



De inspiratie is een rubriek ter inspiratie, voor werk en privé. Boeken, films, reizen, restaurants, tentoonstellingen – alles mag aan de orde komen. Dit keer de rijk met vakliteratuur gevulde boekenkast van Hans Vermaak. Werk dat hem raakte, schuring veroorzaakte en hem aan het denken zette.

Welke vakliteratuur inspireert?

De boekenkast van Hans Vermaak

Een boekenkast is iets persoonlijks. Wat voor patroon zit er in? Een dwingend onderwerp dat in de bibliotheek van Vermaak boven alles uitwaaiert, was het maken van keuzes: waar maak ik me druk over, wie of wat wil ik dienen? Adviseurs kiezen immers positie: in de betekenis die we situaties geven, in wie we er bij betrekken, in de veranderinsteek waar we in geloven, in het al dan niet oprekken van de context waarin we werken. Elke keus is daarin omstreden, zowel professioneel als politiek. Over het verstandig maken van die keuzes gaan veel van zijn lievelingsboeken.

Kritisch juweel van een boek

Nummer 1 is het Handbook of Organization Studies¹ van Clegg, Hardy en Nord. Zoals de titel al onthult, wordt er niet één specifiek aspect van organisatiekunde uitgelicht maar is het een boek over het brede terrein van de studie van organisaties. De opzet is ambitieus, maar wordt waargemaakt: 'the "terrain" that constituted Organization Studies would be mapped to take stock of where it has come from, where it might be going; to offer an account of the major paradigms, histories, issues, debates ... a stocktaking of the diversity of current and emergent approaches, not available elsewhere.' (p. xxii). De hoofdstukken zijn review-achtig, vrij van jubelverhalen of jargon. De bijdragen zijn beschouwend en hebben altijd oog voor machtsprocessen. Zowel de breedte als de kritische benadering als de klinkende auteursnamen maken het boek tot een juweel.

Expansief leren

Engeström, met zijn Learning by expanding², sluit hier goed op aan. Hij zet een groot aantal discussies over leren op een rij: over hoe leren verloopt, waardoor het werkt en hoe je het organiseert. In een flitsende introductie wordt even moeiteloos geschakeld tussen Bateson, Habermas en Jung, als tussen de cognitieve psychologie, de Russische leerscholen en het symbolisch interactionisme. Maar hij distilleert ook een eigen dialectische visie: expansief leren. Dit is toepasbaar op lastige vraagstukken die vaak organisatiemuren overstijgen.

De spanningsvelden die Engeström signaleert bij het aanpakken ervan werkt hij uit in vier soorten contradicties. Wat is de spanning tussen eigendoms waarde en productiewaarde van organisatiemiddelen? Maar ook: wat is de spanning tussen één vernieuwd organisatieaspect en de ingebakken routines op andere aspecten? Of tussen een voorloper in de branche en zijn conservatieve concurrenten? Engeströms overtuiging is, dat zulke contradicties niet iets zijn om te mijden, maar om aan te grijpen als motor van leren en vernieuwen.

Organisatiecultuur

Organizational Culture, Mapping the terrain³ is voor Vermaak boeiend, omdat Joanne Martin diverse manieren laat zien om naar organisatiecultuur te kijken. Zij benoemt drie perspectieven: het integratieperspectief (waarin men streeft naar een

consistente, krachtige en gedeelde cultuur, de top geeft het voorbeeld), het differentiatieperspectief (de organisatie is een cluster van subculturen, er is alleen sprake van consensus binnen de subcultuur, mensen bewegen zich vrijelijk van de ene naar de andere subcultuur) en het fragmentatieperspectief (de cultuur is ambigu, mensen verbinden zich wel met bepaalde onderwerpen, maar alles is in beweging, loyaliteit is tijdelijk, de grenzen van het systeem zijn rafelig).

Die drie perspectieven strijden om dominantie maar geen ervan moet 'winnen' volgens Martin. Enige gemeenschappelijkheid is goed, maar deelculturen hebben ook toegevoegde waarde en acceptatie van ambiguïteit is nodig voor innovatie. Zij neemt hiermee stelling tegen het idee dat organisaties vooral 'sterke eenheidsculturen' moeten hebben: dat is een recept voor ellende.

Flitsvertrouwen

Swift trust⁴ of 'flitsvertrouwen' staat centraal in een tekst van Meyerson, Weick en Kramer. Dat rekt enorm het doorsnee denken over vertrouwen op. Het staat haaks op veel theorie waarin wordt benadrukt dat je aan vertrouwen moet werken en dat je het moet koesteren. Flitsvertrouwen is iets anders: in de praktijk blijkt het 'snel te kunnen ontstaan in tijdelijke werkverbanden en onvoorspelbare trajecten waarbij je afhankelijk bent van anderen, je onder tijdsdruk opereert en er veel op het spel staat'. Juist als je vertrouwen dus het meest nodig hebt, hoeft je het niet vooraf al te hebben maar kan je met 'swift trust' aan de gang. En dat kan ook niet anders omdat je niet de tijd hebt om er eerst rustig aan te bouwen. Het is een hoopvol perspectief juist voor het aanpakken van lastige vraagstukken. Het is bovendien herkenbaar als je kijkt naar succesvolle innovaties: mensen springen samen in het diepe als het belangrijk genoeg voor ze is.

Wicked problems

Het artikel Dilemmas in a general theory of planning⁵ van Ritter en Webber uit 1973, heeft alle kenmerken van een

echte klassieker. In een toegankelijk betoog wordt geïnventariseerd wat er speelt bij 'wicked problems in societal politics'. Het duo benoemt tien lastigheden ten aanzien van wicked problems ofwel, ontembare problemen. Het gaat er bijvoorbeeld om dat een wicked problem niet eenduidig te definiëren is omdat ieder er zijn eigen ideeën over heeft. Bovendien leer je ze pas echt kennen door er aan te werken. Dit soort vraagstukken is elke keer weer uniek, waardoor je er lastig 'best practices' op los kan laten. De vraagstukken kan je op zich wel goed hanteren, maar niet elimineren. Door dit soort eigenaardigheden van wicked problems uit te werken in stellingen is tegelijkertijd een onderzoeksagenda geconstrueerd. Hoe anders moeten we met dit soort problemen omgaan dan wanneer we normaal managen en veranderen? Het is dé vraag bij uitstek die Vermaak jarenlang bezighield en leidde tot zijn boek over taai vraagstukken.⁶ ■

Noten

1. Clegg, S.R., C. Hardy en W.R. Nord (ed.) (2006), *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage
2. Engeström, Y. (2004), *Learning by expanding: an activity - theoretical approach to developmental research*. Zie ook <http://communication.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm> <http://communication.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>.
3. Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks (CA): Sage.
4. Meyerson, D, K.E. Weick en R.M. Kramer (1996). Swift trust in temporary work groups. In: R.M. Kramer en T.R. Tyler. *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks: Sage.
5. Rittel, H.W.J. en Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
6. Vermaak (2009), *Plezier beleven aan taai vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.

vrije Universiteit
Postgraduate School
for executive and professional education

Postgraduate opleiding Management Consultant

Dé opleiding voor organisatieadviseurs die hun impact willen vergroten.

Met onder meer de VU hoogleraren:

Joep Bolweg, Léon de Caluwé,
Steven ten Have, Pieter-Klaas Jagersma
en Fons Trompenaars

www.adviesopleiding.nl

vrije Universiteit amsterdam



www.vu.nl