebewust luisteren, om oordeelsbewust luisteren.’

## De kern zoeken en een redenatie formuleren

Wolter: ‘Studenten moeten in een sessie, samen met de opdrachtgever en betrokkenen, aan de slag met hun vraagstuk. Waar zitten de stuurvariabelen die de aangrijpingspunten vormen om de dynamiek te veranderen? Aan de hand van concrete voorbeelden van wat er echt in de organisatie gebeurt, maken zij met deze groep een causaal diagram. Omdat zij dit in een groep doen, krijg je redelijk betrouwbare verhalen over wat er in die organisatie aan de hand is; het is immers heel moeilijk om in een groep collectief te liegen. Vaak wijzigt de oorspronkelijke opdracht door het maken van het causaal diagram. In plaats van procesverbetering blijkt het dan bijvoorbeeld belangrijker om de directeur te coachen op ander gedrag.’

De meeste studenten maken in een uur met drie man een causaal diagram. Maar laatst had ik een student die het gelukt is om met dertien betrokkenen in een halve dag een causaal diagram te maken. Dan denk ik: “Petje af, goed gedaan. Die had veel durf.”

Martijn: ‘Een van de moeilijkste onderdelen van het veranderkundige ambacht vinden deelnemers en studenten overigens het kiezen van een basiskleur voor de veranderstrategie. Het liefst willen ze de top geel veranderen, de hr-afdeling rood en dan ook nog even een groen leertraject inrichten. Of nog wilder: allerlei kleuren zomaar op dezelfde plek doen. Focussen op een enkele basiskleur in een veranderlijn, zodat die diep genoeg effect kan hebben, vinden ze inhoudelijk het moeilijkste.’

Gertjan: ‘Bij mijn studenten is dat precies hetzelfde – dat frustrert me mateloos. Voor alle andere onderdelen van het veranderkundige ambacht heb ik trucs en werkvormen bedacht, maar voor het bepalen van de veranderstrategie werkt geen enkele truc. Ik bespreek eerst een fictieve case, dan een casus van een van de studenten en vervolgens een ingewikkelde fictieve casus. In hun veranderplannen bespreekt drie kwart van de studenten de verschillende indicatoren wel inhoudelijk, maar zij benoemen geen werkingsprincipe per indicator. En het bewuste wikken en wegen om te komen tot een werkingsprincipe voor de veranderstrategie ontbreekt bijna altijd. Waarom is dat nu zo ingewikkeld? Misschien heeft het letterlijk iets met kleur bekennen te maken.’

Martijn: ‘Als je de spanningen tussen de paradigma’s benoemt, herkent iedereen dat. Maar als je zegt dat dit dus betekent dat je een verandertraject en een positie moet bepalen, vinden de meeste studenten dat moeilijk.’

Wolter: ‘Mijn ervaring is anders. Mijn studenten maken altijd een redelijk duidelijke keuze voor een bepaalde veranderstrategie. Het grote verschil is dat zij tussendoor feedback krijgen op al hun deelproducten. Wellicht verklaart dat het verschil.’

Hans Idema laat studenten doemdenken, om ze te helpen bij de keuze van een veranderstrategie. Stel je voor dat jouw voorgestelde verandering faliekant mislukt: waar ging het

dan waarschijnlijk vooral fout? Met welke kleur(en) zou dat vooral te maken hebben? Deze oefening helpt studenten bij het kiezen van de meest kansrijke veranderstrategie.’  
Martijn: ‘Iets anders wat cursisten moeilijk vinden, is het verbinden van de verschillende uitkomsten in een congruent geheel. Laten zien hoe men van de diagnose tot de veranderstrategie komt.’

Mieke: ‘Er zijn overigens ook altijd deelnemers die de verbanden juist wél zoeken. Die volop aan het reflecteren zijn en die er nog andere literatuur bij pakken om hun diagnose te verrijken.’

## Interventierepertoire en interventiekracht

Dorine: ‘Ik vind over het algemeen dat het interventierepertoire van deelnemers niet erg groot is. Het is heel beperkt, waar deelnemers mee komen op een vergadering, heidag of opleiding. Laatst hebben we zelfs de interventiekaartjes uit het Kleuren INterventie Game (KING) moeten gebruiken, om mensen op ideeën voor interventies te brengen. Naar aanleiding daarvan vroeg ik me af: waar leer je dat eigenlijk?’

Martijn: ‘Je kunt dan ook wachten op de vraag: “Kun je een keer een middag doen over al die interventies?”’

Hans: ‘Leike van Oss geeft zo’n korte leergang bij Sioo over werkvormen. Waarbij je veel werkvormen ziet en op basis daarvan een eigen werkvorm maakt en vervolgens uitvoert. De overgang van breed kennismaken met repertoire naar selecties maken, naar eigen maken, is wezenlijk. Ik merk zelf ook dat ik de meeste interventies niet uit de kast haal. Ik bricoleer met alles wat er in de kast staat en in mijn achterhoofd zit, en verzin dan weer iets nieuws.’

Dorine: ‘Het is allemaal maatwerk. Het hoofdstuk over interventies in *Leren veranderen* vind ik eigenlijk het zwakste hoofdstuk. Maar het is ook heel lastig om daar iets goeds over te schrijven, omdat het gaat zoals jij het beschrijft. Het is iedere keer weer creëren op maat, contextgebonden. En dat creatieproces gaat over het vormgeven van het dóen. En daar zit voor mij zowel creativiteit als ambacht in. Daar komen we zelfs in de masterclasses vaak te weinig aan toe, omdat we die andere lessen zo belangrijk vinden.’

Mieke: ‘De nadruk ligt ook bij mij meer op het begin: op de diagnose en de veranderstrategie.’

Paul: ‘In de master Organisatiecoaching van de Haagse Hogeschool is er veel aandacht voor interventies, maar in de praktijk van het afstudeerproject is de daadwerkelijke verandering vaak beperkt.’

Roelof: ‘Maar het lukt studenten van de master Innovatie Zorg en Welzijn meestal wel.’

Paul: ‘Die maken het relatief klein.’

Roelof: ‘En zij worden het hele eerste jaar gecoacht op persoonlijke effectiviteit.’

## Klein versus groot werken

Hans: 'Het beeld van veranderaars is dat die altijd binnenkomen met van die grote toestanden. Terwijl ik het interessant vind dat veel niet-veranderkundige professionals wel allemaal lokale dingen aan het veranderen zijn, zoals verplegers of politieagenten die hun omgeving aanpakken. Hen help je niet door te praten over hoe je een groot traject kunt bouwen, maar door mee te denken met welke interventies ze hun eigen beweging op stoom kunnen houden. Door na te denken over werkvormen en door te faciliteren. Die kleinschaligheid vind ik steeds belangrijker en in die kleinschaligheid zit veel ambacht.'  
Martijn: 'Terwijl de hardnekkige opvatting is dat kleinschalig veranderen eerste-orde-veranderen is.'

Gertjan: 'Ik probeer mijn studenten steeds bij te brengen dat je bij kleinschaligheid juist de grootste kans op diepgang hebt.'

Roelof: 'In de master Innovatie Zorg en Welzijn zetten de meeste studenten een grote ambitie neer. Dat vinden wij prima, als zij dat maar validerend ontwikkelen. Door een interventie in een context uit te voeren, waardoor zij weten hoe dingen werken. In kleine cycli maken ze telkens de verbinding met de praktijk. Daarmee doorbreek je het lineair denken een beetje.'

Wolter: 'Dat doen mijn studenten ook. Eén student begeleidde een brainstorm, waarbij de directeur maar bleef praten. Toen heeft hij die directeur de kamer uitgezet; die man was daar boos over. Maar dit soort doortastend optreden is wel een uitzondering. Deze student had een soort strijdvaardigheid over zich.'

Gertjan: 'Hebben de strijdvaardigen het veranderkundig ambacht ook beter in de vingers dan de anderen?'

Wolter: 'Ja, ze hebben meer overzicht en zij zien dat het destructief is wat daar gebeurt.'

Roelof: 'Zij hebben inzicht in het proces en zij durven ook te acteren. Essentieel is een combinatie van reflectie op wat niet bijdraagt aan de verandering en het lef om daarnaar te handelen.'

## Werken als gids

Hans: 'Anderen de weg wijzen of gidsen, vind ik best ingewikkeld. Maar het is wel erg belangrijk. Ik zie zoveel mensen worstelen ... Ze hebben een mooi ontwerp, maar krijgen het gewoon niet verkocht. De dominante manier waarop de organisatie zaken aanpakt, maakt dat lastig. Wat hen helpt is een betoog. Want als zij geen taal, verhaal en gezag koppelen aan hun idee, dan krijgen ze het niet rond.'

Iemand moet bijvoorbeeld zijn baas contracteren. Dan speel ik die baas: kom maar op. En dan roep ik: "Als baas zie ik het toch anders. Of: Het klinkt wel vaag, allemaal." Dat wat ze wel vaker te horen hebben gekregen. En als ze dan geen weerwoord kunnen bieden, hebben ze hun betoog dus nog niet in hun vingers. Het is een soort testen en proefdraaien.

Ik laat mensen ook wel met verschillende verhalen tegen elkaar opbieden – een vriendelijke betoogcompetitie, om te zien welke verhaallijn het meest overtuigt. En bij kleinere cases: juist door het heel concreet te maken, overtuig je het meest. Dus niet: “We werken niet goed samen omdat het niet goed geregeld is. Maar: Ik heb de afgelopen week dat en dat gezien en nu snap ik ineens met welk interactiespelletje wij elkaar steeds klem zetten.”

Buiten opleidingen suggereer ik: draai eens proef met een goede collega. Laat die dan – net als bij opstellingenwerk – precies die dingen zeggen die de baas ook zou zeggen. Daar kunnen ze diezelfde week nog mee aan de slag gaan. Dat geeft ook zelfvertrouwen. En die gidsrol en het contracteren vormen tevens een oefening in patroonduiding.’

## Deelnemers mixen de kleuren nogal snel, in plaats van ze naast elkaar te gebruiken

### Toetsing van veranderkundig inzicht en handelen

Ton: ‘Studenten maken aan het eind een portfolio. Daarin kan ik heel goed teruglezen hoe ze het gedachtegoed toepassen.’

Martijn: ‘In de papers lees je wat ze ervan begrepen hebben en wat ze er daadwerkelijk mee doen. Sommigen zie je het ambacht heel instrumenteel toepassen, als een soort checklist. Meestal begrijpen ze wel dat ze zelf een voorkeur hebben en dat die voorkeur hun manier van kijken kleurt. In sommige papers lees je dat zij in staat zijn om de eigen manier van kijken ter discussie te stellen.’

Mieke: ‘Ik zie soms wel grote verschillen binnen een groep. Terwijl ze allemaal hetzelfde verhaal gehoord hebben en allemaal bij dezelfde gesprekken gezeten hebben. Daaraan zie je dat het ook sterk bepalend is wat deelnemers al meebrengen.’

Dorine: ‘De deelnemers aan de masterclass laten in een eindpitch zien welke reis ze met hun vraagstuk en zelf gemaakt hebben. Dat doen ze voor een panel van twee externe experts en twee interne experts uit de gemeente. Je ziet en ervaart dan de congruentie tussen wat deelnemers zeggen, wat ze doen en waar ze mee worstelen. Daar reflecteren ze op.’

Mieke: ‘Het maakt uit of je voor een geaccrediteerde opleiding werkt of niet. In een geaccrediteerde opleiding is er volledige transparantie over de beoordelingscriteria. De keerzijde daarvan is dat mensen naar de criteria toe redeneren, maar de kern nét niet raken. Ik wilde het bijvoorbeeld waarderen, als iemand ziet dat er spanning is tussen de door hem voorgestelde interventies. Maar toen ik daar een formeel beoordelingscriterium van maakte, gingen sommige studenten keurig opschrijven dat er spanning is, zonder te reflecteren op de spanning zelf.’

Dorine: ‘Waar je op stuurt, dat krijg je.’

## Wat landt en beklift

Mieke: 'Standaard doen wij een oefening op dag één en herhalen die op de zevende dag. Iemand vertelt waar zijn veranderopgave over gaat, een ander stelt vragen. Nummer drie moet luisteren en koppelt de overtuigingen die hij bij de verteller gehoord heeft terug. Aan de deelnemers vragen wij daarnaast om in hun paper aan te geven hoe hun overtuigingen veranderd zijn in de loop van zeven dagen. Dat is een krachtige oefening.'

Ton: 'In die negen dagen kun je het kleurendenken wel overbrengen. Maar deelnemers mixen die kleuren nogal snel, in plaats van ze naast elkaar te gebruiken. Ik krijg telkens de vraag: "Hoe dóe je dat dan, de kleuren naast elkaar gebruiken?"'

Martijn: 'Die vraag gaat ervan uit dat ze het allemaal zelf moeten kunnen. Maar afgezien van de baron van Münchhausen, die zichzelf uit het moeras kon trekken, hebben de meeste mensen hulp van anderen nodig. De vraag is veel meer: hoe organiseer je die hulp om je heen?'

Hans: 'Een andere reactie is: "Dat weet ik eigenlijk niet zo goed." Dan vraag ik: "Heb jij daar geen beeld bij?" Daardoor gaan ze zelf nadenken. Want voor je het weet houdt het denken op, na het antwoord.'

Mieke: 'Ik vind het wel mooi dat mensen aan het eind van de zevendaagse module zeggen: "Het was echt heel anders dan ik had gedacht. Het heeft mij aan het denken gezet, ik denk nu echt anders over veranderen."'

Martijn: 'Hun denken is opgerekt.'

Ton: 'Ik zeg dan: "Dat is mooi. Maar merkt jouw omgeving of collega ook dat je anders denkt?"'

Mieke: 'In hun paper lees ik wel dat ze volop met collega's aan de slag gegaan zijn. Ze hebben gesprekken gevoerd, een diagnose gemaakt of een interventie naar hun baas gedaan. Dus vaak hebben de collega's wel wat gemerkt van dat andere denken.'

Dorine: 'Deelnemers vertellen: "Ik vond het wel lastig, maar ik ben even van de oplossing weggebleven." Dat inzicht verkleint de kans dat ze de volgende keer weer in de reflex schieten om meteen iets te doen. En als je eenmaal reflectievermogen hebt ontwikkeld, is het helemaal niet zo erg om meteen iets te doen, om te kijken wat er dan gebeurt. Maar dan is dat je intentie, niet om meteen iets op te lossen. Ik merk vooral een verandering in het bewustzijn en het begrip – wat minder in het handelen. Soms vertellen ze wat ze gedaan hebben met hun team of hun leidinggevende, aan het eind, bij de pitches.'

Gertjan: 'Mijn studenten moeten interventies in de eigen organisatie doen en daar een verslag over schrijven. Dat geeft mij meer zicht op dat zij het geleerde kunnen toepassen, dan een heel goed veranderplan kan doen. Omdat dit een toets is, zie ik dat ze zich goed bedenken: "Wat voor interventies wil ik doen? Wie moeten daar bij zijn?" Dwingen helpt het leren.'

Saskia: 'Studenten technische bedrijfskunde ontdekken pas achteraf de waarde van het vak, als zij na de zomer stage gaan lopen, dan beseffen zij: "Ik kan wel iets moois bedenken, maar als ik mensen in de organisatie niet meekrijg, gebeurt er niets." ■

## Literatuur

Homan, T. (2013). *Het et-cetera-principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Boom.

Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.

Oss, L. van & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

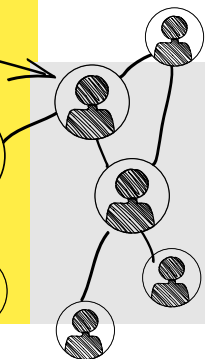
Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren* (2e dr.). Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* (2e dr.). Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert – nu wij nog*. Deventer: Vakmedianet.

Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2019). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk* (3e dr.). Deventer: Management Impact.

Vermunt, J. (1992). *Leerstijlen en sturen naar leerprocessen in het hoger onderwijs. Naar procesgerichte instructie in zelfstandig denken*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.



**Dr. G. de Groot MCM** is docent bij de master Urban Management en bij de (voltijd en deeltijd) opleiding Bedrijfskunde en de deeltijdopleiding Hrm van de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij onderzoeker bij het speerpunt Urban Management van de Hogeschool van Amsterdam. E-mail: [g.j.de.groot@zonnet.nl](mailto:g.j.de.groot@zonnet.nl).



*Auteur*