

‘Het is ondenkbaar dat de maatschappij nog zou kunnen functioneren zonder organisatieadvies’

# Stilte

*Léon de Caluwé | Levende legende*

*Een introductie is overbodig in een vakblad voor organisatieprofessionals. Léon de Caluwé is een levende legende. Jarenlang combineerde hij de rollen adviseren, lesgeven, onderzoeken en schrijven. De ambitie om zelf aan het roer te staan heeft hij nooit gehad: ‘Bestuursfuncties heb ik altijd rigoureuus afgewezen. Ik wist dat ik daar niet veel plezier aan zou beleven.’ Op 65-jarige leeftijd stopte hij gelijktijdig met al zijn werkzaamheden: op 29 mei 2015 hield hij zijn emeritaatsrede aan de Vrije Universiteit en op 1 juni 2015 trad hij uit dienst bij Twynstra Gudde. Na het abrupt beëindigen van zijn intensieve loopbaan volgde een persoonlijk dieptepunt, dat hij inmiddels weer te boven is. In een open en ontspannen gesprek blikt hij terug op zijn loopbaan, spreken we over de ontwikkeling van het vak en deelt hij zijn meest recente inzichten.*



## Léon de Caluwé | cv

Léon de Caluwé (66) is geassocieerd partner bij Twynstra Gudde en emeritus hoogleraar Advieskunde aan de Vrije Universiteit en werkt momenteel nog enkele dagen per maand als zzp'er. De Caluwé werd geboren in Koe-wacht, studeerde in 1975 af in de sociale psychologie, promoveerde in 1997 op het proefschrift *Veranderen moet je leren* en ontwikkelde samen met Hans Vermaak de kleurentheorie.

**L**e Caluwé ontvangt thuis in Vlijmen. Geen statig pand, maar een knus rijtjeshuis. Het aanwezige speelgoed laat zien dat de kleinkinderen meer dan welkom zijn. 'Twee en vier jaar. Elke donderdag passen mijn vrouw en ik op. Dan doe je niks. En dat moet ook niet.' De Caluwé schenkt koffie en we nemen plaats in de serre, vanwaar we de tuinman bezig

zien. 'Het meeste uit de moestuin is al geogst. Het wordt al bijna tijd de tuin winterklaar te maken.' Sinds medio 2015 heeft hij veel vrije tijd, die hij vult met ontspannen en creatieve activiteiten. Het staat diametraal tegenover de tijdsbesteding in zijn hectische werkende leven. 'Mijn cognitieve kwaliteiten waren uitstekend ontwikkeld, maar mijn creatieve

## Interview

kwaliteiten vrijwel niet.' Nu tuiniert en schildert hij. Ook speelt hij gitaar, doet hij aan yoga en is hij met keramiek bezig. 'Dat maakproces is zo belonend. Datzelfde ervaarde ik als ik goede teksten schreef. Een alinea waarin je iets echt goed verwoordt. Dat is gewoon mooi, esthetisch bijna.'

Hoewel De Caluwé het rustiger aan doet, is hij zijn competitieve instelling niet verloren: 'Ik heb wel een succesje. Ik ben opgenomen met één werkstuk in de tentoonstelling hier in het dorp.' Het betreft de expositie *In de periferie* van Jeroen Bosch. De door de jury geselecteerde werken zijn te bewonderen in de eeuwenoude donjon van abdij Mariënkroon.

### Dieptepunt

De omschakeling van het drukke bestaan naar het rustige leven was heftig. Kort nadat hij stopte met werken raakte hij in een zware depressie. 'Ik had nooit verwacht dat mij dat zou overkomen.' Of de depressie direct verband houdt met de afloop van zijn loopbaan weet hij niet: 'Wie waarvoor precies verantwoordelijk is, dat is heel moeilijk te achterhalen'. Naast de mentale belasting, was het ook fysiek slopend. 'Ik sliep slecht, kon mij niet concentreren, kon niets onthouden. Dat fysieke werd steeds erger, dus ik heb daar hulp bij gezocht.' Die hulp heeft zijn vruchten afgeworpen en hij is er inmiddels weer bovenop. Momenteel besteedt hij, naast zijn creatieve bezigheden, ook weer zo'n twee dagen per maand aan het vak. Hij werkt dan als zzp'er en is daarbij selectief in zijn keuzes. 'Ik werk eigenlijk uitsluitend voor goede klanten, warme relaties.' Hij verricht nog enkele werkzaamheden op de universiteit, waaronder het begeleiden van een promovendus. Ook is hij inmiddels weer aan het schrijven. Hij vindt het heerlijk om

tijd en aandacht te hebben voor het werk, zonder de aanwezigheid van de dwingende takenlijstjes die aan het einde van de dag nooit af waren.

### Beroepsgroep

Een belangrijke drijfveer voor de oprichting van M&C in 1996 was demystificatie van het adviesvak. In hoeverre is dit geslaagd? 'Er is veel veranderd. Het vak heeft meer handen en voeten gekregen, er zijn meer interventietechnieken ontwikkeld. Ook competenties zijn in ruime mate ontwikkeld. Dat is allemaal gedaan door verschillende manieren van professionalisering.' Aan deze professionalisering heeft De Caluwé een grote bijdrage geleverd en daar is hij trots op. Toch is hij nog niet tevreden: 'Het is ons nog niet gelukt om er één beroepsgroep van te maken.'

'Wij, als beroepsgroep, zorgen slecht voor onszelf. Iedere professionele beroepsgroep heeft een kring van leden, van professionals. Dat is bij ons niet goed ontwikkeld.' Maar wij hebben toch de Ooa? In haar huidige vorm voldoet de Ooa niet, volgens De Caluwé. Hij vindt de omvang te beperkt en de leden geen goede afspiegeling van het vak. Te veel solisten. 'Ik vind de Orde nu toch een beetje Arts en Auto, zullen we maar zeggen.' En de ROA dan? 'Die kunnen dat ook niet.'

De Caluwé stelt dat de noodzakelijke formele ontwikkeling uit de beroepsgroep zelf moet komen. 'Als jij jezelf serieus neemt en er van overtuigd bent dat je een maatschappelijke bijdrage levert, dan moet je die definiëren, ervoor opkomen en er maatschappelijk voor staan. Dat is allemaal slecht gedaan in de afgelopen twintig jaar.' Hij ziet dat voorlopig ook nog niet gebeuren en dat spijt hem, want het beroep heeft wat hem betreft een onmisbare maatschappelijke functie.

# 'Het is ons nog niet gelukt om er één beroepsgroep van te maken'

‘Het is ondenkbaar dat de maatschappij nog zou kunnen functioneren zonder organisatieadvies. Dat is een enorme verworvenheid.’

Die beroepsgroep, van waaruit de noodzakelijke ontwikkeling moet komen, is nogal een breed en diffuus gezelschap. Wie moet het voortouw nemen? ‘Eigenlijk zou de Ooa samen met dé gerenommeerde bureaus – dat zijn er ongeveer tien in Nederland – rond de tafel moeten gaan zitten en zeggen: nou is het klaar!’ Tezamen vertegenwoordigen zij namelijk de beroepsgroep, zowel de zzp’ers als de bureaus. Een andere groep die volgens De Caluwé impact kan hebben zijn de hoogleraren: ‘Dat is een overzienbare groep. Ik heb samen met Jaap Boonstra geprobeerd om dit op te starten, maar wij kregen het niet voor elkaar. In die groep heerst toch een beetje een sfeer waarin elkaar niets gegund wordt’. Volgens De Caluwé zal het uiteindelijk afhangen van een paar mensen die zich samen krachtig inzetten voor professionalisering en de verschillende belangen bijeenbrengen. ‘Er is een gele interventie nodig: uiteindelijk draait het om macht!’

## Wit is in de mode

De Caluwé boekte succes op meerdere gebieden, maar maakte furore met de kleurentheorie. *Leren veranderen* schreef hij samen met Hans Vermaak, die hij mede het ‘intellectuele brein’ achter de kleurentheorie noemt. Toch is het vooral De Caluwé die op de voorgrond trad en faam maakte. ‘Dat is niet bewust. Ik kan goed lesgeven en vind zo’n groepje voor mijn neus altijd erg leuk, dus dat heb ik gewoon veel gedaan.’ In hoeverre is deze theorie eigenlijk wetenschappelijk onderbouwd? ‘Ik vond dat dat nog één dingetje was dat ontbrak. Ik ben met Hans (Vermaak, red.) de laatste jaren bezig geweest om het ook wetenschappelijk te verankeren. De afgelopen jaren is over het kleurenmodel, de ontwikkeling van de theorie en ook over de kleurentest gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften. Het is goed gevalideerd, dus dat is prachtig.’ Dus validatie achteraf, in plaats van vooraf

een hypothese stellen? ‘Ja, dat is hoe de organisatieadviseur het doet, die doet dat op het laatst. De wetenschapper doet dit aan het begin.’ Dus: eerst kijken hoe het werkt in de praktijk, daarna valideren in de wetenschap.

Opvallend vindt hij de toegenomen aandacht voor het witdrukdenken. Waar vroeger ‘blauw’ de norm was, het planmatige en maakbare, is dat nu wel anders. ‘Toen ik de kleurentheorie ontwikkelde was er geen taal voor ‘wit’ en vond ik het moeilijk om de kleur wit te definiëren. Dat is nu absoluut niet moeilijk meer. Het is nu ontzettend in de mode: zelfsturing, ondernemerschap, creativiteit.’

Hoe zorgt De Caluwé dat de kleurentheorie, ook na zijn pensioen, voortleeft? Concrete opvolging heeft hij niet georganiseerd en dat hoeft ook niet: ‘Ik vind dat ik in de gezegende omstandigheid zit dat ik mij geen zorgen hoeft te maken over hoe het gedachtegoed zich verder ontwikkelt. Met datgene wat ik heb neergezet, zijn zo veel mensen op een goede manier bezig. Daar kijk ik met plezier naar.’

## Spanningen

In zijn emeritaatsrede getiteld *Spannend veranderen*, ook uitgegeven als gelijknamig boek, vertelt De Caluwé over een fundamentele verschuiving die zich heeft voorgedaan gedurende zijn loopbaan. Het is de verschuiving van de contingentiebenadering naar de paradoxbenadering.

‘Twintig jaar geleden gingen wij bij Twynstra Gudde op zoek naar spanningen in organisaties. Als je er een vond riep je eureka. Dan kon je naar de opdrachtgever: “Er is iets niet in de haak, u moet kiezen.” Desgewenst konden we hem ook helpen om uit te zoeken wat de beste keuze was. De spanning moest opgelost worden. Dat was het dominante denken.’

Nu denkt De Caluwé anders over deze spanningen en vindt hij dat we moeten accepteren dat meerdere dingen tegelijkertijd waar kunnen zijn. Met de paradox, in zijn afscheidsrede gedefinieerd als

## ‘De wetenschappelijke onderbouwing van het kleurenmodel was één dingetje dat nog ontbrak’

‘tegenstrijdige maar onderling gerelateerde elementen die tegelijk bestaan en langdurig blijven bestaan, moeten we leren omgaan. Dat is moeilijk, want ‘een paradox is heilzaam en ongemakkelijk tegelijk’. Het vraagt van de adviseur en manager om hun oordeel uit te stellen en het ongemak toe te laten.

Volgens De Caluwé is men hier de afgelopen decennia beter in geworden: ‘Men tolereert nu meerdere kleuren tegelijk. Wat veel leiders tegenwoordig doen is werelden verzoenen.’ Dit blijkt in de praktijk niet gemakkelijk. De Caluwé refereert aan onderzoek van Smith uit 2014 waaruit blijkt dat individuen door hun diepgewortelde geloofssystemen beperkt in staat zijn om (aan te leren) paradoxaal te denken. Leiders doen er daarom verstandig aan zich niet te richten op spanningen op individueel niveau, maar op groepsniveau: het managen van differentiatie en integratie in de (management)teams. Simpel gezegd: zorg voor voldoende diversiteit in een groep, zodat je beter om kunt gaan met paradoxen.

### Stilte

Wat kunnen wij leren van de succesvolle loopbaan van De Caluwé? Hij raadt (jonge) vakgenoten aan om hun onafhankelijkheid te bewaren en niet het slachtoffer te worden van hun omgeving. Zelf had hij altijd in het achterhoofd: ‘Als er een koers komt bij Twynstra Gudde waar ik mij niet in kan vinden, dan moet ik weg kunnen, dan moet ik voldoende naam en faam hebben.’ Gelukkig is het in zijn geval zover nooit gekomen. Dat neemt niet weg dat het verstandig is om als individu onafhankelijk en herkenbaar te zijn, ook als je werkt onder de vlag van een gerenomeerd bureau. ‘Zorg dat jij iets mag doen en dat

hetgeen wat jij doet van jou is, dat het jouw psychologisch eigendom is. En publiceer!’

Publiceren deed De Caluwé veelvuldig; hij schreef in totaal, vaak samen met anderen, 29 boeken en bijna 200 artikelen. Dit oeuvre realiseerde hij niet in zijn studeerkamer. ‘Nee, die lag altijd vol met “schuld”:

stapeltjes op het bureau van dingen die ik ook had kunnen doen, maar waar ik niet aan toe kwam.’ Liever gaat hij naar een plek waar geen schuld is: het klooster. Een sober kamertje en een leeg bureau. Met alleen een schrijftje vol aantekeningen van de afgelopen periode, ordent en schrijft hij daar in stilte. Zo is ook zijn proefschrift tot stand gekomen. Deze werkwijze hanteert hij al twintig jaar. Vaak gaat hij samen met Jac Geurts en Gerton Heyne naar abdij Koningshoeven, waar hij als goede bekende inmiddels ook in de Raad van Advies zit.

Toevallig of niet: de dag na het interview gaat De Caluwé weer voor twee dagen naar het klooster. Wat hij daar gaat doen? Bedenken wat hij u op het M&C Event op 25 november gaat vertellen!

---

*Leonard Millenaar is hoofdredacteur van M&C en organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management.*



Dit was het nieuws



## Brexit en de Britse consultancymarkt

Wat is de impact van de Brexit op de consultancymarkt in het Verenigd Koninkrijk tot nu toe? En wat staat de markt te wachten in de toekomst? Onderzoeksbureau Source Global Research deed een peiling onder 43 consultants en 79 cliënten.

**4** 2 procent van de Britse consultants en 51 procent van hun cliënten maken zich 'ernstig zorgen' om de Brexit. Beiden zijn vooral bang dat het vertrouwen negatief wordt beïnvloed, respectievelijk 88 en 61 procent. Bijna een derde van de ondervraagde consultants geeft aan dat cliënten geplande projecten hebben gecancelled of uitgesteld. Bijna een kwart van de cliënten schakelt minder consultants in.

### Impact minimaal

Volgens Source laat het onderzoek ook zien dat de impact van de aanstaande Brexit op sommige gebieden vooralsnog minimaal is. 14 procent van de consultants zegt dat bestaande projecten zijn uitgesteld, maar 86 procent gaat dus gewoon door. En hoewel 9 procent van de cliënten aangeeft helemaal geen consultants meer in te schakelen, doet 91 procent dat wel.

### Toegang Europese markt cruciaal

Veel lijkt af te hangen van de vraag of de Britten hun toegang tot de Europese markt behouden of verlie-

zen. De meerderheid van beide groepen denkt dat de toegang wordt behouden en dat de Brexit vervolgens maar weinig negatieve effecten zal hebben. Mocht het Verenigd Koninkrijk de toegang tot de Europese markt echter verliezen, dan zijn vooral de cliënten bijzonder huiverig. Ze vrezen negatieve gevolgen voor hun organisaties op zowel de korte als de lange termijn. Een op de acht overweegt in dat geval het hoofdkantoor over te plaatsen naar een ander land.

### Frankrijk populair

Mocht het zover komen dan staat Frankrijk op nummer 1. Dat blijkt uit een onderzoek van CIPD en Adecco. Zij bevroegen Britse organisaties uit verschillende sectoren over hun plannen voor een eventuele verhuizing. Van de organisaties die dat in overweging nemen (waaronder Vodafone en Easyjet) noemde 20 procent Frankrijk als meest waarschijnlijke bestemming. Op nummer 2 staat Duitsland (16%) en op nummer 3 Noord-Ierland (15%).

---