

Boekbesprekingen

Happen naar Peijnenburg

Hans Vermaak – Plezier beleven aan taaie vraagstukken; werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. – Deventer : Kluwer, 2009

Dr. Froukje D. Wirtz

Hoe vat je een overvol en rijk gevarieerd boek van 627 bladzijden samen? Door enkele hoofdlijnen te benoemen: kernconcepten, waaronder werkingsmechanismen en vakgebieden of speelvelden. Ik verwoord hoe verwarring omsloeg in lof en positioneer het boek binnen *'the state of the art'*.

Toen ik dit boek als proefschrift onder ogen kreeg was ik in verwarring. Is dit een handboek veranderkunde of een proefschrift? Een proefschrift, maar probleem- dan wel vraagstelling leken te ontbreken, evenals de doelstellingen van het onderzoek en een samenvatting in het Engels. Door mijn hoofd gingen vragen: heb ik de handelseditie in handen? Ben ik ouderwets? Is 'Amsterdam' inmiddels anders dan 'Leiden'? Neen, de portee van dit boek is de verandingspraktijk zelf, het reflecteren daarop en het 'proeven' van het verandkundig handwerk: het in de mond laten walsen, uitspugen, samen bespreken, gezamenlijk een oordeel vormen, enthousiast zijn voor de ene interventie of voorzichtig een andere proberen. Dit spel van geïntegreerd praktisch, theoretisch en ervarend handelen is kenmerkend voor het boek. Het is te prijzen dat de promotiecommissie een dergelijke geleidelijke benadering, waarvan je al jarenlang vindt dat 'het zo zou moeten kunnen', heeft weten te appreciëren.

Vermaak is senior partner bij Twynstra Gudde en participeerde afgelopen jaren in vele veranderingstrajecten. Projecten betreffende ontwikkelingssamenwerking voerde hij uit bij ambassades onder andere in Addis Abeba, Maputo, Pretoria en Lusaka, onder de paraplu van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Verhalen hierover vormen de ruggengraat van het boek.

AARD VAN ONDERZOEK EN BOEK: VERNIEUWINGSPROCESSEN

Wat staat Vermaak voor ogen? Op bladzij 86 meldt hij een voorlopige probleemstelling:

‘Meer nog dan over taaie vraagstukken zelf wilde ik meer weten over de dynamiek van vernieuwende processen en weerbarstige omgevingen rond die vraagstukken. Mijn 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.’

Dit citaat toont dat de vernieuwingsprocessen die Vermaak beoogt, drie onderling gerelateerde kernconcepten bevatten: taaie vraagstukken, weerbarstige omgevingen en werkingsmechanismen.

DRIE ONDERLING GERELATEERDE KERNCONCEPTEN

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 zijn meer dimensies. Iets is bijvoorbeeld een structuurvraagstuk, een financieel en tevens een politiek issue en wordt door de top anders omschreven dan door medewerkers of achterban. Wanneer complexiteit en zekerheidsstreven de overhand krijgen, gaat men (ook de veranderkundige) terugvallen op oude patronen en geraakt zodoende in ‘competency traps’. Hierdoor wordt je beroepservaring je valkuil.

‘Meer van hetzelfde geeft tijdelijk verlichting, werkt daardoor verslavend maar verzwakt het vermogen om tot duurzame oplossingen te komen’ (p. 58; 92).

In dit boek heeft ‘harmonisatie van ontwikkelingssamenwerking’ als taaie vraagstuk een hoofdrol.

Weerbarstige omgevingen worden gekenmerkt door fixaties, die met name bij veranderingsinspanningen verhoogd dominant worden. Ze drukken kansrijk nieuw gedrag weg, dat gaat ondergronds. Veranderingsinspanningen gaan steeds mis. Vergaderingen en hiërarchie compenseren dat niet. Conflict en diversiteit worden gemeden. Het dominante repertoire vervolgt zijn weg en krijgt een gevoelslading van weerbarstigheid.

Het boek is gegroepeerd rond 24 *werkingsmechanismen*. Dit betreft geen bestaande taxonomie, maar is Vermaaks resultaat van aanhoudende, noeste professionele inspanning van gekoppeld doen en denken, vergelijkbaar met Schöns ‘reflection-in-action’ (1987).

Werkingsmechanismen verwijzen naar ‘de samenhangen tussen allerlei dynamieken die repeterende acties en reacties (...) goed helpen verklaren’ (p. 92).

Dit soort dynamieken of interactiemechanieken correleert met taaie vraagstukken en weerbarstige omgevingen. Een actie roept een specifieke tegenreactie op, waardoor cirkels ontstaan.

Een voorbeeld: ‘dwingen & duiken’ zijn fixerende manieren om, rond een taaie vraagstuk, invloed te verdelen. Onzekerheid en frustratie kunnen hier 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. Dit wordt bij de betrokken medewerkers aangevoeld als dwingend. Als tegenreactie gaan zij duikgedrag vertonen en dit doet vervolgens de roep om ‘betere sturing vanuit het management’ weerklinken. Zo zijn dwingen & duiken twee elkaar oproepende en versterkende gedragspolen.

VIER SPEELVELDEN

Vermaak brengt verslag uit van onderzoek binnen vier speelvelden. Dit zijn vakgebieden die de competenties van de veranderkundige(n) en andere betrokkenen bestrijken. Het gaat om: interacties, cognities, procesontwerp en procesankering. Elk speelveld omvat drie aspecten. Binnen zo’n aspect werkt er een fixerende cirkel en zoekt Vermaak de vernieuwende uitdaging. Tabel 1 geeft een overzicht van de aldus ontstane 24 werkingsmechanismen: 12 in zichzelf vastlopende of fixerende mechanismen en 12 openingen naar nieuw gedrag. Hieronder vanuit elk speelveld een voorbeeld.

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

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
	Ontwikkelprijncipes	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 meersortig evalueren
	Vernieuwingscontinuïteit	Geïsoleerde successen en institutionalisering & verholde disciplineren	Organische diffusie in netwerken, trajecten en leergemeenschappen

In het speelveld *interacties* draait het om de volgende drie aspecten: inclusie (wie hoort erbij en wie niet), invloed en affectie (verwijten, ‘mantel der liefde’, loyaliteit, vermijden en ‘emotional labor’). Over het aspect invloed gaf ik hierboven het mechanisme van dwingen & duiken al weer. Als opening naar vernieuwing beoefent Vermaak het samen produceren, met spreiding en differentiatie van ieders bijdragen.

Het speelveld *cognities* verwijst vooral naar de competenties die de veranderkundige zelf moet beoefenen, evenals de overige betrokkenen. De werkingsmechanismen hebben betrekking op drie aspecten: vensters, spiegels en ambivalentie. Vensters, als starre voorkeursparadigma’s waarmee je de werkelijkheid eendimensionaal ziet, kunnen even fixerend zijn als het losjes weglachen van ‘boekenwijsheid’ (‘wij gaan hier gewoon af op “gut feeling”’). Vermaak introduceert als vernieuwend mechanisme: bij gedrag waarvoor mensen echt warmlopen pas gaandeweg concepten, theoretische inzichten en een grotere variëteit aan zienswijzen introduceren.

Ook bij *procesontwerp* zijn er drie aspecten: procesvariëteit (in organisaties vinden allerlei processen plaats die met elkaar op gespannen voet staan), ontwikkelprincipes en planvorming (bij veranderprocessen enig houvast geven door keuzes en richting). Als voorbeeld: ontwikkelprincipes. Hier gaat het erom dat je ‘leren en innoveren’ erbij kiest als aanvullende veranderstrategieën, omdat ‘meer van hetzelfde’ niet volstaat. Leren gebeurt nog veel los van het werk, met trainers of opleiders van buiten, gefocust op één bepaald issue dat moet worden veranderd. Dat geeft vaak transferproblematiek. Dergelijk leren kan vastlopen en tot schrale veranderpraktijken leiden. Bij taaie vraagstukken is de problematiek nu eenmaal verstrengeld. Vernieuwing schuilt in het actief stapelen en verstrengelen van een variëteit aan leerprocessen in en rond het werk, waarbij je focust op ‘small wins’: zichtbare en tastbare stapjes voorwaarts.

Procesankering betreft het vierde en laatste speelveld. De aspecten zijn hier: hulprelatie, trajectinbedding en vernieuwingscontinuïteit. Wie denkt dat ankering verwijst naar stabilisering, heeft het mis. Daarom als voorbeeld veranderingscontinuïteit. Vernieuwing heeft de neiging in de marge te geraken. Dit kan doordat ze in de rand van de organisatie wordt geparkeerd, waar de aardigheid er snel af is. Ook is er de neiging van institutionaliseren door blauwdruk, ‘behandelprotocollen’, procedures en andere bureaucratie. Zo wordt vernieuwing uitgehold. Als het positieve imago van een vernieuwing wordt gebruikt om (oude) dingen door te voeren, versterkt ze juist de status quo en de weerbaarheid. Verankeren is volgens Vermaak een werkwoord en dit betreft: blijven ontwikkelen en ‘blijven praktiseren van vernieuwing door er stapsgewijs steeds meer mensen mee te “besmetten”’. Netwerken, trajecten en leergemeenschappen zijn hier de sleutelwoorden.

EEN FASCINEREND EPOS

Vermaak stapt via zijn boek de hitte van de keuken binnen voor een indrukwekkende serie continue leercycli van gekoppeld doen en denken. Daarbij schuwt hij niet het repeterend karakter van aangetroffen ‘spelletjes’ boven

het maaiveld te trekken en betrokkenen te laten ervaren dat dit rituele dansjes zijn. ‘Voeden en snoeien horen allebei bij groene vingers.’ Vermaak focust, houdt spiegels voor, reflecteert op zichzelf, zet vensters open, trekt in twijfel en participeert in het ter sprake brengen van die twijfel, al doende aansturend op kwaliteit van procesvoering.

Taxonomie

Groeienderwijs is zo een goedogende taxonomie (terreinbestrijkende indeling) van 24 werkingsmechanismen ontstaan. Wie wel eens omvangrijk onderzoek heeft gedaan en gepubliceerd, weet dat aan zo’n harmonieuze partituur enorm veel werk is voorafgegaan. Vermaak zegt dat hij na een paar jaar verzamelen ‘een lastig grijpbare wolk vol lessen’ had verzameld. Door stap voor stap de precisie in redeneringen te vergroten, genoeg diepgang te bereiken rond kernthema’s en – met de hulp van literatuur – scherpte in conceptgebruik, construeerde hij dit fascinerende kennisepos, dat ten slotte lijkt op een ‘handboek veranderingkunde’.

Stijl

Vermaaks stijl in dit boek is te karakteriseren als open, sprankelend, met hart en ziel. Hij gaat het vernieuwingsavontuur aan, schakelt, verwerft vertrouwen en overwicht en is er met z’n Ik helemaal bij. Dit boek staat in het teken van de Homo Ludens, de met ernst spelende mens. De hiermee verwante gedachte dat volwassen zelforganisatie ontstaat uit een kinderlijke ‘Spieltrieb’, komt uit het romantisch expressivisme. Voor Friedrich Schiller, een volbloed romanticus uit het tweede gedeelte van de achttiende eeuw, gold dat de volledige ontwikkeling van de speelsheid het mogelijk zou maken zich spontaan moreel te gedragen. Wat dirigent Mariss Jansons doet met muziek, bewerkstelligt Vermaak met veranderingkunde: hij zet het brede gebaar neer en boetseert de details. Hij toont bladzij na bladzij hoe hij er lol in heeft en hoe wezenlijk zo’n ‘Spieltrieb’, zo’n ‘Spießfreude’ is.

Vakkennis

Het wetenschappelijk gedachtegoed is bijeengesprokkeld, met andere woorden eclectisch. Twee stromingen zijn dominant aanwezig, elk met een sterk geesteswetenschappelijk en ‘evidence based’ accent. Hermeneutiek huldigt de stelling dat zelfbegrip ontstaat door het ondergaan van ervaringen die worden besproken, geduid, begrepen en opnieuw (met variatie) beoefend. In de systemische wetenschapsbenadering gaat het om complexiteit: niet één puzzelstukje telt, maar de elkaar veroorzakende relatie tussen de puzzelstukjes. Er ontstaat een web van causale relaties: een feedbackpatroon. Zo’n web van feedbackcirkels en patroon wordt systemisch zodra er een remmende terugkoppeling ontstaat.

Wezenlijke dualiteit

Het boek opent met de volgende uitspraak: ‘You can’t live with them, you can’t live without them.’ Dit citaat is toegeschreven aan Erasmus, die ermee bedoeld zou hebben op vrouwen. Ik vind zo’n uitspraak hoopgevend.

Ze betreft één van de centrale stellingen van de sociale psychologie en een taai vraagstuk van klasse, zou ik zeggen (vergelijk Benjamin, 1997). Mensen zijn voor elkaar de moeite waard. Dat geeft onderlinge spanning; je maakt ruzie met mensen over elkaar en over dingen als je elkaar ernstig neemt. Dan manifesteert zich onze wezenlijke dualiteit, met het daarbij horende risico van 'veruit-evenwicht' geraken. Het citaat belichaamt het waagstuk van menselijke ontwikkeling/groei. Vermaak: 'wat het leven moeilijker maakt, maakt het ook de moeite waard' (p. 15).

Diepgang

De benadering van Vermaak brengt met zich mee dat mensen (incl. de veranderaar zelf) tot zelfreflectie uitgedaagd worden. Individuen dienen zichzelf binnen de organisatie doorlopend te evalueren en te corrigeren. Vermaak beseft dat wie wij willen zijn (verandering), oog vergt voor de vraag wie wij zijn. Hij schuwt daarbij de diepgang niet. Hij citeert Irving Yalom die uiteenzet hoe wij ons met existentiële dilemma's, levensthema's en andere taaie, menselijke vraagstukken verstaan (p. 144 e.v.). Die diepgang dankt Vermaak zelf mede aan het feit dat hij er al zo'n tien/twintig jaar aan werkt en hij levensthema's in de week kan leggen tot zich kansen aandienen.

Amechtig

Het in de week leggen van een taai vraagstuk tot zich kansen aandienen, getuigt van idealen en veranderdoelen. Taaie vraagstukken wijzen op de helaasheid der dingen en daar willen we vanaf. Ons van die beklemming afhelpen is de beroepstrots van elke veranderaar. Veranderen is hun beroep. Dit heeft tot gevolg dat 'stabiliteit' nauwelijks een issue is. Vanaf meerdere pagina's spreekt Vermaak zich uit tegen de menselijke hang naar stabiliteit. Hij ziet meer in 'verwarring als constructieve staat van zijn' (p. 473), terwijl snelle institutionalisering het leven uit de organisatie wegschrijft. Hierbij maak ik twee kanttekeningen.

Met haar radicale procesleer toonde Mary Parker Follett (1867-1933, zie Graham, 1995) aan dat het zo'n vaart niet loopt, want dat interactie en leven op zich al voortdurende verandering inhouden. Ook Van Ginneken (2009, p. 95) wijst op het voortdurende creatieve proces van zelforganisatie (wat Vermaak natuurlijk ook doet) en concludeert:

'Mensen en dingen zijn soms heel wel in staat om zichzelf spontaan te ordenen, maar soms opeens niet meer. ... Je kunt de belasting almaar opvoeren, maar op een gegeven moment wordt er een kritische drempel bereikt Het is de druppel die de emmer doet overlopen.'

In zo'n geval is de vernieuwing zelf weerbarstig geworden.

In het verlengde van deze opmerking vraag ik of we af en toe eens mogen uitrusten en plezier beleven aan onze stabiliteit (wonen in goede gewoontes). Veranderingen zijn altijd ontregelend en het is onzin om naar de oude inbedding terug te willen, maar we moeten wel kijken naar 'deugdzame duurzaamheid'.

Stabiliteit voelt dan aan als even ‘thuis zijn’; als veilig gehecht, vertrouwd en functioneel. Stabiliteit geeft veerkracht/‘resilience’ (Vermaak, p. 503) en nieuwe energie.

De continue gerichtheid op ‘werkingsmechanismes van vernieuwing’ riep bij mij een beeld op van een bewolkt, winderig landschap waarin een jonge vader op een professionele racefiets zijn parmantig zoontje – eveneens monter op de trappers (aan pedalen is hij nog niet toe) – een aantrekkelijke, maar ontwijkende taaitaai voorhoudt. Ook hier zijn de werkingsmechanismen doende. Als de moeizaam verworven Peijnenburg ten slotte plezier, licht, lucht, soelaas brengt, is het maar tijdelijk. Geen paradijs zo mooi of we moeten voort.

Het is te prijzen dat Vermaak existentiële thema’s ‘van ’s levens felheid en de zucht naar schooner leven’ (Huizinga: Herfsttij der Middeleeuwen) zo enthousiast en aanstekelijk benoemt, maar mag het iets minder amechtig?

Literatuur

Benjamin, J. – *Shadow of the other*. – New York : Routledge, 1997

Ginneken, J. van – *De kracht van de zwerm; zelfsturing in de organisatie*. – Amsterdam : Business Contact, 2009

Graham, P. (ed.) – *Mary Parker Follett. Prophet of management* – Boston : Harvard Business School Press, 1995

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