

Plezier beleven aan taaie vraagstukken

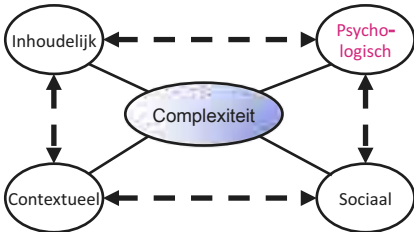
Flitsintroductie in het gedachtengoed

hans vermaak



Aanvullend materiaal (presentaties, publicaties, toepassingen)
www.hansvermaak.com/taai-vragen

Taaie vraagstukken



The diagram illustrates the concept of 'Taaie vraagstukken' (Complex problems). At the center is a blue oval labeled 'Complexiteit' (Complexity). Four white ovals are arranged around it: 'Inhoudelijk' (Content) at the top-left, 'Psychologisch' (Psychological) at the top-right, 'Contextueel' (Contextual) at the bottom-left, and 'Sociaal' (Social) at the bottom-right. Solid arrows point from 'Complexiteit' to each of these four ovals. Dashed double-headed arrows connect 'Inhoudelijk' to 'Psychologisch' and 'Contextueel' to 'Sociaal'.

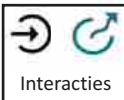
Je krijgt iets voor elkaar bij complexe vraagstukken als je ze met finesse hanteert.

Je maakt ze taai als je ze versimpelt.

- Persistentie geeft gevoelslading. Ze vallen vaak van agenda af
- Betekenisvol voor betrokkenen. En een uitdaging voor het vak
- Elke organisatie heeft ze en kent ze

2

Achtergrond en agenda



Geen vergader- of structuurdrukke, maar dwars over muren rond klus organiseren

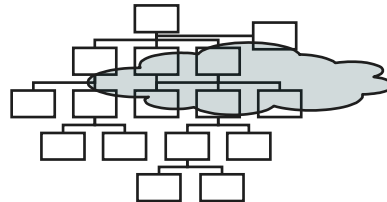
Taaie vragen houden zich niet aan organisatiehokjes en -grenzen

- Niet: vergader- en splitsreflexen
- risico overlegcircuits en tribunezitters
 - roep om mandaten, waarna 'hanggedrag'


- Wel: in- en uitsluiten rond 'hele' opgaven:
- bal in het midden: coproductie
 - denkers zijn ook doeners
 - vele werksystemen

Vuilnisvat van besluitvorming (Cohen, March & Olson)

- Een organisatie is een verzameling:
- keuzemogelijkheden die een probleem vereisen,
 - onderwerpen en gevoelens die zoeken naar situaties waarin ze gelucht kunnen worden,
 - oplossingen die zoeken naar vraagstukken of problemen waarop zij een antwoord kunnen zijn,
 - beslissers die naar werk zoeken.



Er is maar één ding erger dan dromen dat je op een vergadering bent en wakker worden op die vergadering: dat is aanwezig zijn op een vergadering en niet kunnen slapen. (Czecinski)



Cognities

Waar mechanistische waarden in de weg staan, herneem denkruimte voor krachtiger ideeën

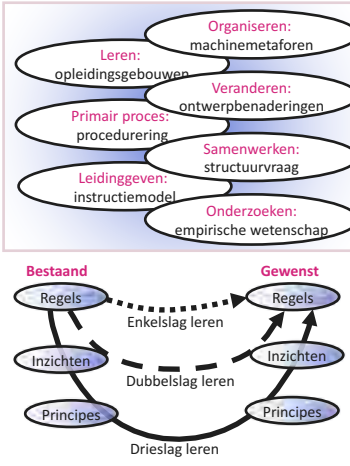
Remmende opvattingen kunnen bekijken

Niet: eenzijdige waarden generaliseren

- eenheid, beheersing, transparantie & stabiliteit zijn bij taatheid zelden functioneel
- al klinken ze beter en gaat zelfcensuur vanzelf


Wel: jubeljargon problematiseren

- niemand wordt spontaan bewust onbekwaam:
- naast vensters, spiegels óók ridiculiseren
- de nar doet dat zonder dat het zijn kop kost



"What at one level appears to be a dispassionate presentation of an objective 'fact' of the world, may, upon reexamination, be construed as the site of contestation in which the 'reason of the stronger' has prevailed" (Chia)

5



Proces-ontwerp

Niet grote plannen, maar 'small wins' in microkosmos

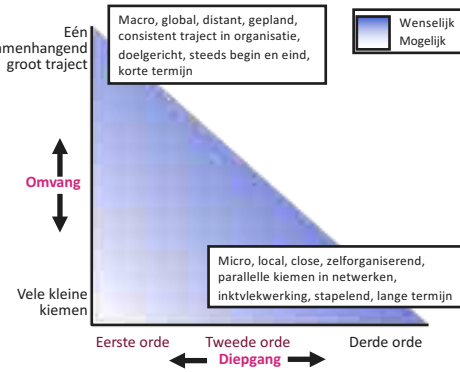
Omvang en diepgang staan haaks op elkaar

Niet de weg van integrale aanpak:

- klemmende lineariteit
- eerst paralyse by analysis
- dan actiegedrevenheid

Wel het werken met 'small wins':

- denkers en doeners in microkosmos
- sneeuwschuiver voor blokkades
- stapeling: klein x diep x veel.



Pure study amounts to procrastination because little is learned about a wicked problem by objective data gathering and analysis. Study alone leads to more study, and results in 'analysis paralysis', a Catch 22 in which we can't take action until we have more information, but we can't get more information until someone takes action. (Conklin)

6



Niet met bombarie vernieuwing aanzetten, liever eerst onder het maaiveld

Het 'centrum' is de slechtste plek voor vernieuwing.

Niet: 'burning platform' of 'optimale condities' van boven

- innovatie 'verkopen' verwatert het
- kritiek en kaapwerk onderweg
- 'zachte' evaluaties stoten af. 'Harde' zijn inhoudsloos.

Wel: decenteren weg van de schaarste

- 'tempered radicals' zijn al bezig
- 'enrollment' verwante sponsors en hulptroepen
- politiek ondernemerschap ter bescherming
- meervoudig evalueren, losjes gekoppeld

Conflicterende evaluaties dienen verschillende doelen

- Verantwoording
- Gezamenlijk leren
- Betere samenwerking
- (of ...onderzoek, expert-gidsing)

(Van der Meer en Edelenbos)

Niveaus van beschermingsmaatregelen

- Leergesprekken (& spin-offs)
- Testimonials
- Ontwijking
- Procedure
- Hitteschild

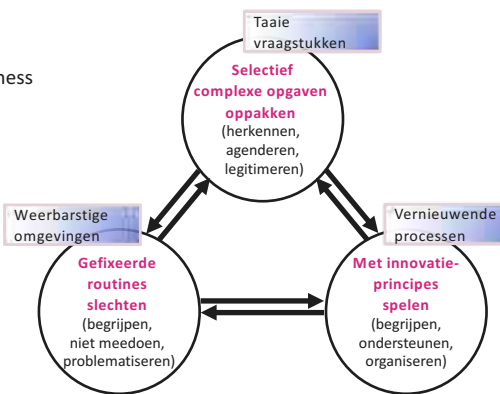
Er is een verschil tussen 'plek' en 'ruimte'. "Strategized places" staan in het teken van sociale orde en disciplineren van openbaar handelen. Maar op 'in between spaces' kan je kansen grijpen, in de marge kleine overwinningen boeken. 'Tactic mobility' voorkomt dat je winst afgepakt wordt (De Certeau).

7

Hoe kom je ermee weg en maak je er wat van?

Wat hoort werkt niet, en wat werkt hoort niet

- Competency trap & technology of foolishness
- Altijd op twee fronten werken
- Tegenwind én gidsing: vaktaal is nodig



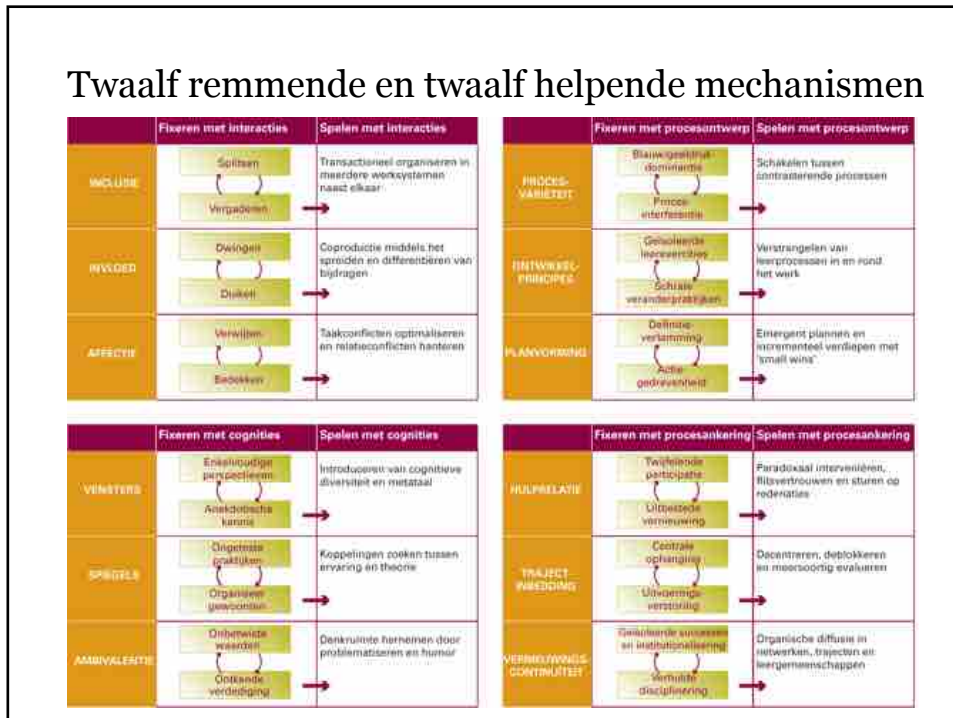
```

graph TD
    A[Taaie vraagstukken] --- B((Selectief complexe opgaven oppakken  
(herkennen, agenderen, legitimeren)))
    B --- C[Gefixeerde routines slechten  
(begrijpen, niet meedoen, problematiseren)]
    B --- D((Met innovatie-principes spelen  
(begrijpen, ondersteunen, organiseren)))
    C --- D
    E[Weerbarstige omgevingen] --- C
    F[Vernieuwende processen] --- D
    
```

Er zijn net zo min "best practice antwoorden voor projecten met grote complexiteit" als dat mensen 'human resources' zijn, cultuur 'omgeslagen' wordt, empowerment 'ingetraind', kennis 'gemanaged', netwerkorganisaties en lerende organisaties 'gebouwd' of leergemeenschappen 'opgestart'.

8

Twaalf remmende en twaalf helpende mechanismen



Meer lezen van de auteur...

Over vernieuwen rond taai vraagstukken:

- H. Vermaak. Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. 2^e druk Vakmedianet, 2015
- H. Vermaak. Ruimte om te exploreren. In G. Smid & E. Rouwette (red.). Onderzoekende professionaliteit. Van Gorcum, 2009
- H. Vermaak. Facilitating local ownership through paradoxical interventions. Journal of Applied Behavioral Science, 2012
- H. Vermaak. Leren genieten van complexiteit. Complexe vraagstukken vragen om aanpakken met evenveel finesse. Synaps, 2011
- H. Vermaak. De kracht van kleine kwaliteit. Een pleidooi voor activistische kwaliteitszorg. In T. Hardjono, A. Oosterhoon, K. de Vaal, J. Vos (red.) Perspectieven op kwaliteit.NL, NKK, 2012
- D.P. Zandee, H. Vermaak & I.R. Jonkers. Navigating institutional complexity. Paper Conference on Organizational Discourse, 2014
- H. Vermaak, J. Kampen. Weerbaarheid aanpakken: start bij de geleefde werkelijkheid, niet de papieren wenselijkheid. Holland Management Review, 2014
- H. Vermaak. Planning deep change through a series of small wins. Paper Academy of Management Conference, 2013
- H. Vermaak & N. Engbers. Onderzoekend samenwerken in de jeugdzorg. Tijdschrift voor begeleidingskunde, 2016
- G. Schuilings & H. Vermaak. Four contexts of action research. International Journal of Action Research (under review)

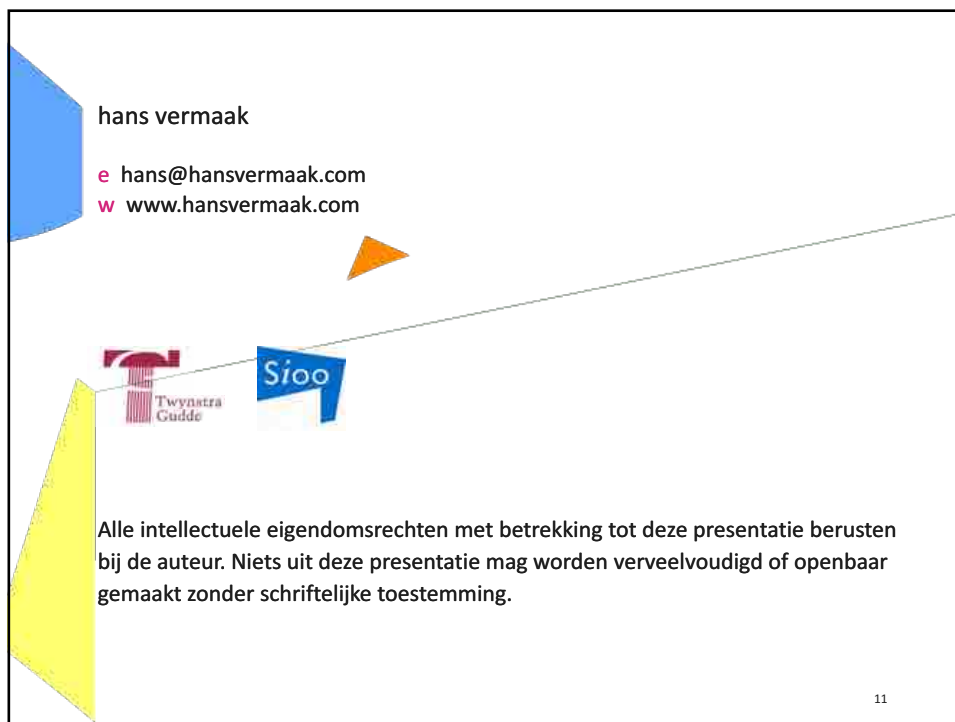
Over veranderen en leren algemeen:

- L. de Caluwé, H. Vermaak. Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige. Kluwer, 2006
- H. Vermaak. Veranderkunde in zeven vragen. Holland Management Review, 2002
- H. Vermaak. Veranderen? (1) Kies de juiste strategie! (2) Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak! Management Executive, 2008
- G. Schuilings, H. Vermaak & H. Tours (red.). Leren in organisaties. Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag? Kluwer, 2010.

Over systeemdenken algemeen:



- H. Vermaak. Interactief werken met causale diagrammen. Management & Organisatie, 2006.
- H. Vermaak. Betekenis geven aan een diagnose met een causaal diagram. Handboek voor Organisatie Instrumenten, 2003.
- H. Vermaak. Using Causal Loop Diagrams to Deal with Complex Issues. Mastering an instrument for systemic and interactive change. In D. W. Jamieson & A. Buono (Eds.) Consultation for Organizational Change – II. Information Age Publishing, 2016

Zie voor deze en meer publicaties: www.hansvermaak.com



hans vermaak

e hans@hansvermaak.com
w www.hansvermaak.com

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij de auteur. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming.

11