

NEDERLANDSE SAMENVATTING

Er is geen gebrek aan taaie vraagstukken in en rond organisaties: denk aan samenwerking tussen professionals, externe gerichtheid van bureaucratieën, verandering van organisatiecultuur, duurzaam ondernemerschap of multiculturele samenwerking. Het zijn vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Ze worden gekenmerkt door complexiteit van diverse aard. Die beperkt zich niet tot de inhoud van vraagstukken (ze kunnen multidimensionaal, systemisch, vol dilemma's en ambigu zijn), complexiteit kan ook sociaal, contextueel en psychologisch van aard zijn. Taaie vraagstukken raken veel actoren met uiteenlopende belangen, waarden en ideeën. Begrenzen wie je bij de vraagstukken betreft, is onvermijdelijk maar ook arbitrair; de buitenwereld interfereert regelmatig en het besef dat veel onkenbaar en oncontroleerbaar blijft, kan je onrustig maken. Deze kenmerken maken taaie vraagstukken lastig vast te pinnen en onmogelijk om te elimineren. Ze zorgen er ook voor dat het moeilijk vooraf te voorspellen, te selecteren en te testen is welke acties goed werken, terwijl die acties tegelijk wel irreversibel zijn: wat je ook doet, het heeft wezenlijke gevolgen voor betrokkenen en die kun je niet zomaar terugdraaien.

Waar andere vraagstukken (uiteindelijk) opgelost worden in organisaties, hebben taaie vraagstukken de neiging om te persisteren ongeacht goede intenties en moedige pogingen. Het besef dat ze moeilijk op te lossen zijn, verleidt medewerkers ertoe om er met een bochtje omheen te lopen. Dat kan ertoe leiden dat taaie vraagstukken van de agenda afvallen. Hun symptomen raken dan steeds beschouwd als volstrekt natuurlijk en horend bij de organisatie en haar werk. Het kan zelfs controversieel worden om ze aan te willen pakken. Dat is doodzonde, want taaie vraagstukken zijn vaak gerelateerd aan het primaire proces van een organisatie, de bestaansreden van een sociale beweging of de gemeenschappelijke praktijk die een gemeenschap verbindt: juist daar is de complexiteit van issues het grootst en wordt waarde toegevoegd voor de wereld buiten. Zulke onderwerpen zijn daardoor niet alleen taaie om te hanteren, het zijn ook puzzels die het hart raken van het vak dat betrokkenen uitoefenen en daarmee tevens de motivatie waarom ze voor hun beroep kozen en de professionele trots die ze hebben. Deze dubbelheid wordt weerspiegeld in de terminologie die voor dit soort vraagstukken wordt gebruikt. Zo benadrukken Rittel en Webber (1973) vooral de taaie kant door te spreken over 'gemene problemen' die maar niet met bestaande routines zijn op te lossen. In contrast daarmee spreekt Kunneman (2005) over *trage vragen*: issues waar je geen snelle oplossingen voor wilt hebben, omdat je er juist mee wilt leven, ze wilt ontrafelen, ze steeds fraaier wilt hanteren en je ervan blijft leren. Het gaat om opgaven die het leven betekenis geven. Dat dit boek gericht is op taaie vraagstukken is niet in de hoop zulke vraagstukken uit te bannen, maar om er het dagelijkse werk mee te verrijken en er een verschil mee te maken.

Het kopiëren en uitrollen van gestandaardiseerde grootschalige veranderprogramma's is niet het antwoord op taaie vraagstukken. Met zulke programma's verlies je de complexiteit uit het oog die juist de essentie is van dit soort problemen. Taaie vraagstukken kunnen een stuk beter worden gehanteerd met vele kleine, incrementele en gekoppelde beslissingen en acties: samen brengen die een veranderstrategie tot leven. Een recept, 'best practice' of een flitsend zevenstappenplan wordt daarom hier niet geboden. In plaats daarvan wordt in dit boek beschreven welke dynamiek ervoor zorgt dat het dominante veranderrepertoire zo slecht opgewassen is tegen taaie vraagstukken, terwijl ze prima lijkt te voldoen bij simpele opgaven. Meer nog komt in dit boek aan bod welk veranderrepertoire wél effectief is bij taaie vraagstukken, welke dynamiek dát helpt verklaren en waarom dat

repertoire controversieel is. Dit boek heeft primair als doel inzicht te vergroten WAAROM bepaalde acties werken of niet werken. Het goede nieuws is dat zulke inzichten een veel bredere toepasbaarheid hebben dan recepten of plannen van aanpak (Engeström, 1994). Ze zijn veel minder situatiegebonden. Dit maakt het mogelijk voor lezers om de inzichten op maat te vertalen naar handelingsperspectieven voor de eigen vraagstukken en eigen organisaties.

De veranderdynamiek die in dit boek wordt beschreven, is gebaseerd op meervoudig caseonderzoek bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Ongeveer dertig verandertrajecten werden bestudeerd over een periode van zes jaar. De meeste van deze veranderingen vonden plaats op ambassades in ontwikkelingslanden, bemenst door uitgezonden en lokale medewerkers. Deze trajecten hadden veelal een doorlooptijd van 1-2 jaar en richtten zich op taaie vraagstukken, zoals ontwikkelingssamenwerking. Rond deze verandertrajecten ontstonden netwerken en leergemeenschappen, en ook deze werden bestudeerd. De gehele exercitie kan worden beschouwd als actieonderzoek: organisatieverandering, professionalisering en wetenschappelijk onderzoek vonden nauw gekoppeld plaats gedurende zes jaar. Dit betekende dat de onderzoekers óók actief waren als veranderaars en participeerden in leergemeenschappen, terwijl deelnemers óók leerden hoe ze verandering konden faciliteren en zij participeerden in het verzamelen en interpreteren van data over de veranderdynamiek waarvan ze deel uitmaakten. De verzamelde data was kwalitatief en omvangrijk, variërend van participatieve observaties, transcripties van bijeenkomsten en reflectieverslagen tot de schriftelijke voetafdruk van evaluaties, missieverslagen, interventieplannen, e-mails, surveys, enzovoort. Het belangrijkst waren de 'rijke beschrijvingen' van betekenisvolle gebeurtenissen (geïnspireerd door 'naturalistic enquiry') in elk van de verandertrajecten. De inzichten in dit boek kregen gestalte door een proces van 'grounded theory building': een proces van interpreteren, coderen, reflecteren en construeren waarbij overal triangulatie nadrukkelijk was ingebouwd.

Overzicht van werkingsmechanismen

In termen van kennis bestaat de hoofdbopbrengst van dit onderzoek uit 'werkingsmechanismen' die de veranderdynamiek die we observeerden goed lijken te vangen: twaalf weerbarstige en twaalf vernieuwende mechanismen. De *weerbarstige mechanismen* zijn niet weergegeven om ze te veroordelen: er zijn uitstekende redenen waarom de geassocieerde gedragingen en ideeën beklijven in organisaties. Allereerst werken ze goed genoeg voor tamme vraagstukken. Verder zijn deze routines het meest bekend en het gemakkelijkst te begrijpen, worden ze (valselijk) voorgeschoteld als Haarlemmerolie en is het bijbehorende gedrag historisch ingesleten en sociaal geaccepteerd. Het zou daarom onverstandig zijn van medewerkers om deze routines zomaar links te laten liggen. Het is echter net zo onverstandig om op deze mechanismen te vertrouwen waar ze niet kunnen werken: ze worden dan *fixaties* die vernieuwing actief tegenwerken. Levitt en March (1988) refereren hieraan als 'competency traps' waarbij het dominante gedrag van de organisatie een effectieve barrière opwerpt tegen het verkennen van nieuwe wegen die effectiever zijn rond taaie vraagstukken.

De *vernieuwende mechanismen* beschrijven hoe die andere wegen eruitzien en wat ze doet werken. Per definitie bestaan die niet uit 'meer van hetzelfde' van het vertrouwde veranderrepertoire. In plaats van vasthouden aan wat bekend is en als passend wordt beschouwd, worden dan interventies ingezet die ongebruikelijk zijn in de organisatiecontext. March (1988) spreekt hier over een 'technology of foolishness'. Het is fraai hoe hij daarbij twee contrasterende noties combineert: 'foolishness' refereert aan een bewuste beslissing om op zoek te gaan naar effectievere manieren van handelen buiten

het dominante repertoire. ‘Technology’ refereert aan de ambachtelijkheid die vereist is om zulke andersoortige interventies tot leven te brengen. Met andere woorden: dit afwijkende repertoire wordt gekarakteriseerd door het *spelen* met (en tegen) de regels. Dit moet je niet zien als een vrijbrief om alles te omhelzen wat afwijkend of frivolous oogt: vernieuwend gedrag mag dan dwaas lijken, maar niet alle dwaasheid is vernieuwend.



Bij het vernieuwen rond taaie vraagstukken hoort onlosmakelijk dat je op *twee fronten* tegelijk moet werken. De helft van het werk bestaat uit het omgaan met weerbarstige mechanismen: fixaties slechten die vernieuwing tegengaan. Het is namelijk onvermijdelijk dat vernieuwing reacties oproept zoals ‘zo doen we de dingen hier niet’ of ‘ik zie niet hoe dit kan werken’. De organisatorische omgeving gedraagt zich altijd wat vijandig naar innovatieve benaderingen, waardoor tegen de stroom ingaan een vast onderdeel is bij elke echte vernieuwing. Door fixaties te slechten vergroot je de ruimte om eens wat anders, wat transformatiefs te mogen doen. Er valt namelijk niet op te concurreren tegen het bestaande repertoire zonder dat eerst te problematiseren. Wachten tot er optimale condities zijn voor vernieuwing is in ieder geval geen optie: die komen er nooit vanzelf. De tweede helft van het werk is om in de ruimte die is ontstaan de vernieuwende mechanismen ten volle te gebruiken: ander veranderrepertoire te benutten om taaie vraagstukken goed te hanteren, daar plezier aan te beleven en en passant de organisatie te vernieuwen. Het is onvermijdelijk dat de meeste betrokkenen zich dit nieuwe repertoire pas ‘al doende’ eigen maken, gegeven dat de organisatie nu eenmaal ervaring op dat terrein ontbeert. Het benadrukt nog eens de wenselijkheid om organisatieverandering bij voortdurende te koppelen aan professionalisering.

De werkingsmechanismen die het hart van dit boek vormen, zijn ‘in het echt’ onderling verstrengeld, maar worden hier uiteengehaald voor een beter begrip en een duidelijker overdracht. Zij hebben betrekking op uiteenlopende veranderaspecten: sommige richten zich op interacties, andere op cognities, procesontwerp of de verankering van vernieuwing. Het boek is zo gestructureerd dat steeds zes werkingsmechanismen worden onderscheiden die zijn gerelateerd aan een van deze aspecten, de helft met een vernieuwend effect en de helft met een stagnerend effect. Een overzicht is te vinden in tabel 1. Die tabel ziet er zonder verdere uitleg nogal cryptisch uit. Ik wil een ruwe impressie geven per aspect om dit wat te reduceren. Gelukkig suggereert Engeström (2004) dat half uitgelegde vernieuwende ideeën prima kunnen functioneren om interesse en exploratie te stimuleren. (Hij noemt ze ‘springplanken’ voor leerprocessen.) Ik hoop dat de hierna volgende typering van werkingsmechanismen dat doel kan vervullen. Beschouw ze als smaakmakers en richtingaanwijzers van wat uitgebreid wordt uitgelegd in het boek, waar ze bovendien worden geïllustreerd met praktijkvoorbeelden, gerelateerd aan literatuur en verdiept met theoretische uitstapjes.

Werkingsmechanismen met betrekking tot interacties

Het organiseren van interactieprocessen rond taaie vraagstukken is een hele opgave omdat die vraagstukken zich niet aan de grenzen houden van individuele mandaten, afdelingsgrenzen of organisatie-lagen. Wie betrek je dan en wie sluit je uit? Hoe neem je beslissingen als zoveel mensen betrokken zijn? In hoeverre bemoei je je met de onderlinge spanningen die onlosmakelijk in die samenwerking ontstaan? Er ontstaat stagnatie waar vergadersettings als hét antwoord wordt gezien om de activiteiten van al die betrokkenen te coördineren. In zulke settings zijn aanwezigen vooral geneigd om hun opinies uit te spreken en te beargumenteren – en zelfs te denken dat dat de bedoeling is. De ene opinie roept echter al snel de volgende op. Zo kan in een korte tijd moeiteloos een veelheid aan stand-

Tabel 1 Overzicht van de werkingsmechanismen die in dit boek beschreven worden

Aspecten		Weerbarstige mechanismen 	Vernieuwende mechanismen 
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	Verstregelen 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 redenties
	Trajectinbedding	Centrale ophanging & uitvoeringsverstoring	Decentrerende, deblokkerende en meersoortig evalueren
	Vernieuwingscontinuïteit	Geïsoleerde successen en institutionalisering & verholde disciplinerende	Organische diffusie in netwerken, trajecten en leergemeenschappen

punten, belangen en gevoelens aan een taai vraagstuk worden vastgehaakt, hetgeen besluitvorming frustrereert. In een poging er toch samen uit te komen, vermenigvuldigen vergaderingen zich. Cohen, March en Olson (1972) refereren hieraan als 'het vuilnisvat van besluitvorming'. Na verloop van tijd kan dit leiden tot een discussie over mandaten: 'Kunnen we niet verantwoordelijkheden eenduidig bij individuen beleggen als manier om overlegcircuits te reduceren?' Waar dat gebeurt, worden diezelfde individuen vervolgens geconfronteerd met groeiende passiviteit van collegae wier bijdragen onverkort nodig blijven om het taai vraagstuk aan te pakken.

Frustratie met deze afstemmingsdynamiek kan leiden tot een roep vanuit medewerkers dat het management duidelijker sturing moet bieden. Complexe vraagstukken laten zich echter niet goed

hanteren door instructies vanuit de top: die kunnen zo'n vraagstuk niet in hun eentje overzien of beheersen. Bovendien zijn de betrokken professionals – ongeacht hun roep om meer sturing van boven – veelal geneigd om controle vanuit het management te ontduiken zodra het hun eigen werk betreft.

Als al deze coördinatiepogingen – zowel horizontaal als verticaal – teleurstellende resultaten opleveren, kan dit schuldvragen oproepen. Hiermee reduceert men de complexiteit van het vraagstuk tot één actor (of factor) die 'het' gedaan heeft en die zijn leven moet beteren. Daarmee wordt verhuld dat taaie vraagstukken systemisch zijn. Het zet bovendien de werksfeer onder druk. Uit vrees voor verslechtering van onderlinge relaties (die je vroeger of later toch weer nodig hebt) zullen betrokkenen geneigd zijn conflicten vroeger of later te bedekken. Zulke 'goede vrede' verhult de kenmerken van het vraagstuk nog verder.

Het problematiseren van deze weerbarstige interactiemechanismen reduceert teleurstelling. Vernieuwing kan verder gestimuleerd worden door participatie specifiek te organiseren rond concrete vraagstukken: niet de organisatiestructuur bepaalt dan wie betrokken is (in termen van afdelingsaffiliatie of hiërarchische positie), maar wiens bijdrage nodig is om de klus te klaren. Hieraan wordt vaak gerefereerd als het organiseren in 'activiteitsystemen' of 'werksystemen' (bijv. Hoebeke, 1994). Veel van dat soort werksystemen kunnen tegelijkertijd naast elkaar bestaan. Zulke werksystemen stellen mensen met heel verschillende achtergronden in staat op gelijke voet met elkaar te opereren waardoor complexiteit beter gehanteerd kan worden, want 'only variety beats variety'. Het sluit bovendien tribunezitters uit en zet ze op afstand. Hoe je de grenzen van werksystemen definieert, is nooit een objectief gegeven, maar een professionele afweging gebaseerd op de ambities en vermogens van betrokkenen.

Binnen deze werksystemen zijn veel bijdragen wenselijk, ongeacht of het nu inhoud, processen, contacten, vaardigheden of wat dan ook betreft. In essentie wordt van alle deelnemers binnen zo'n werksysteem verwacht dat ze genoeg bijdragen leveren om alles af te dekken. Door bijdragen te spreiden en te differentiëren, kunnen deze op elkaar doorbouwen zonder meteen te interfereren.

Spanningen worden daarbij niet gemeden, mede omdat die vaak gerelateerd zijn aan de taaie vraagstukken zelf: denk aan verschillende standpunten, verantwoordelijkheden, loyaliteiten, belangen die bij die vraagstukken horen. In dat soort gevallen helpt het om de conflicten te herkaderen als NIET-relationeel, ze in plaats daarvan als taakgerelateerd te beschouwen en ze te optimaliseren opdat je variëteit voor innovatie kan inzetten. De resterende schaarse relationele spanningen los je op waar nodig opdat die niet in de weg gaan zitten van productieve samenwerking.

Werkingsmechanismen met betrekking tot cognities

Bij het hanteren van taaie vraagstukken kunnen de aannames en overtuigingen van betrokkenen in de weg zitten. Je kunt denken aan ideeën over organiseren, over leren, over verandering, enzovoort. Bij 'organiseren' hebben machinemetaforen bijvoorbeeld de overhand, 'leren' wordt veelal geassocieerd met les geven in geïnstitutionaliseerde opleidingen en cursussen, en organisatieverandering wordt gelijkgesteld aan vooraf ontworpen en geplande lineaire exercities. Geen van deze drie denkwijzen is behulpzaam bij het omgaan met taaie vraagstukken. Het blijkt moeilijk om dat boven tafel te krijgen (vooral door betrokken medewerkers zelf) als de aanwezige kennis over deze onderwerpen binnen de organisatie eenzijdig en anekdotisch is.

Als men zich niet bewust is van alternatieve denkwijzen kan ook het testen van de eigen praktijken helpen onthullen waar cognities voortgang frustreren. Dit soort testgedrag is echter niet vanzelfsprekend. De aandacht is meestal voorwaarts gericht, kennis van de eigen veranderhistorie is

schaars en evaluaties zijn vaak te oppervlakkig of politiek getint waardoor ze geen echte nieuwe inzichten opleveren. Hierdoor blijven lessen verscholen in de organisatie en persisteren disfunctionele organiseergewoonten.

De genoemde voorbeelden van dominante overtuigingen zijn niet toevallig: er is een neiging om mentale modellen (impliciet) voorrang te geven die een streven naar eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit ondersteunen. Veel managementtaal bewijst lippendienst aan deze waarden. Zulke mentale modellen hebben echter ook een schaduwkant omdat ze een rem zetten op variëteit, ondernemerschap, gelaagdheid en vitaliteit, terwijl die stuk voor stuk innovatie ondersteunen. In elk geval geldt dat hoe langer deze mentale modellen onbetwist blijven, hoe moeilijker het wordt om ervan af te wijken.

Deze weerbarstige cognitieve mechanismen kun je ontcrachten door te ‘spelen’ met denkbeelden. Dat kan op meer dan één manier. De minst confronterende insteek is om cognitieve kaarten te introduceren: dat zijn ‘vensters’ die andere gezichtspunten en andere handelingsperspectieven laten zien. Met deze vensters zie je meer kanten van een complex vraagstuk en begrijp je er meer van. Ze legitimeren bovendien situationeel denken: uiteenlopende ideeën en acties hebben waarde voor uiteenlopende situaties.

Een meer confronterende insteek is om de effectiviteit van huidige praktijken te onderzoeken. Waar vraagstukken als taai ervaren worden, volstaan dominante benaderingen zelden. Door in die ‘spiegel’ te kijken naar eigen organiseergewoonten wordt helder hoe voorkeursopvattingen tekortschieten, terwijl controversiële ideeën het er (allang) een stuk beter van afbrengen.

Als er veel defensief gedrag is rond vertrouwde opvattingen EN deze defensiviteit ook nog eens ontkend wordt, is zwaarder geschut nodig: met volharding problematiseren en soms zelfs ridiculiseren van deze opvattingen helpt om broodnodige denkruimte te hernemen. Dit is een riskante onderneming voor veranderaars. Om dat zonder kleerscheuren te kunnen doen, zullen ze hun geloofwaardigheid moeten oppoetsen en gewiekst humor moeten inzetten: een beetje zoals de nar aan het hof van een koning die woorden geeft aan wat anders ongezegd blijft. Als dat succesvol geschiedt, zullen betrokkenen ervaren dat ambivalentie toeneemt hetgeen het weer mogelijk maakt om alternatieve perspectieven te overwegen en te exploreren.

Werkingsmechanismen met betrekking tot procesontwerp

Organisaties zijn geneigd om te vertrouwen op maar een paar van de beschikbare veranderstrategieën: top-downveranderaanpakken domineren. Deze zijn gebaseerd op het bouwen van coalities door politiek onderhandelings spel (geeldruk) en/of het inzetten van rationeel-empirische manieren om problemen te analyseren en verandering te plannen (blauwdruk). De eerste strategie heeft de macht achter zich, de tweede heeft het ‘beste’ (meest rationele) verhaal. Zodra het op een gevecht aan komt tussen veranderstrategieën, delven andersoortige strategieën (gebaseerd op leren, verleiding, zelfsturing e.d.) het onderspit. Die zitten op de tweede rang ongeacht hoe effectief deze strategieën ook kunnen zijn voor een specifieke situatie. Waar tóch alternatieve strategieën worden geselecteerd, zorgen gebrek aan ervaring en interferentie van geel/blauwdrukreflexen ervoor dat die strategieën knullig worden uitgevoerd en daardoor niet effectief worden (De Caluwé & Vermaak, 2006). Daarmee bewijzen betrokkenen zichzelf per ongeluk (en ten onrechte) dat die alternatieve strategieën niet veel voorstellen.

Dit is in het bijzonder het geval bij leerbenaderingen die je als de meest recessieve veranderstrategie kunt beschouwen. Dat is ironisch, omdat juist leerprocessen van doorslaggevend belang zijn

bij taaie vraagstukken: zowel beter inzicht in die vraagstukken als nieuwe handelingsperspectieven zijn dan nodig. In weerbarstige omgevingen wordt leren gelijkgesteld aan het lesgeven aan individuen – gebaseerd op een niet-controversieel curriculum – buiten de werkplek om. Dit zijn tijdelijke exercities die geplaagd worden door transferproblemen. Bovendien wordt de impliciete kennis van deelnemers in dit soort leersettings genegeerd. Al deze kenmerken maken zulke leerpraktijken op-pervlakkig en ongevaarlijk.

Ook de wijze waarop verandering gepland wordt, werkt stagnatie in de hand. Je leert meer van taaie vraagstukken begrijpen door eraan te werken. Een lineair verandermodel waarbij je ze vooraf probeert te analyseren, schiet daarom tekort: dat leidt tot definitieverlamming. Ongeduld en onvrede hiermee leiden op een gegeven moment tot actiegedrevenheid: willekeurige deelaspecten van het vraagstuk worden dan geïsoleerd, ambitieuze actieplannen worden daarvoor opgesteld en deze worden krachtadig geïmplementeerd om de ‘verloren’ tijd goed te maken. Dit wordt ook wel getypeerd als ‘initiatie-ititis’ (Hendry, 1996). In zijn meest extreme vorm leidt dit tot het kopiëren van stappenplannen van andere organisaties of van managementmodes waarbij de diagnose gemakshalve wordt overgeslagen: ‘ons product is uw probleem’. Zulke plannen verliezen volledig de (situatiegebonden) complexiteit van een taaie vraagstuk uit het oog en zijn daardoor zelden succesvol.

In contrast met het voorgaande maakt vrijelijk gebruik van ALLE beschikbare veranderstrategieën juist vernieuwing mogelijk. Dit ligt voor de hand, omdat vraagstukken onderling verschillen en taaie vraagstukken vele facetten hebben. Soms is handig politiek gemanoeuvreren wenselijk, soms helpt rationele planning, soms kun je met verleiding veel bereiken, enzovoort. De uitdaging is om veranderstrategieën zo te combineren dat ze elkaar niet ondergraven. Dit betekent dat je situationeel kiest voor de kansrijkste strategie, schakelt tussen strategieën als de situatie daarom vraagt en strategieën genoeg scheidt om ervoor te zorgen dat elk tot leven kan komen. Zulk schakelgedrag is niet vanzelfsprekend in organisaties. In weerbarstige omgevingen lukt dat alleen door contrasterende activiteiten kunstmatig te scheiden in tijd en plaats. Naarmate betrokkenen hier meer ervaring mee opdoen en meer aankunnen, kan het schakelen frequenter, sneller en collectiever plaatsvinden. Dit maakt veranderingen alleen maar krachtiger.

Omdat leersstrategieën er veelal het slechtst van afkomen, wordt vernieuwing geholpen door bewust de ruimte voor leerprocessen te vergroten en een serieuze inspanning te doen om het ontwerp daarvan krachtiger te maken dan te doen gebruikelijk. Dit is mogelijk door leerprocessen te verstrengelen in en rond het werk zoals bij actieleren: leren wordt dan samen met collegae op de werkplek georganiseerd en ten dienste gesteld van concrete vraagstukken, gebruikmakend van reeds aanwezige ervaring, onderwijl reflecterend op wat werkt, ervoor zorgend dat het een voorgaand proces wordt, enzovoort. Het stapelen van complementaire leerprocessen (inclusief impliciete leervormen die al benut worden) kan leercycli ‘rond’ maken en een sneeuwbal effect creëren. Als bijvoorbeeld werk in teams wordt georganiseerd (een leerinterventie op zich), dan kun je die overstap verdiepen door óók teamleiders te coachen, kennis over te dragen over activiteitsystemen, onvermijdelijke conflicten te hanteren, faciliteringskunde te trainen, enzovoort.

Een vernieuwingsproces met zulke frequente schakelingen tussen veranderstrategieën EN verstrengeling van leerinterventies is lastig vooraf te ontwerpen, laat staan dat voorspelbaar is hoe het gaat uitpakken. Het werkt daarom een stuk beter om analyse, ontwerp en uitvoering niet in tijd na elkaar te organiseren. Planning blijft een cruciale rol spelen, maar krijgt de vorm van continue reflectieve sturing, in plaats van dat een eenmaal opgesteld plan strak nageleefd moet blijven worden. Dit houdt planning flexibel en maakt het mogelijk om de verandering incrementeel te verdiepen middels vele ‘small wins’ die bij grote integrale veranderingspanningen juist buiten bereik blijven (Weick, 1984). Accumulatie van zulke ‘small wins’ naast en na elkaar kan de vernieuwing omvangrijk maken.

Werkingsmechanismen met betrekking tot procesankering

Wat creëert bij doelgroepen eigenaarschap voor een verandering? Hoe kun je ruimte scheppen voor vernieuwing met sceptische omstanders en bezorgd management in de buurt? En wat maakt continuïteit van vernieuwing mogelijk? Geen van deze zaken gaat vanzelf als vernieuwing controversieel is, hetgeen altijd het geval is rond taaiere vraagstukken. Er zullen weliswaar altijd mensen zijn die steun vragen bij taaiere vraagstukken, maar ze betwifelen tegelijkertijd hoe effectief die vernieuwingsbenaderingen zijn waar ze zich nog niet veel bij kunnen voorstellen. Hun toewijding aan de uitvoering daarvan en hun vermogen om dat kundig te doen, zijn bovendien niet zomaar toereikend om die benaderingen tot een succes te maken. Geconfronteerd met dit soort onzekerheden ligt de bewijslast voor zo'n benadering veelal bij de begeleiders. Zodra deze echter 'magische oplossingen' gaan beloven en de verantwoordelijkheid overnemen, blijft er van eigenaarschap weinig over en stagneert juist de vernieuwing (Gabriel & Hirschhorn, 1999).

Centrale ophanging van vernieuwing is een andere manier om stagnatie te veroorzaken: hoe zichtbaarder een vernieuwing plaatsvindt, hoe groter de conformiteitsdruk is vanuit omstanders om vertrouwde wegen te bewandelen en hoe meer die omstanders in de uitvoering ervan zullen interfereren. Je kunt hier denken aan: aanvullende eisen aan veranderprogramma's, het snijden in budgetten en looptijd, meeliftgedrag van andere initiatieven, pogingen om middelen of imago te kapen. Compromissen sluiten om zulke interferenties te reduceren, hebben als neveneffect dat ze gemakkelijk de vernieuwing verwateren. Je zou hier door evaluaties in 'eigen kring' lessen uit kunnen trekken, maar deze roepen bij buitenstaanders gemakkelijk allergische reacties op omdat die de ervaring en ideeën missen waar die lessen bij aansluiten. Al dit soort verstoringen vragen om politieke regie die ervoor moet zorgen dat de vernieuwing ongeschonden doorgang blijft vinden ongeacht de vijandige omgeving. Zo'n regierol wordt vaak over het hoofd gezien en is zelden een populaire opgave, zeker onder organisatieontwikkelaars.

Verloren ondanks dit alles toch een aantal vernieuwingstrajecten succesvol, dan kan de continuïteit van die vernieuwing nog gedwarsboomd worden. Dit kan op meerdere manieren. Zo kunnen van de successen geïsoleerde gevallen gemaakt worden. In 'pilots', bijvoorbeeld, krijgen betrokkenen ruimte om te vernieuwen bij gratie van de expliciete afspraak dat dit slechts tijdelijk en plaatselijk geschiedt: de uitzondering op de regel. Als er een beslissing wordt genomen zo'n pilot toch op te schalen, dan geschiedt dat veelal door de 'harde' aspecten daarvan te institutionaliseren, zoals plannen, protocollen, budgetten en dergelijke. Deze worden vervolgens 'uitgerold' over de organisatie. Die aspecten zijn echter een lege huls: de essentiële ingrediënten die vernieuwing mogelijk maakten, schuilen er juist in dat er geleerd, geëxploreerd, opgerekt en gespeeld wordt. In sommige gevallen kan de weerbarstigheid buitengewoon geniepig zijn: als nieuwe modieuze ideeën slechts in naam worden gebruikt als truc om dominante praktijken te versterken.

Onzekerheid onder deelnemers dien je niet uit de weg te gaan: het getuigt juist van enig realiteitsbesef over de taaiheid van vraagstukken, de onbekendheid met vernieuwingsbenaderingen en het teruggeworpen worden op eigen inspanningen. Een goede start om eigenaarschap en ondernemerschap voor vernieuwing te spreiden, is om deze onzekerheden te onderkennen binnen de hulprelatie tussen deelnemers en begeleiders. Dit verlangt wel paradoxale interventies door begeleiders: die gaan naar ambities zoeken als die niet op tafel liggen, terwijl ze naar twijfels en zorgen gaan zoeken als die verhuuld zijn. Door te bespreken wat deelnemers werkelijk bezighoudt (dus beide kanten van de medaille) wordt samenwerking niet meer gebaseerd op het omzeilen van gevoeligheden, maar

juist op het adresseren daarvan. Onderlinge afspraken blijven bij voorkeur voorwaardelijk: tijdelijke overeenstemmingen die gaande de rit worden aangepast. Vertrouwen is snel en smal: het wordt gegeven als de vraagstukken er genoeg toe doen, maar het wordt ook getest terwijl men samen aan de slag is (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Twijfel kan zelfs ingezet worden om allerlei aspecten van de vernieuwing te bediscussiëren, waarmee je die vervolgens verder kunt aanscherpen. Dit soort discussies en testgedrag zijn tevens een manier om betrokkenen te professionaliseren in het uitvoeren van die nieuwe veranderbenaderingen. Het stelt de begeleider in staat steeds meer taken over te laten aan deelnemers, hetgeen coproductie bevordert. De begeleiders blijven echter **SELECTIEF** die taken oppakken die deelnemers laten liggen: net genoeg om de vernieuwing te laten doorgaan, maar niet te veel om deelnemers te blijven uitdagen.

Dit alles geschiedt bij voorkeur aan de randen van de organisatie waar nieuwe benaderingen uitgeprobeerd kunnen worden zonder te veel kritische blikken. Overigens komen daar de meeste innovatieve impulsen überhaupt vandaan: van 'positive deviants' (Warren, 2003) die bereid zijn om kansen aan te grijpen om iets nieuws in de wereld te brengen waar de formele organisatie (nog) niet om vraagt. Verandering wordt op deze wijze gedecentreerd. Door 'onder het maaiveld' te opereren, hoeven betrokkenen minder tijd te besteden aan het managen van hun weerbarstige omgeving dan het geval is als verandering van bovenaf wordt aangezet. Verstoringen blijven echter onvermijdelijk naarmate de vernieuwing succesvol wordt, in aantal groeit, en de formele organisatie tegenkomt in evaluaties, financiering, inhuur, enzovoort. Op zulke verstoringen wordt bij voorkeur geanticipeerd. Sponsors worden in een vroeg stadium informeel gezocht, issues worden aan hen 'verkocht' (niet de aanpak ervan) en genoeg manoeuvreerruimte afgesproken. Enige regie van dit soort politieke en professionele activiteiten helpt enorm, bij voorkeur door iemand van binnen die weet 'hoe de hazen lopen' samen met iemand van buiten die knowhow over vernieuwing inbrengt. Tezamen kunnen ze in de gaten houden welke politieke spelletjes onvermijdelijk rond zo'n vernieuwing ontstaan, kansen en problemen vroegtijdig signaleren en die adresseren door leerinterventies waar mogelijk, door procedurele scherpte of politieke handigheid waar nodig. Leerinterventies kunnen en zullen tot spin-offs leiden, de andere interventies reduceren interferenties slechts. Evaluaties moeten meer-soortig zijn om de belangen en ideeën van uiteenlopende actoren genoeg te adresseren opdat die de bevindingen kunnen lezen en gebruiken. In veel gevallen zal het nodig zijn om meerdere contrasterende evaluaties te doen die slechts losjes gekoppeld zijn aan elkaar. Dit alles maakt het mogelijk om vernieuwing in de organisatie in te bedden op een manier die daar niet meteen een rem op zet.

Continuïteit van de vernieuwing is daarmee nog niet verzekerd. In essentie is er niets dat vernieuwing zo goed spreidt in een organisatie dan het blijven vernieuwen zelf: niet procedures of structuren maken het verschil, maar een productieve kluwen van groeiende netwerken, veranderprocessen en leergemeenschappen. In die netwerken verspreiden ideeën zich, worden kansen gezocht en contacten gedeeld. In de veranderprocessen worden taai vraagstukken gehanteerd, ervaring opgedaan en enthousiasme gegenereerd. Dat zijn de 'hotspots' waar betrokkenen energie opdoen en die als 'motor' van vernieuwing fungeren. In leergemeenschappen worden lessen geëxpliciteerd en de capaciteit van begeleiders bevordert. Netwerken, veranderprocessen en leergemeenschappen voeden elkaar en maken tezamen organische diffusie mogelijk, waardoor een 'beweging' kan ontstaan die een eigen leven gaat leiden. Dat lijkt een betere garantie voor continuïteit dan welk formeel systeem ooit kan bieden. Op een gegeven moment kan de vernieuwing zo ver verspreid zijn dat ze niet langer controversieel of transformatief is. Pas op dat moment kan institutionalisering plaatsvinden zonder dat deze stagnatie veroorzaakt. Vernieuwing richt zich vervolgens wel op andere, nieuwe, vraagstukken.

Plezier beleven aan taaie vraagstukken

Dit boek vol werkingsmechanismen kan van waarde zijn voor *wetenschappers* die onderzoek doen naar organisatievernieuwing. De lessen uit het onderzoek worden hier beschikbaar gemaakt voor hun kritische beschouwing. De ideeën zijn verbonden met uiteenlopende wetenschappelijke disciplines, wat interessante dwarsverbanden zichtbaar maakt. Ook kan de wijze waarop onderzoek gedurende lange tijd gecombineerd is met organisatieverandering en professionalisering deze groep lezers inspiratie bieden.

Het boek is echter vooral geschreven met *praktijkmensen* in gedachten: veranderaars die verantwoordelijkheid nemen voor vernieuwing ongeacht hun positie (zoals manager, adviseur, projectleider, medewerker, enzovoort). Zij kunnen de werkingsmechanismen in dit boek op meerdere manieren benutten:

- Ten eerste om (verscholen) veranderdynamiek te onderkennen en te begrijpen in hun eigen omgeving en een taal te hebben waarmee die inzichten te delen zijn met de mensen met wie ze samenwerken. Veranderaars kunnen zich soms afvragen of zij nou gek zijn of dat hun organisatie dat is. De werkingsmechanismen reiken hen een helpende hand om hun verwarring en isolement te reduceren.
- Ten tweede om bewust te leren uit fixerende mechanismen te stappen wat hun eigen gedrag en ideeën betreft. En, in het verlengde daarvan, om die stagnerende reflexen en routines te problematiseren waardoor anderen daar ook uit leren stappen. Dit kun je beschouwen als de **SNELSTE** winst, ook al is die contra-intuïtief: het slechten van fixaties kost niets en reduceert ambities ook niet, maar kan wel enorm veel inspanning, moeite en frustratie besparen.
- Ten derde om de reeds aanwezige (maar genegeerde of onderschatte) vernieuwingsmechanismen in de organisatie te benutten en daarop door te bouwen. Elk van deze mechanismen opent al nieuwe mogelijkheden. Ze combineren en stapelen, maakt ze nog vele malen krachtiger. Weten wanneer je naar welk mechanisme schakelt, maakt van vernieuwen een kunst. Soms helpt het om direct te interveniëren daar waar het vastzit, soms werkt het beter om juist indirect (om de weerstand heen) te interveniëren.
- Tot slot om te weten **WANNEER** deze vernieuwingsmechanismen vruchtbaar zijn en wanneer ze overbodig zijn. Wat hier is beschreven, is gecompliceerder dan het volgen van bestaande routines, mechanistische modellen van organiseren, procedurele manieren om werk te coördineren, enzovoort. Er is geen enkele reden om zo'n ingewikkelde weg te volgen bij tamme vraagstukken waar 'meer van hetzelfde' al volstaat. Het is bovendien verstandig om niet te veel taaie vraagstukken tegelijk op te pakken. Je hebt er meer aan om één of twee van dat soort vraagstukken te selecteren en daarvoor vernieuwing met voldoende diepgang te organiseren dan om je aandacht en inspanningen dun te spreiden over veel taaie vraagstukken. Dit presenteert betrokkenen wel met een gewetensvraag welke vraagstukken zij genoeg relevant en inspirerend vinden om zich aan te committeren en binnen hun invloedssfeer te definiëren.

Ik ben ervan overtuigd dat het laatste woord nog niet gezegd is over hoe *generiek*, hoe krachtig en hoe persoonlijk mijn bevindingen zijn. Dat beschouw ik als een goede zaak. Laat ik enkele gedachten daarover delen. Ik ben ervan overtuigd dat de bevindingen geldig zijn voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Gegeven de grote contrasten tussen de dertig onderzochte veranderprocessen **EN** gegeven de conceptualisering in termen van systemische patronen (in plaats van stappenplannen) zie ik goede redenen dat de ideeën ook van toepassing zijn voorbij de muren van het Ministerie. Een verkenning van de literatuur en mijn eigen observaties in andere organisaties lijken dat te bevesti-

gen. Met betrekking tot hoe krachtig de bevindingen zijn, tonen de cases dat de veranderprocessen goed werkten in de ogen van de diverse betrokkenen binnen en buiten de systeemgrenzen (van de vernieuwing) die de deelnemers zelf verkozen. Gewapend met de vergaarde kennis van nu zie ik overigens heel wat momenten waar we in fixerende mechanismen stapten zonder dat we dat in de gaten hadden en waar we allerlei mogelijkheden van vernieuwende mechanismen over het hoofd zagen. In die zin denk ik dat er nog meer uit te halen is dan wat we hebben bereikt en vraag ik me af waar de grenzen van deze ideeën liggen. Met betrekking tot hoe persoonlijk deze bevindingen zijn – in termen van gebonden aan mij als professional – heb ik gemengde gedachten. De verzamelde data refereren slechts ten dele aan mij en hebben vaker betrekking op andere begeleiders en deelnemers. De uit deze data gedestilleerde kennis kan daarom niet al te persoonlijk zijn. Daar staat tegenover dat kennis niet hetzelfde is als kunde. Om deze bevindingen vaardig in veranderingen in te zetten, geloofwaardig over te komen wanneer je dat doet, daartoe in staat te zijn in vijandige omgevingen en te genieten van complexiteit: dat is niet iets wat alle praktijkmensen zullen nastreven of succesvol zullen volbrengen. Vermogens en ambities zijn verbonden met individuen.

Dat gezegd hebbend, geloof ik niet dat het slechts aan enkelingen voorbehouden is om met deze ideeën te werken. Mensen worden geconfronteerd met taaie vraagstukken of ze dat nu willen of niet. Er is geen tekort aan dit soort vraagstukken in en rond organisaties. Zelfs het stappen uit slechts één weerbaarstig mechanisme (zoals het toekennen van verantwoordelijkheid voor multidisciplinaire samenwerking aan één persoon) voorkomt al voorspelbare frustratie. Zelfs het bevorderen van slechts één vernieuwend mechanisme (zoals het organiseren van teamwerk dwars over afdelingen in werksystemen) schept al nieuwe mogelijkheden. Het is bovendien niet zo dat de mechanismen hun magie pas vertonen als ze perfect worden uitgevoerd. Dat neemt echter niet weg dat er veel te leren is voor al diegenen die vernieuwing als hun ambacht en roeping zien. Ik verwacht niet dat taaie ooit is weg te 'managen' uit dit soort vraagstukken. Taaie vraagstukken zullen altijd gebrekkig kenbaar en gebrekkig maakbaar blijven. Dit waarden stelt ons in staat zulke vraagstukken beter te hanteren en daar plezier aan te beleven. Ik vind dat een troostrijke gedachte.