

Complexe vraagstukken vragen om aanpakken met evenveel finesse

Leren genieten van complexiteit

door Hans Vermaak

In elke organisatie spelen persistente vraagstukken. Vraagstukken die al zo lang bestaan dat bijna iedereen accepteert dat ze er zijn. Denk aan samenwerking tussen medisch specialisten in een ziekenhuis en aan het leren van docenten in onderwijsinstellingen. Of denk aan ontwikkelingssamenwerking en aan het elkaar aanspreken van professionals in een adviesbureau. Na te veel vergeefse pogingen verliezen mensen de zin om daar veel tijd in te steken. Dat is niet omdat die vraagstukken er niet toe doen, maar omdat ze zo complex zijn. En de grootste complexiteit vindt je nou juist in het primair proces: met het werk waar organisaties hun brood en bestaansrecht mee verdienen. Dus dat doet er wel degelijk toe.

Taaie vragen worden gekenmerkt door complexiteit. Ze zijn multidimensioneel: er dragen allerlei verschillende factoren aan bij. En ze zijn vaak systemisch: die factoren versterken elkaar waardoor je niet weet wat nou eigenlijk oorzaken en wat gevolgen zijn. Of ze hebben een dilemma-karakter. Het verschil tussen problemen en dilemma's is dat je de eerste kan oplossen en de tweede enkel hanteren. Want het gaat om ingebakken spanningvelden, bijvoorbeeld tussen milieu en economie of tussen centraal en decentraal. Als je zulke spanningen probeert weg te poetsen, wordt het er alleen maar erger van.

Maar de vragen zijn niet alleen inhoudelijk complex, ze zijn ook sociaal complex: ze zijn vaak van iedereen en van niemand. Er is niet zomaar één afdeling of één verantwoordelijke die er over gaat. Het gaat dwars over hokjes, lagen en muurtjes heen. Of het een probleem betreft, hangt maar net af van met wie je er dan over praat; hoe het vraagstuk gedefinieerd wordt, wie daar bij betrokken moet worden en welke aanpak dan het beste is. Anderen hebben daar dan weer heel andere ideeën over.

Betekenisvolle vragen

Taaie vragen zijn dus lastig, maar je kan het ook omdraaien. Het zijn juist ook onderwerpen waarbij het nog eens ergens over gaat. Ze zijn niet saai, want er valt veel aan

te ontdekken. Hoe werkt ontwikkelingssamenwerking nou wel en hoe niet? En hoe kan je zorg organiseren waarin alle specialisten met elkaar, met de verpleging én met de patiënt samenwerken in de genezing? Medewerkers geven vaak ook aan dat juist deze puzzels veel te maken hebben met waarom ze het betreffende beroep kozen of bij deze organisatie werken.

Daar schuilt de trots van de professional en de meerwaarde van de organisatie. Het is rijk om te werken aan mooi onderwijs, krachtig advieswerk, werkzaam ontwikkelingswerk en goede zorg. Misschien zijn deze vraagstukken niet planbaar, niet helemaal maakbaar en niet direct 'te pakken' en zijn ze ook confronterend en heb je elkaar erbij nodig. Maar ga je nou werken aan wat makkelijk is of aan wat relevant is? Het tweede lijkt me een stuk interessanter.

Wat werkt, hoort niet

Toch krijg je als veranderaar dit soort vragen niet zomaar. En organisaties zetten ze niet zomaar op de agenda. Wat mij fascineert, is dat complexe vragen niet gesteld worden omdat er geen vernieuwende processen voor te bedenken zijn. Die zijn er wel en die werken ook. Het is vooral omdat bestaande praktijken onomstreden zijn. Het volharden in die praktijken zorgt dat vraagstukken persistenten en dat het over een andere boeg gooien altijd controversieel en moeilijk te verkopen is. Als dat niet zo was, waren de vraagstukken niet persistent!

Neem een samenwerkingsprobleem rond een patiënt in een ziekenhuis. Of een samenwerkingsprobleem tussen donorlanden en ontvangende landen bij ontwikkelingssamenwerking. In beide gevallen ligt de bal eigenlijk in het midden: iedereen is verantwoordelijk voor die samenwerking, iedereen kan er een bijdrage aan leveren. Succesvolle teams, innovaties en dergelijke laten zien dat dit prachtig kan werken: de mooiste successen ontstaan daar waar vele mensen tegelijkertijd meesturen om iets voor elkaar te krijgen. Sturing is dan gespreid en gedeeld. Diversiteit wordt benut en taakconflicten geoptimaliseerd.

Wat hoort, werkt niet

Maar zodra dat even niet lekker loopt,

gaan alle reflexen weer de omgekeerde kant op. Dan gaan er stemmen op dat iemand verantwoordelijk gemaakt moet worden voor de samenwerking; een coördinator, een teamleider, een voorzitter of iets dergelijks. Dat er procedures en afspraken moeten komen over wat je van elkaar kan verwachten. En dat er juist met één stem eenduidig moet worden gecommuniceerd en er rust in de tent moet komen.

Dit zijn stuk voor stuk onomstreden reflexen die vaak ook in managementboekjes staan: het geloof in heldere structuren, eenduidige taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, duidelijke rapportagelijnen, gedeelde visies. Nou, die zijn de dood in de pot voor elke intensieve samenwerking, zeker als je wil innoveren. Want je krijgt er minder sturing voor terug en mensen die gaan hangen. En in de procedures is vastgelegd hoe het hoort, terwijl je wilt verkennen wat beter werkt. Je hebt ook vroeger of later allerlei schuldvragen boven de markt hangen over wat de oorzaak is en wie daarop afgekeerd kan worden als de reflexen geen soelaas bieden.

Dat doe je thuis toch ook niet, denk ik dan. Daar zeg je toch ook niet tegen je partner: "Als jij nou de komende vijf jaar over de relatie gaat, laat ik dat even liggen. Over vijf jaar neem ik het weer van je over". Maar in organisaties verliezen we dat gezond verstand per ongeluk. Er is dan een vlucht vooruit naar ingenieursachtig denken waarin vraagstukken helder te definiëren zijn, aanpakken te protocolleren, trajecten uit te rollen, uitkomsten te voorspellen enzovoort. Dat werkt voor simpele, tamme vragen, maar dus niet voor taaie vragen. Die persistenten ervan. Maar juist hoe taaier vragen zijn, hoe meer die maakbare uitstraling valse geruststelling biedt en hoe meer dat soort ingenieursinsteken voorrang krijgt, tegen beter weten in.



Hans Vermaak

Maakbaarheidillusie

Stel een organisatie wil iets met kennismanagement. In dat kader klinkt het goed als een adviseur iets vertelt over een uitrolbaar IT-systeem van intranet, databases, kennisinformatiesystemen en dergelijke. Zeker als hij daar ook benchmarks, best practices en stappenplannen bij toont en zegt dat zijn bureau alle expertise op dit gebied in huis heeft en het systeem kan implementeren. Daar valt nooit tegen op te concurreren met een morsige ontwikkelbenadering. Daarin spreek je namelijk over koerszoekende processen, over kennis die niet pakbaar is maar in het handelen van mensen is vervat, over activiteiten die vooral door betrokkenen zelf moeten worden uitgevoerd en over onbekende uitkomsten. Nou, dan is de klant allang weg.

Ik merk dan ook dat ik dat soort ontwikkelbenaderingen nooit 'klassiek' kan acquireren, ongeacht hoe goed ze werken. Anti-acquisitie werkt al stukken beter: met elkaar even in kaart brengen hoe men het tot op heden aanpakt en hoe goed dat werkt. Daar komt dan vanzelf uit dat de maakbaarheid van eerdere ingenieursinsteken dik tegenvalt. Pas als dat inzicht gloort, wordt een slecht klinkend alternatief (zoals zo'n ontwikkelende veranderinstek) verkoopbaar, want er is niets te verliezen. De maakbaarheidillusie is even in de pauzestand en dan kan je weer terug naar gezonder verstand.

Praktische vernieuwing

Bijna tien jaar terug heb ik me toegelegd op dertig van dit soort vernieuwingstrajecten. Ik wilde eens kijken wat daarin mogelijk is, wat werkt en wat niet werkt. Elk traject had een doorlooptijd van ongeveer twee jaar. We werkten dan met elkaar aan die vraagstukken waar mensen soms omheen liepen, terwijl daarbij eigenlijk hun hart lag. Er kwam prachtig in naar boven dat je steeds op twee fronten moet werken rond taaie vraagstukken. Net als in het bovenstaande voorbeeld, moet je enerzijds uitvergroten hoe de huidige omgeving bestaande oplossingen blokkeert, puur omdat ze afwijkend zijn. Met de eigen vertrouwde routines maakt men zichzelf het leven vervolgens moeilijk.

Ik noem zo'n omgeving dan weerbarstig ten opzichte van vernieuwing. Die weer-

barstigheid blijft normaliter onzichtbaar. Zolang dat zo is, kan je er nooit tegenop. Dus maakten we dan duidelijk wat er aan schort. Waarom bijvoorbeeld eenduidige takenpakketten, integrale veranderplannen of het uitrollen van een pilot zulke slechte ideeën zijn. Naarmate dat duidelijker wordt, groeit de ruime voor iets anders, iets nieuws. Anderzijds organiseer je dan vernieuwende processen die net andersom in elkaar steken, daardoor controversieel zijn en waarin betrokkenen vooralsnog onhandig zijn. Het is een spanningsveld dat ingebakken zit bij vernieuwing rond complexe opgaven: wat hoort, werkt niet en wat werkt, hoort niet. Dan is het een hele truc om toch het tweede te doen en niet het eerste. Maar als je het doet, pak je de vraagstukken op met evenveel finesse als dat vraagstuk zelf heeft. Zo doe je er recht aan.

Kennis voor vernieuwers

Ik heb in zes jaar onderzocht hoe die beide soorten processen in elkaar steken, wat ze doet werken. Er zijn al met al zo'n twaalf mechanismen uitgekomen die omgevingen weerbarstig maken en ook zo'n twaalf mechanismen die processen vernieuwend maken. Ik kon er meteen cum laude mee promoveren. Dat alles staat nu te schrift in het boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken', want ik wil die kennis maar wat graag terug laten stromen naar vakgenoten die in hun werk worstelen met complexiteit. Het geeft aan welke eigenschappen taaie vraagstukken hebben, waarom het vertrouwde repertoire tekortschiet en welke alternatieven stukken beter werken. Het is een handboek, even dit als de voorganger 'Leren Veranderen'. Dat is een beetje veel om in dit artikel aan bod te laten komen. Want het laatste dat ik wil, is doen alsof complexe opgaven met simpele trucjes weg te masseren zijn. Daarmee zou ik iedereen schofferen die daar met integriteit aan sleutelt. Ik hoop hen juist een robuuste ruggensteun te bieden. Maar als 'apetizer' kan ik wel wat ferme uitspraken doen (zie kader). Wie weet smaakt dat naar meer.

Enkele stellige uitspraken over het hanteren van taaie vraagstukken

- Opknippen van werk en heldere taakverdelingen remt. Liever dwars over muurtjes en lagen aan de taaie vraag

werken waarbij de 'bal' bij iedereen ligt die je nodig hebt.

- Liever geen rust in de tent, maar conflicten optimaliseren om kwalitatief goed werk af te leveren
- Niet het vereenvoudigen van processen, maar het complexer maken van processen helpt taaieheid hanteren.
- Verstoringen binnen een vernieuwing zijn niet iets om te mijden, maar juist om op te zoeken en aan te grijpen: alleen dan bereik je enige diepgang.
- Twijfel bij betrokkenen neem je niet weg door een vernieuwing uit te leggen. Dat wordt toch niet begrepen. Zolang werkt wat je doet, komt het vertrouwen onderweg.
- Door eerst te analyseren voor je in actie komt, krijg je de vinger nooit achter taaie opgaven. Je leert ze pas kennen door eraan te werken, dus hou je plannen onaf.
- Een pilot opschalen betekent dat je al het werkbare eruit sloop. Je kunt beter pilots blijven doen, blijven exploreren. Maar dan op veel plekken.
- Vernieuwing zichtbaar aanzetten met voorbeeldgedrag vanuit de top zet elke innovatie op achterstand. Je kunt beter in de marge experimenteren.
- Een vernieuwing onder optimale condities bestaat niet. Die ruimte moet je als vernieuwer afdwingen. Daarvoor moet je huidige praktijken problematiseren.

Niet normaal, maar wel natuurlijk

Ik geef nu een paar jaar les over deze ideeën en steun ambitieuze veranderteams. Eén terugkerende reactie die me opvalt en die ik niet had verwacht is dat mensen tegen me zeggen "ik ben dus toch niet gek". Dat is een betekenisvolle reactie. Toen ik doorvroeg zei iemand bijvoorbeeld dat hij al een decennium geacht werd 'projectmatig' vernieuwingen uit te voeren maar daar steeds niet in slaagt. Hij krijgt wel veel voor elkaar, maar doet daarin wat niet hoort: hij improviseert, plannen stelt hij onderweg bij, hij is politiek ondernemer naar zijn omgeving, in de teams diept hij visieverschillen uit e.d. Altijd dacht dat hij dat hij daarom toch wat tekort schoot ten opzichte van de theorie. Terwijl juist het niet kunnen volgen van dat projectmatig keurslijf ten gunste van een complexer, zoekender repertoire ervoor zorgt dat hij het

voor elkaar kreeg. Ik kom er steeds vaker op uit dat wat mensen privé doen als er echt wat op het spel staat, wat ze intuïtief doen op het werk als ze wondertjes verrichten, wat ze inspireert aan verandervoorbeelden in films en literatuur: dat die principes heel erg verwant zijn met mijn onderzoeksbevindingen. Mijn boek helpt vooral er woorden aan te geven en te legitimeren dat het oké is die principes te volgen. Kortom: het mag dan abnormaal repertoire zijn, het is alles behalve onnatuurlijk.

Plezier beleven mét taaie vraagstukken

Een leven na of een leven met taaie vraagstukken? 'Met' zou ik zeggen. Organisaties waarin alles perfect op orde is, hebben het leven eruit weg georganiseerd. Alles is tam gemaakt; taaigheid is daarin niet opgelost, maar verhuld geraakt. Eenheid, beheersing, transparantie en stabiliteit lijken vaak onomstreden organiseerwaarden, maar er zitten enorme schaduwkanten aan vast. Het maakt werk saai en oppervlakkig. De tegenvoeters zijn vaak veel geschikter om de taaie vragen samen mee te hanteren; het gebruik maken van fragmentatie, subversiviteit, marge en dynamiek.

Een aardig voorbeeld is hoe oud-Shell man en managementschrijver De Geus spreekt over 'levende ondernemingen'. Dat deed hij naar aanleiding van een onderzoek naar bedrijven in Europa die ouder zijn dan honderd jaar. Dat blijken er zo'n dertig te zijn. Interessant is dat die karaktertrekken hebben die in volstrekt contrasterende managementopvattingen thuishoren. Zo hebben ze én conservatief financieel beleid

(zodat je naar eigen inzicht kan investeren en niet al te afhankelijk bent van een buitenwereld) én tolerantie voor ongehoorzame innovatie aan de rand van de organisatie.

Die dertig bedrijven overleven tegenwoordig door wat juist in die rand is geïnoveerd, niet door wat ooit hun 'kerncompetentie' was. Je kunt zeggen dat een deel van hun karakter ingegeven wordt door orde en regelmaat, de grijpbare wereld van de ingenieur. Maar een ander deel van

hun karakter wordt ingegeven door chaos en activisme. En dat juist het samenspel ertussen organisaties levend houdt. Als je dit soort tegenstellingen koestert en hanteert, schep je omgevingen waarin het de moeite waard is om je werklevens te slijten.

Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Hij richt zich in zijn advieswerk op uitdagende organisatieveranderingen in werkt daarin ook als associate partner van Twynstra Gudde. Als docent professionaliseert hij vernieuwers en is hij vaak 'schaduwadviseur'. In dit kader is hij associate partner van Sioo, waar hij de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vormgeeft. Als onderzoeker promoveerde cum laude op vernieuwing rond complexe opgaven in organisaties. Hij onderzoekt graag half begrepen vraagstukken, organisatiehistories of innovaties. Hij is 'visiting professor' aan de Copenhagen Business School (CBS/Simi).

Hij publiceert over veranderekunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Zo was hij co-auteur van de boeken 'Leren in organisaties', 'Creative consulting' en 'Onderzoekende professionaliteit'. Hij schreef met Léon de Caluwé de bestseller 'Leren Veranderen' dat in 1999 verscheen en in 2006 volledig herzien werd. In 2009 verscheen zijn boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' wat de prijs kreeg van het beste boek van het Netwerk van Kwaliteitsmanagement en ook van de Orde van Organisatieadviseurs.

Hans Vermaak zoekt graag naar bijzondere praktijken' waarmee we prachtige dingen in de praktijk voor elkaar krijgen. Hans Vermaak is winnaar van de NNK Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement 2011.

Referenties

- H. Vermaak (2009), 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid', Deventer, Kluwer.
- A. de Geus (1997), 'De levende onderneming', Schiedam, Scriptum.

Hans Vermaak winnaar Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement



Dr. Hans Vermaak heeft met zijn proefschrift “Plezier beleven aan taaie vraagstukken” de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement 2011 gewonnen. Tijdens het Business Improvement Event van het NNK en Kiwa op 19 mei kreeg Vermaak uit handen van juryvoorzitter Kees de Vaal de award uitgereikt. Vermaak schreef volgens de jury van de Dutch Academy for Quality de beste scriptie in de categorie kwaliteitsmanagement.

Andere genomineerden waren Joost Vos, met zijn scriptie “De Munchhausenbeweging en Wim Brinker met zijn onderzoek “De bestuurlijke afweging van risico’s tegen maatschappelijke kosten en baten van een risicovolle activiteit, beleidsinstrument Mal Groepsrisico”. Het was voor de achtste keer dat de Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement werd uitgereikt.

Criteria die de jury hanteerde bij haar beoordeling waren onder meer in hoeverre de scriptie vernieuwend en grensverleggend was en of de scriptie iets toevoegde aan het vakgebied van kwaliteitsmanagement. Daarnaast werd gekeken naar de mate van toepasbaarheid, de maatschappelijke relevantie en welke opbouw en structuur de scriptie kende.

Vermaak deed voor zijn dissertatie zes jaar onderzoek en leverde uiteindelijk een proefschrift af van ruim 700 pagina’s. In zijn proefschrift beschrijft hij hoe taaie vraagstukken – denk bijvoorbeeld aan samenwerking tussen professionals, ondernemende bureaucratieën, verandering van organisatiecultuur, duurzaam ondernemerschap of multiculturele samenwerking – met een nieuw veranderrepertoire aangevlogen kunnen worden.

Het vertrouwde repertoire schiet namelijk tekort, betoogt Vermaak in zijn proefschrift. Het opknippen van werk in afdelingen, het minimaliseren van conflicten, het opstellen van heldere organisatievisies, et cetera: ze blijken niet toereikend. In “Plezier beleven aan taaie vraagstukken” laat Vermaak zien hoe het anders kan. Zijn alternatieven variëren van teamvorming rond vraagstukken tot kennisintensief pragmatisme en van het organiseren van leren in en op het werk tot het stapelen van kleine veranderingen en organische diffusie van vernieuwing.

Jurylid Kees de Vaal roemde het grensverleggende karakter van Vermaak’s proefschrift. “Dit werk levert een belangrijke bijdrage aan het vakgebied. De scriptie is goed leesbaar, degelijk onderbouwd en rijk aan casuïstiek. Omdat de materie complex is, denk ik wel dat het nog even zal duren voordat ze haar loop zal hebben in het gemiddelde verandermanagementoverleg.” Ook de juryleden Huub Vinkenburg en Teun Hardjono lieten middels een video-opname hun waardering blijken.