

DR. FROUKJE WIRTZ IS PSYCHOLOOG, PUBLICIST EN COACH. EEN RECENTE PUBLICATIE IS ACHTER HET MASKER VAN DE PERSOONLIJKHEID; GIDS TOT ZELFKENNIS VOOR INDIVIDU EN COACH (2006). MAIL: F.D.WIRTZ@INTROWEB.NL.

Gaat tijdens de verbouwing het managen gewoon door?

Hans Vermaak

**Plezier beleven aan taaie vraagstukken;
werkingsmechanismen van vernieuwing en
weerbaarheid**

Deventer, Kluwer, 2009.

ISBN 978-90-13-06302-8.

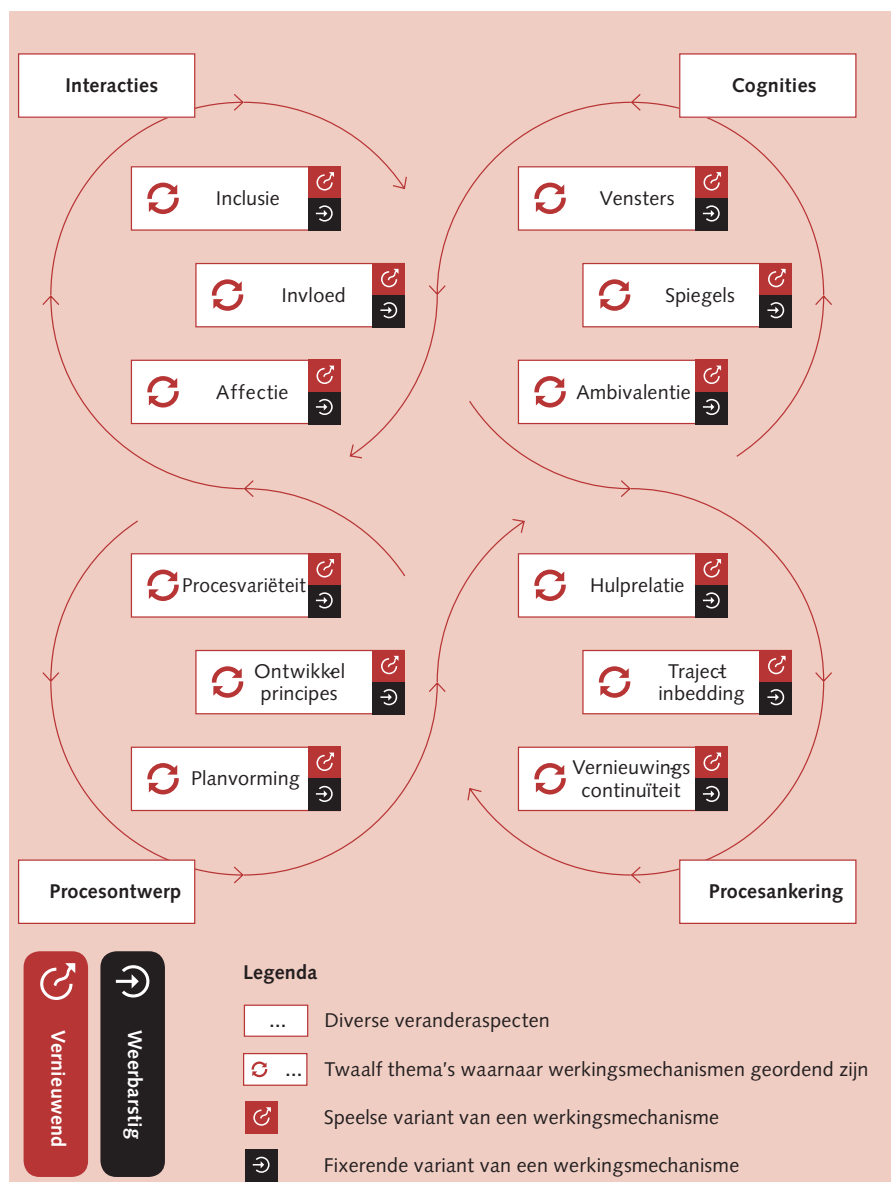
Sommige managers zullen in deze tijd van economische kommer en kwel sturen op *safe* en *back to basics*. Plezier beleven aan taaie vraagstukken en werkingsmechanismen blootleggen – zoals Vermaak met zijn boektitel suggereert – lijken dan vergezocht. Zelf meen ik dat juist bij een diepgaande economische crisis, lees: vertrouwenscrisis, de interactie- en persoonlijkheidsstructuren van de leiders en andere betrokkenen, in het geding zijn (verg. Wirtz, 2006). Als organisaties doorgaan met beproefde probleemoplossingen, dan lopen ze vast. Ze doen er beter aan om in deze weerbarstige organisatieomgeving één of meer taaie vraagstukken te benoemen en te ‘bewerken’. Niet alleen organisatieadviseurs spelen hierin een rol, maar juist ook en vooral managers. Wanneer ik deze gedachten voorleg aan een bevriende manager¹, is zijn eerste reactie: ‘managers zitten in deze tijd niet te wachten op extra onzekerheid’. Na lezing van het boek van Vermaak besluiten wij onze meningen uit te wisselen en deze aan u voor te leggen. Vermaak is senior partner bij Twynstra Gudde. Hij participeerde de afgelopen jaren in veel actieonderzoek en veranderingstrajecten. De meeste van deze trajecten werden uitgevoerd op ambassades in ontwikkelingslanden – onder andere in Addis Abeba, Maputo, Pretoria en Lusaka – onder de paraplu van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De verhalen hierover vormen de ruggengraat van dit boek.

Het boek in hoofdlijnen

Centraal staan 24 ‘werkingsmechanismen’ die geconstateerde veranderdynamiek in kaart brengen. Deze worden ontleend

aan vier speelvelden of veranderkundige vakgebieden, te weten: interacties, cognities, procesontwerp en procesankering (zie figuur 1).

Figuur 1. Vier speelvelden van werkingsmechanismen (Vermaak, 2009 p. 52).



De werkingsmechanismen hebben betrekking op twee onderling samenhangende thema's: taaie vraagstukken en weerbarstige omgevingen. Enige detailering in het navolgende.

Taaie vraagstukken en weerbarstige omgevingen

In zijn zoektocht naar de dynamiek van vernieuwende processen stuitte Vermaak op het feit dat het dominante veranderrepertoire slecht is opgewassen tegen bepaalde verschijnselen die dieper in de organisatie wortelen en steeds weer hinderlijk de kop opsteken: taaie vraagstukken. Deze hangen op hun beurt samen

met de omgeving waarin ze zich afspelen, een omgeving die op zich ook stroperig, weerbarstig is. Vermaaks 'fascinatie was en is het zoeken naar werkingsmechanismen die helpen verklaren waardoor taaie vraagstukken in stand blijven én waardoor ze soms juist in beweging komen'.

Kern van *taaie vraagstukken* is dat ze moeilijk eenduidig zijn te definiëren. Het gaat om meervoudig complexe opgaven die – ook door hun gevoelslading – niet lineair zijn aan te pakken en niet elimineerbaar zijn. Er zitten altijd meer dimensies aan zo'n vraagstuk. Iets is bijvoorbeeld een structuurvraagstuk, wordt door de top anders omschreven als door medewerkers

of achterban én is een financieel en tevens een politiek thema. Wanneer complexiteit en zekerheidstreven de overhand krijgen, gaan organisatieleden – ook managers en veranderkundigen – terugvallen op oude patronen en herhaling van zetten. Het confectierepertoire van veranderen biedt even soelaas, maar verzwakt op den duur het vermogen om tot duurzame oplossingen te komen (p. 58; 92).

Weerbarstige omgevingen worden gekenmerkt door fixaties, die met name bij veranderingsinspanningen meer rigide worden en gaan domineren. Nieuw gedrag krijgt geen kans en gaat ondergronds. Veranderingsinspanningen gaan steeds

Tabel 1. Overzicht van de werkingsmechanismen die in 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' beschreven worden

Aspecten		Weerbarstige werkingsmechanismen 	Vernieuwende werkingsmechanismen 
Interacties	Inclusie	Splitsen & Vergaderen	Transactioneel organiseren in meerdere werksystemen naast elkaar
	Invloed	Dwingen & Duiken	Coproductie middels het spreiden en differentiëren van bijdragen
	Affectie	Verwijten & Bedekken	Taakconflicten optimaliseren en relatieconflicten hanteren
Cognities	Vensters	Enkelvoudige perspectieven & Anekdotische kennis	Introduceren van cognitieve diversiteit en metataal
	Spiegels	Ongeteste praktijken & Organiseergewoonten	Koppeling zoeken tussen ervaring en theorie
	Ambivalentie	Onbetwiste waarden & Ontkende verdediging	Denkruimte hernemen door problematiseren en humor
Procesontwerp	Procesvariëteit	Blauw/geeldrukdominantie & Procesinterferentie	Schakelen tussen contrasterende processen
	Ontwikkelprincipes	Geïsoleerde leerexercities & Schrale veranderpraktijken	Verstrengelen van leerprocessen in en rond het werk
	Planvorming	Definitieverlamming & Actiegedrevenheid	Emergent plannen en incrementeel verdiepen met 'small wins'
Procesankering	Hulprelatie	Twijfelende participatie & Uitbestede vernieuwing	Paradoxaal interveniëren, flitsvertrouwen en sturen op redenaties
	Trajectinbedding	Centrale ophanging & Uitvoeringsverstoring	Decentreren, deblokken en meersoortig evalueren
	Vernieuwingscontinuïteit	Geïsoleerde successen en institutionalisering & verholde disciplineren	Organische diffusie in netwerken, trajecten en leergemeenschappen

mis. Vergaderingen en hiërarchie compenseren dat niet. Conflict en diversiteit worden verhuld of gemeden. Het dominante repertoire vervolgt zijn weg en krijgt een gevoelslading van weerbaarheid.

Vier speelvelden

Vermaak betreft *vier speelvelden* bij zijn onderzoek. Het gaat om: interacties, cognities, procesontwerp en procesankering. Elk speelveld omvat drie aspecten. Binnen elk aspect werkt er een fixerende cirkel en zoekt Vermaak de vernieuwende uitdaging. In de loop der tijd kwamen 24 werkingsmechanismen aan het licht: twaalf in zichzelf vastlopende of fixerende mechanismen en twaalf openingen naar nieuw gedrag.

De veranderdynamiek in kaart

De 24 *werkingsmechanismen* zijn het resultaat van Vermaaks aanhoudende professionele inspanning van gekoppeld doen en denken, vergelijkbaar met Schöns 'reflection-in-action' (1987). Ze vormen tezamen geen bestaande landkaart of taxonomie. Ze verwijzen naar 'de samenhangen tussen allerlei dynamieken die repeterende acties en reacties (...) goed helpen verklaren' (p. 92). Een actie roept een specifieke tegenreactie op, waardoor cirkels ontstaan. In tabel 1 worden ze samengevat, gedifferentieerd naar de vier speelvelden.

In het speelveld *interacties* draait het om de volgende drie aspecten:

- Inclusie (wie hoort erbij en wie niet);
- Affectie (hoe dicht zit men elkaar op de huid); interventiediepgang (terughoudend of provocatief);
- Invloed (macht en sturing); Een voorbeeld: bij invloedsverdeling rond een taai vraagstuk kan een fixerende samenhang van dwingen & duiken ontstaan. Onzekerheid of frustratie kunnen leiden tot een roep om verticale sturing. Dit 'omhoog delegeren' doet bij taaie vraagstukken opstopping in de top ontstaan: coördinatie wordt trager, meer generiek en beperkter. Tegelijkertijd laten leidinggevendenden zich tot sturend

gedrag verleiden. Dit wordt bij de betrokken medewerkers aanvoeld als dwingend. Als tegenreactie gaan zij duikgedrag vertonen en dit doet vervolgens de roep om 'betere sturing vanuit het management' luider weerklinken. Zo zijn dwingen & duiken twee elkaar oproepende en versterkende gedragspolen. Als opening naar vernieuwing beoefent Vermaak het samen produceren, met spreiding van eigenaarschap en differentiatie van ieders bijdragen. Participatie en variëteit kunnen worden georganiseerd rond concrete vraagstukken.

Het speelveld *cognitie* verwijst vooral naar de voortgaande professionalisering van de veranderkundige zelf en parallel daarmee naar het aanboren en verder ontwikkelen van resources en competenties van alle betrokkenen. De werkingsmechanismen betreffen:

- Starre, eenzijdige vensters, die kunnen worden opengezet om meervoudige werkelijkheden te zien;
- Beslagen spiegels. Ze kunnen worden opgeschoond;
- Ambivalentie die tot nuance en helderheid kan worden.

Het werkt vernieuwend om bij gedrag waarvoor mensen echt warm lopen, pas gaandeweg de benodigde theoretische inzichten en variëteit aan zienswijzen te introduceren.

Ook bij *procesontwerp* zijn er drie aspecten:

- Procesvariëteit. Allerlei processen staan met elkaar op gespannen voet;
- Ontwikkelprincipes, het 'leren en innoveren' in directe relatie met het werk: het primaire proces;
- Planvorming. Enig houvast geven door keuzes en richting.

Hoewel het issue taaie vraagstukken zelf een verstrengeling van problematiek betreft, schuilt ook het vernieuwingsmechanisme in het actief stapelen en verstrengelen van een variëteit aan leerprocessen in

en rond het werk. Hierbij wordt gefocust op 'small wins': zichtbare en tastbare stappen voorwaarts.

Procesankering betreft het vierde en laatste speelveld. De aspecten zijn hier:

- Hulprelaties die betrokkenen in concrete trajecten aangaan. Het werkingsmechanisme betreft hier 'zelf meedoen en zeker weten' versus het uitbesteden van de vernieuwing;
- Trajectinbedding: wordt het traject breed of smal (wellicht alleen door de top) gedragen en hoe? Wanneer en met wie wordt er geëvalueerd?;
- Vernieuwingscontinuïteit.

Wie denkt dat ankeren naar stabilisering verwijst, heeft het mis. Verankeren is volgens Vermaak het blijven ontwikkelen en 'blijven praktiseren van vernieuwing door er stapsgewijs steeds meer mensen mee te besmetten'. Netwerken, trajecten en leergemeenschappen zijn hier de sleutelwoorden.

Vernieuwingsavontuur

Plezier beleven aan taaie vraagstukken is te karakteriseren als een veranderkundige *tour de force* van voortdurende leercycli van gekoppeld doen en denken. Het 'doen' wordt vertegenwoordigd door – als ik goed heb geteld – 124 illustratieve casevignetten, waaraan het 'denken' is opgehangen. Vermaak werkt vanuit de praktijk naar de (theoretische) onderbouwing. Hij gaat het vernieuwingsavontuur aan, schakelt, verwerft vertrouwen en overwicht en is er met z'n Ik helemaal bij. Een manager zou het hier en daar abstracte en overwegend conceptuele woordgebruik kunnen afdoen met: 'verhullend en ingewikkeld', maar kan deze het boek ongelezen laten?

Wat kan de manager ermee?

Deze vraag stond centraal in het gesprek dat de eerder genoemde bevriende manager en ik over het boek voerden. We zijn het erover eens dat deze tijd in organisaties, zeker ook in de zorgsector, om ingrijpende vernieuwingen vraagt. In het bijzonder het gekoppeld doen en denken

en de sociaalpsychologische invalshoek vinden wij relevant voor de manager.

Gekoppeld doen en denken

Bij nader doorpraten zijn de werkingsmechanismen volop zichtbaar in de praktijk. Twee voorbeelden:

- Het omhoog delegeren van verantwoordelijkheden (vergelijk de recente 'hang naar dwang' [(Brinkgreve, 2009)] en het duiken als er een beslissing is genomen, is een zeer herkenbaar patroon in (semi-)professionele omgevingen, waar professionele verantwoordelijkheid wordt gescheiden van de verantwoordelijkheid voor de randvoorwaarden (werkingsmechanisme: dwingen & duiken);
- Er is in de zorgsector een sterke neiging om elk geslaagd experiment (bijvoorbeeld 'werken zonder wachtlijst' en de 'surpass checklist op een operatiekamer') meteen tot 'best practice' uit te roepen en grootschalig topdown te implementeren (werkingsmechanisme: geïsoleerde successen & institutionalisering).

Ons gesprek over dit 'doen' deed het 'denken' over Vermaaks theoretisch bouwwerk oplichten. We concluderen dat een manager samen met zijn/haar mensen het doen met behulp van theorie kan duiden, om zo voortschrijdend inzicht en verandering te realiseren. Dit is precies in Vermaaks cognitieve en verhalende lijn (p. 268): 'Het werkt vernieuwend om bij gedrag waarvoor mensen echt warm lopen, pas gaandeweg de benodigde theoretische inzichten en variëteit aan zienswijzen te introduceren.'

De manager als sociaalpsycholoog

De interactieve kwaliteit van procesvoering is voor Vermaak een kerndomein. In dit verband geeft hij (zich) rekenschap van wederzijdse afhankelijkheid, een fundamenteel menselijk gegeven. Dit blijkt uit de behandeling van thema's als affectie, ambiguïteit, betrokkenheid, conflict en invloed, geloofwaardigheid, interactie, leergemeenschap, onzekerheid. In tijden van verhoogde onzekerheid en crisis staan

'taaië verworvenheden', bijvoorbeeld zelfsturing en besef van onderlinge afhankelijkheid - om Covey (1999) weer eens op te voeren - op de tocht. Vergelijk de door adviesbureau McKinsey aanbevolen terugkeer van de Belastingdienst naar hiërarchie (NRC 15 mei 2009). Inzicht in sociaalpsychologische cirkelbewegingen, zoals Vermaak ze in ruime mate bespreekt, zal zijn nut afwerpen.

De economen Akerlof & Shiller (2009) tonen aan hoe ongebreidelde en ongedekte vernieuwing in het economisch verkeer een geldcrisis veroorzaakte en wijzen op de sociaalpsychologische oorzaken ervan. Er wordt zelfs verzucht dat 'hebzucht tot liefdeloosheid leidt' (Schaberg, 2009). Eindelijk! Vluchten is geen optie meer en met het boek van Vermaak is dat ook niet nodig.

Voor wat betreft een diepliggend taai levensvraagstuk, dat van de paradox van autonomie en verbondenheid, blijft het in *Plezier beleven aan taaië vraagstukken* bij een aantal verwijzingen (Erasmus, p. 15 en Yalom, p. 144 e.v.).

Dit betekent concreet:

- Zicht krijgen op waar u en uw team op de 'landkaart' van werkingsmechanismen, feedbackcirkels en patronen staan, door het herkennen van de cases en hun uitleg;
- Zelf werken aan enkele vernieuwende werkingsmechanismen. Ook een manager kan er niet voor wegllopen. Dit is geen tijd voor 'laissez faire'. In de woorden van Vermaak: 'Het is door een stapeling van concrete activiteiten dat mensen met elkaar iets in de wereld zetten';
- Inzicht verwerven in datgene wat de grootste rem op vernieuwing zet. Met welke blokkades hebben we in deze organisatie te maken? Voorbeelden helpen selectief te problematiseren op taaiheid; 'het gewone werk' zoek je tevergeefs in dit boek;
- Verdieping betreffende verschillende thema's rond 'leren en innoveren' die in het eigentijdse vakkenpakket van de manager thuishoren. Paul Schnabel

(2009) onderstreepte kortgeleden het belang van vakkennis. Voor Nederland is er ten opzichte van Europa qua deskundigheidsniveau volgens hem een wereld te winnen;

- Een besluit nemen over de suggestie van Vermaak in uw weerbarstige context ten minste één taai vraagstuk op te pakken. Dat betekent afstand nemen van het management als 'het duizenddingendoekje' en constateren dat al werkend veel klein vuil als sneeuw voor de zon verdwijnt.

Gemakkelijke kost? Vermaak geeft zelf het antwoord: 'Wat het leven moeilijker maakt, maakt het ook de moeite waard' (p. 15). Het leren houdt niet op!

Literatuur

Akerlof, G., & R. Shiller (2009). *Animal spirits: hoe instincten in de mens de economie sturen*. Amsterdam, Business Contact.

Brinkgreve, C. (2009) *De ogen van de ander: de sociale bronnen van zelfkennis*. Amsterdam, Antwerpen, Augustus.

Covey, S.R. (1999). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam, Antwerpen, Contact.

Schaberg, J. *We gaan het natuurlijk niet over liefde hebben*. NRC/HB 10/11 oktober 2009. Schnabel, P. (2009). *Lezing jaaropening HU Utrecht 27-08-2009*.

Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco, Jossey-Bass.

Wirtz, F.D. (2006). *Achter het masker van de persoonlijkheid*. Soest, Nelissen.

I. Met dank aan drs. J. den Bakker. Hij is bestuurskundige en zorggroepmanager in het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg.