



WEERBARSTIGHEID AANPAKKEN: START BIJ DE GELEEFDE WERKELIJKHEID, NIET DE PAPIEREN WENSELIJKHEID

Hans Vermaak en Joost Kampen

WEERBARSTIGHEID

In een organisatie die verandermoe is, past ‘meer van hetzelfde’ niet meer. In plaats van vertrouwde aanpakken van stal te halen en door te drukken, kan het management dan beter pas op de plaats maken en met alle betrokkenen nagaan hoe eenieder de problemen in stand helpt te houden. Pas daarna kan iedereen verantwoordelijkheid leren nemen het anders te doen. Dit geldt zowel voor organisaties waar innovatie niet van de grond komt, als organisaties waar de basis niet op orde is.

Managers weten soms exact wat voor veranderaanpak ze willen: een herstructurering van hun organisatie, een opleiding opzetten voor hun mensen, of hun systemen voor kwaliteitszorg aanscherpen. Ook willen ze soms kopiëren wat elders succesvol lijkt en vragen ze aan interne veranderaars of externe bureaus deze oplossing te implementeren. Het gaat dan vaak om bekende en niet-controversiële benaderingen, bijvoorbeeld ‘lean’ organiseren als recept voor goedkoper werken. Wij kijken in dit artikel naar situaties waarin bovenstaande ‘vlieger’ niet ‘opgaat’: waar steeds dezelfde vraagstukken op de organisatie blijven drukken, waar opdrachtgevers niet meer weten hoe het verder moet, of waar datgene wat werkt buiten de bestaande routines valt. Dat zijn vaak ook situaties waarin een werkzaam alternatief op verzet stuit omdat het onbekend en onbemind is.

Als de organisatie er zelf niet meer uitkomt, dan uit zich dat vaak in constatering als de volgende:

1. ‘Wij hebben deze nieuwe manier van werken zorgvuldig voorbereid in een multidisciplinair samengestelde werkgroep, de directie heeft met instemming van het managementteam besloten tot invoering, maar nu het

erop aankomt daadwerkelijk anders te gaan werken, is de kritiek niet van de lucht of hoor je zeggen ‘zo doen wij het al lang’.

2. ‘We beginnen altijd enthousiast aan een vernieuwing maar het dooft langzaam uit door alle drukte en hectiek van het dagelijks werk’. Of: ‘De interimmanager heeft de boel flink op orde gekregen, maar nu de opvolger is aangesteld lijkt het wel alsof iedereen terugvalt in de oude gewoonten.’
3. ‘Wij hebben de nieuwe leidinggevenden zorgvuldig geselecteerd op hun competentie om mensen mee te krijgen in het nieuwe serviceconcept, maar zij worden toch weer gewantrouwd door de medewerkers’. Of: ‘Er heerst veel spanning tussen afdelingen: die werken al tijden niet goed samen. En als het dan mis gaat, dan escaleert dat al snel. Oud zeer stapelt zich zo op en mensen laten het maar voor wat het is.’
4. ‘Onze plannen lijken op wat we al eerder probeerden en veel vertrouwen kunnen we er niet voor opbrengen. Maar we moeten wat’. Of: ‘Is het niet tijd om harder in te grijpen? Met nieuwe mensen, een andere structuur of een fusie met een andere club? Of is dit niet meer te veranderen?’

Onze eerdere boeken over ‘plezier beleven aan taaiere vraagstukken’ (Vermaak, 2009) en ‘verwaarloosde organisaties’ (Kampen, 2011) hadden weerbaarheid als gemeenschappelijk thema: wat moet je nou juist wel en niet doen bij veranderingen die maar niet tot stand willen komen? Dat is de hoofdvraag waarop we in deze bijdrage ingaan. In de hiervoor genoemde boeken schuilt die weerbaarheid echter niet volledig in hetzelfde: in het ene geval (Vermaak, 2009) ontstaat die vooral omdat de verandervraagstukken zo complex zijn, in het tweede (Kampen, 2011) vooral omdat de organisatie tot weinig in staat is. Dat heeft tot gevolg dat in Vermaak (2009) resp. Kampen (2011) soms andere adviezen worden aangereikt. De vervolgvraag in dit artikel is daarom hoe de aard van de weerbaarheid kan verschillen, en hoe betrokkenen hun aanpak dienovereenkomstig moeten aanpassen om tot de gewenste doorbraak te komen.

ALS ‘MEER VAN HETZELFDE’ NIET WERKT

Het dominante veranderrepertoire staat in de traditie van ‘planned change’: van bovenaf wordt een verandering ingezet, de aanpak wordt door een klein groepje uitgedacht en vervolgens opgelegd aan de organisatie. Dit gaat vaak in ingenieurstaal: ‘we bouwen een visie’, ‘rollen een aanpak uit’ en ‘implementeren deze in de organisatie’. De beleving van de mensen in de organisatie is dan dat er ‘iets over hen wordt uitgerold’. Het is een hiërarchische benadering waarin de wijsheid van boven komt, een lineaire benadering waarin vraagstukken vooraf helder begrepen worden en waarin aanpakken voorspelbaar zijn. Het is een benadering die werkt zolang ze beperkt blijft tot aspecten van de organisatie die kenbaar en grijpbaar zijn (Boonstra, 2004). Maar zoals gezegd: in allerlei andere situaties lukt het niet om problemen met dit veranderrepertoire op te lossen. Waarom? De constatering die we hierboven hebben geciteerd leggen de vinger op de zere plek:

IN COMPETENTE
ORGANISATIES IS
AMBITIEVERHOOGING
VEREIST OM TE KUNNEN
INNOVEREN

1. De verandering is een ‘papieren tijger’: het veranderplan ziet er mooi uit op papier, maar het ‘landt’ niet in de praktijk.

2. Problemen houden zichzelf in stand: ze komen terug zodra je er niet meer bovenop zit.
3. Krimpend vertrouwen leidt tot schuldvragen en negatieve beelden die mensen en bedrijfsonderdelen over elkaar ontwikkelen en die een eigen leven gaan leiden.
4. Machteloosheid leidt tot een neiging om zich vooral te concentreren op maakbaarder zaken (zoals structuur of huisvesting) of te streven naar een (veel te) grote sprong voorwaarts.

Deze vier ‘hints’ suggereren allemaal dat bij weerbaarheid een veranderaanpak tekortschiet zolang die ‘meer van hetzelfde’ is. Om dit beter te begrijpen gaan we op elk van de vier nader in:

1. Papieren tijgers

In de klassieke veranderaanpak is de aandacht vaak niet gericht op het feitelijke functioneren van de organisatie, maar op een ‘ideaaltypische’ voorstelling van een goed functionerende organisatie. Een model of concept wordt dan de maat der dingen, en dit wordt zelden kritisch beproefd of beschouwd. Zo hoor je zeggen: ‘wij gaan aan *lean* doen’, ‘wij willen een open cultuur’ of ‘wij gaan werken met het *team 2.0*’. De veranderopgaaf wordt weerbarstig zodra deze wereld van wenselijkheden zich niet meer verhoudt tot de wereld van werkelijkheden. Weerbarstige opgaven laten zich niet begrijpen op afstand vanwaar ze plaatsvinden: dat vraagt contact met de morsigheid van de geleefde ervaring, niet slechts met de overzichtelijkheid van droomplaatjes (Frost e.a., 1992).

2. Problemen houden zichzelf in stand

Bij weerbaarheid zie je door de bomen het bos niet meer als je alle symptomen en probleemsignalen op een rij zet; er is zoveel mis dat de moed je in de schoenen zinkt. Dan is al gauw niet meer te zien dat er achter de vele symptomen gemeenschappelijke onderliggende oorzaken schuil gaan. Het zijn die onderliggende patronen die duidelijk maken waarom problemen zichzelf in stand houden. De belangrijkste vraag is dus niet ‘wat gaat er allemaal fout?’ – maar eerder: ‘waardoor loopt het meestal niet zoals het zou moeten lopen, en hoe raak je

daar zelf in meegezogen?’ Zolang managers en medewerkers geen antwoord hebben op die laatste vraag, zal iedere ingreep in de organisatie de diepte en focus missen om de dynamiek van het systeem te kunnen doorbreken (Lammers, 1993).

3. Krimpend vertrouwen leidt tot schuldvragen en negatieve beelden

Mensen zoeken elkaar onvoldoende op rond genoemde vraagstukken, terwijl de oplossing juist hun medewerking en samenwerking vraagt. In een klassieke veranderaanpak wordt het denk- en ontwerpwerk gedaan vóór betrokkenen, niet door of mét betrokkenen. Wanneer veranderingen weerbarstig zijn, spelen er echter allerlei spanningen en gedragspatronen die het management niet zomaar even doorbreekt. ‘Planned change’ helpt dan niet, omdat in die klassieke benadering onvoldoende aandacht wordt besteed aan ‘het menselijk leven in groepsverband’, met alle persoonlijke verdiensten en (on-)hebbelijkheden van dien. In plaats van een tamelijk abstracte oplossing die de organisatie in wordt ‘geparachuteerd’, vraagt een weerbarstige veranderingopgaaf – een opgaaf die, zoals gezegd, zwaarder is dan de organisatie tot op heden aankan en die daardoor ‘verandermoeheid’ oproept – om een benadering vol interactie waarin de confrontatie niet wordt gemeden en men samen lessen trekt uit eigen ervaring. Veel managers hebben echter relatief weinig ervaring met zo’n interactieve benadering, met als gevolg dat juist weerbarstige veranderingopgaven vaak geen succes worden (Werkman, 2006).

VERSCIJNSELEN VAN VERANDERMoeheid

- Stappenplannen worden van bovenaf uitgerold: hiërarchisch, lineair en tijdelijk.
- Streefbeelden, managementconcepten en papieren werkelijkheden zijn leidend.
- In de praktijk worden alleen symptomen en oppervlakkige problemen aangepakt.
- Inzuigefect: je doet mee aan de patronen voordat je het weet – ook als veranderaar.
- Spanningen en conflicten: beelden en sentimenten zijn bepalend en in de hier bedoelde situaties vaak negatief.
- Gebrek aan vertrouwen, met als gevolg dat iedereen

zich blind staart op zijn eigen tuintje; non-interventiedrag.

- Iedereen weet wat de problemen zijn, maar men is moedeloos en de echte vraagstukken vallen gemakkelijk van de agenda af.
- Hoewel de cruciale vraagstukken worden vermeden, is er toch een volle veranderagenda – maar die is gericht op bijzaken die gemakkelijker aan te pakken zijn.
- Soms vindt er van ‘ver weg’ (boven/buiten) een ingreep met de ‘harde hand’ plaats, gericht op een (on-realistische) sprong vooruit.

4. Machteloosheid leidt tot blikvernaauwing op het maakbare of een grote sprong voorwaarts

Machteloosheid of hulpeloosheid heeft te maken met een spanning tussen ‘wat werkt’ en ‘wat hoort’. ‘Wat hoort’ staat voor de gebruikelijke manier van werken in de organisatie die mede verantwoordelijk is voor de problemen. ‘Wat werkt’ staat voor het doorbreken van die traditionele aanpak, door aan de slag te gaan met afwijkende manieren van werken. Die nieuwe manieren van werken moeten mensen zich natuurlijk wel eerst eigen maken. Als ze het ongemak van het nieuwe echter niet willen ervaren, dan blokkeert zo’n nieuwe aanpak. Dat verzet heeft meestal twee mogelijke ‘uitlaatkleppen’ of reflexen: vechten of vluchten.

Vluchten is non-interventiedrag: de kop in het zand steken. Dit gebeurt in het klein op de werkplek als mensen elkaar ontwijken en in het groot wanneer lastig door te voeren veranderingen van de agenda verdwijnen omdat bestuurders zich er niet aan willen branden – waarna alleen nog de aandachts- en actiepunten overblijven die beheersbaar zijn met een klassiek repertoire: beleid formuleren, structuren en systemen bouwen, protocollen en regels opstellen, de huisvesting verbeteren en de informatievoorziening aanpakken. Voor wie wil, is het in zo’n situatie overigens niet moeilijk om in kaart te brengen welke veranderingopgaven onder het tapijt zijn geveegd, want in elk informeel gesprek komen ze snel aan de oppervlakte.

Vechten is in dit geval de grote sprong voorwaarts: een bezweringsformule van manhaftig handelen die tijdelijk geruststellend werkt, maar daarmee niet werkbaarder

wordt. Die manhaftigheid komt uit het klassieke repertoire, want alleen dat herkent, begrijpt en verwacht iedereen. Soms hoopt de leiding dat de ‘vreemde ogen’ van een externe veranderaar kunnen dwingen: ‘Leg jij eens uit dat onze mensen het verkeerd zien!’ Of de directeur HR vraagt: ‘Leg de Raad van Bestuur eens uit dat ze hun eigen leidinggevers verwaarlozen.’

Als je, bijvoorbeeld als externe adviseur, in dergelijke situaties dóórvraagt, blijkt iedereen in de organisatie wel te beseffen dat de klassieke aanpak niet effectief is. Men beseft dat een aanpak volgens het recept ‘meer van hetzelfde’ niet de beoogde verandering zal opleveren. Vaak gaat dit vergezeld van een soort ‘verandermoeheid’ (Mc-Millan & Perron, 2013); in het kader ‘Verschijnselen van verandermoeheid’ vatten we signalen daarvan samen. Verandermoeheid maakt de organisatie immuun voor vernieuwingen, waardoor men op de werkvloer blijft werken zoals altijd. Dat is goed nieuws als de organisatie haar werk op orde heeft, maar slecht nieuws wanneer zij stagneert.

HET ALTERNATIEF: ONDERZOEKEN EN AL DOENDE LEREN IN HET WERK

- Stel de reguliere werkprocessen weer centraal, en richt de aandacht op dagelijkse problemen en uitdagingen.
- Kijk naar de effecten van huidig gedrag en experimenteer met nieuw gedrag.
- Benoem steeds ondoeltreffend gedrag en ontdek hoe je elkaar daartoe verleidt (ongeacht de persoon); beleg geen schuld.
- Maak duidelijk dat niemand de ‘bal’ mag doorschuiven: van iedereen wordt verwacht dat men zijn verantwoordelijkheid neemt; zoek de ‘plek der moeite’ op.
- Trek steeds samen op met groepen mensen die van elkaar afhankelijk zijn om concrete werkzaamheden goed te volbrengen; werk aan verbetering in en op het werk zelf.
- Combineer kritiek met ondersteuning: geef mensen de ruimte om te verdragen en help hen emotioneel beschikbaar te zijn voor elkaar en zichzelf.
- Verlies de kracht, waarden en mogelijkheden die er

wél zijn niet uit het oog – staar je niet blind op problemen.

- Kleed de veranderagenda uit: zorg dat de meeste aandacht eindelijk eens gaat naar de relevante en persistente uitdagingen die iedereen kent.
- Kies voor de kleine (menselijke) maat en de lange adem, probeer diepgaand te veranderen in vele kleine stappen, herplan de verandering regelmatig op basis van opgedane ervaring.

HET ALTERNATIEF: ONTHUL HOE BETROK- KENEN DE SITUATIE IN STAND HOUDEN EN HELP HEN DAT MET NIEUWE WERKWIJZEN TE DOORBREKEN

Wanneer de klassieke veranderaanpak (‘meer van hetzelfde’) niet werkt, is een benadering nodig waarbij (met behulp van participatief onderzoek) patronen van ondoeltreffend en ondermijnend gedrag worden blootgelegd – om vervolgens in het volle bewustzijn van die patronen stap voor stap een ander gedragsrepertoire aan te leren, in de traditie van ontwikkelgerichte en dialogische veranderstrategieën (Bushe & Marshak, 2009). In het kader ‘Het alternatief: onderzoeken en al doende leren in het werk’ zijn de hoofdkenmerken van deze alternatieve veranderaanpak samengevat. Vaak zal deze benadering zelden of nooit eerder zijn toegepast in de organisatie. In die nieuwigheid schuilt de meerwaarde, maar er kleeft ook meteen een afbreukrisico aan: mensen zullen niet vertrouwd zijn met de alternatieve aanpak, en dus zal deze onwennig aanvoelen wanneer ze toch een keer wordt geprobeerd. Dat gezegd zijnde: wat zijn nou belangrijke verschillen met de geproblematiseerde kenmerken van het dominante repertoire?

1. Verschil ten opzichte van ‘Papieren tijgers’

In de alternatieve veranderaanpak gaat de aandacht uit naar wat mensen concreet ervaren en doen. Er wordt niet geprobeerd als uit het niets een (bij wijze van spreken) compleet nieuwe manier van werken in te voeren. In plaats daarvan neem je met elkaar waar wat er goed en mis gaat in de reeds bestaande praktijk – hoe werken mensen nu, op dit moment, en wat zijn dan gewenste aanpassingen waar je per direct mee aan de slag kan? De

veranderarena bevindt zich vooral in/rond de dagelijkse bedrijfsprocessen: kijkend naar concrete vraagstukken die moeten worden aangepakt om de buitenwereld naar behoren te bedienen (met producten en/of diensten). Betrokkenen moeten daarbij net zolang de tijd nemen als nodig is om gezamenlijk (management en medewerkers) zicht te krijgen op wat hun dagelijkse handelen typeert, en te onthullen welke organisatiepatronen dat handelen versterken, en hoe eenieder met zijn/haar eigen gedrag die patronen in stand houdt.

2. Verschil ten opzichte van 'Problemen houden zichzelf in stand'

In de alternatieve aanpak verspil je met elkaar geen tijd aan schuldvragen. Als een probleem maar niet wil verdwijnen, ongeacht allerlei harde ingrepen die zijn ondernomen om het op te lossen, dan houden kennelijk allerlei patronen zichzelf in stand. Iedereen wordt verleid tot disfunctioneel gedrag, zelfs medewerkers die nieuw zijn in de organisatie. Het heeft dan weinig zin schuld te beleggen bij enkelingen, want het patroon houdt je met zijn allen in stand. Schuld bij een actor of factor leggen is meestal een herhaling van zetten. De uitdaging is om te leren de desbetreffende patronen te zien, om eruit te stappen, ze te onderbreken en er iets anders voor in de plaats te zetten. Een hinderpaal hierbij is de gangbare veronderstelling dat wie ergens de verantwoordelijkheid voor kan nemen ook de schuld draagt voor eerder falen. Mensen worden daardoor schuw om hun nek uit te steken in de vrees (alsnog) de zwarte piet toespeeld te krijgen. Als veranderaar spreek je mensen aan op hun verantwoordelijkheid 'hier en nu' en vraag je hen het verleden met rust te laten. Er is een vertragende beweging nodig: niet 'grote stappen snel thuis', maar onderzoekend stil staan bij de vraag hoe je samen patronen bevestigt of juist doorbreekt, en van elkaar verlangen dat je je gedrag daar per direct en naar beste vermogen op aanpast.

3. Verschil ten opzichte van 'Krimp en vertrouwen ...'

Mensen leren weinig wanneer hun wordt verteld over een patroon – maar ze leren des te meer door een patroon

in het dagelijkse werk te ondergaan, te benoemen en te doorbreken. Mensen leren door te puzzelen en worstelen met de problematiek, niet door de eindconclusie van anderen gepuzzeld te consumeren. Daarbij is feedback en steun van anderen nodig: om te onthullen en om anders te presteren. Leren is hier een interactief proces door en met betrokkenen. Allerlei groepsdynamische problemen, zoals in- en uitsluiting, getouwtrek over invloed of onderlinge spanningen, komen daarbij nadrukkelijk aan bod. Er moet ruimte worden geschapen om dit soort ongemakkelijkheden te verdragen, om ze vervolgens te kunnen onderzoeken.

4. Verschil ten opzichte van 'Machteloosheid leidend tot blikvernaauwing of grote sprong voorwaarts'

Veranderen is niet alleen maar een kwestie van 'de goede dingen' gaan doen – wat French (2001) het aanwenden van 'positief handelingsvermogen' noemt; het is ook belangrijk om de onzekerheid te verdragen die onlosmakelijk hoort bij het aanleren van iets nieuws, ofwel het

aanwenden van 'negatief' handelingsvermogen'. Vernieuwing slaagt alleen als je beide vermogens inzet en versterkt. Dat doe je allereerst door de onzekerheid te begrenzen tot hanteerbare proporties: je maakt duidelijk dat niet alles op het spel staat en kadert die gebieden af waar geen participatief onderzoek nodig is. Daarnaast bied je als veranderaar

ruimte om emoties of spanningen te verwerken. Je verlangt ook van direct leidinggevend dat ze niet alleen sturen op inhoud, maar dat ze ook twijfel of conflicten bespreekbaar en hanteerbaar maken. Door de veranderopgaaf af te bakenen en de medewerkers steun te bieden bij de stappen die zij moeten zetten, maak je de werkomgeving veilig genoeg voor mensen om de heersende moedeloosheid te overwinnen en te breken met hun non-interventiegedrag. Stap voor stap help je mensen om uit patronen te stappen en nieuw gedrag aan te leren. Het gaat niet om snelle winst, maar om diepe slagen in vele kleine stappen (Orlikowski, 1996). Zo ervaren de mensen dat het dit keer anders gaat, dat het niet gaat om een tijdelijke 'oprisping', en dat het proces te vertrouwen is. Bo-

DE VERANDERAAR
HELPT MENSEN
STAP VOOR STAP UIT
PATRONEN TE STAPPEN
EN NIEUW GEDRAG AAN
TE LEREN

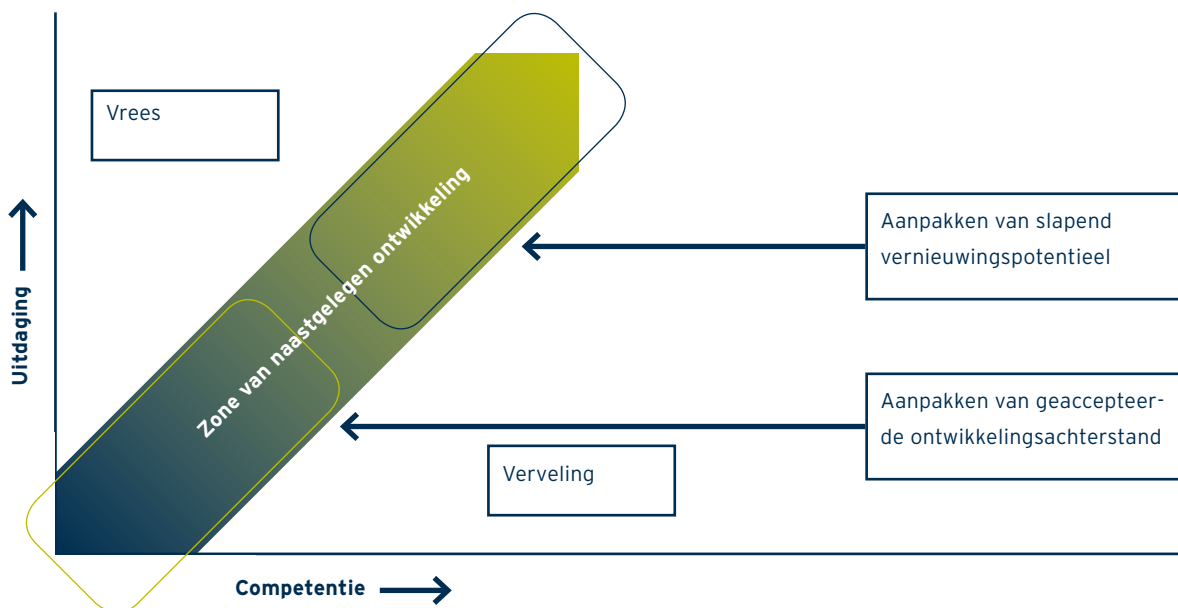
vendien leren de betrokkenen op deze manier niet alleen nieuw gedragsrepertoire aan om hun eigen individuele werk beter te doen, maar leren ze al doende ook zich als collectief te ontwikkelen.

EEN ONTWERP OP MAAT: AANSLUITEN BIJ DE 'ZONE VAN NAASTGELEGEN ONTWIKKELING'

Bij vernieuwing sta je met elkaar voor de vraag hoe snel en hoe hard je veranderingen kunt volbrengen. Zoals hierboven geschetst, gaat het er bij het alternatieve veranderproces om dat ondoeltreffend gedrag wordt 'onthuld' en dat nieuw gedrag wordt aangeleerd. In een verwaarloosde organisatie sluit je aan bij wat mensen aankunnen door eerst de elementaire bedrijfsprocessen op orde te krijgen, terwijl het bij taaie vraagstukken juist gaat om stevig te innoveren in een omgeving waar die elementaire basis al 'op orde' is. Breken met 'meer van hetzelfde' kan namelijk in de ene organisatie nodig zijn omdat ze zwaar verwaarloosd is, en in een andere organisatie omdat daar alles zo goed is 'ingeregeld' dat ze erdoor vastvriest en zich niet verder ontwikkelt of niet meer innoveert.

De Russische pedagoog en filosoof Vygotsky (1930, 1978) pleit ervoor bij een nieuwe opgave aan te sluiten bij de 'zone van naastgelegen ontwikkeling', zoals hij dat noemt: datgene wat mensen onder begeleiding net aankunnen. Hij stelt dat het volbrengen van een opgave altijd bepaalde competenties vraagt. Als de aanwezige competenties beperkt zijn, moet je als veranderaar niet te hoog inzetten met de vernieuwingsopgave; doe je dat wel, dan wordt de organisatie overbelast en dat leidt tot faalangst. Zijn de reeds aanwezige competenties echter groot, dan moet je de ambities verhogen om te bereiken dat de mensen zich eraan optrekken en te voorkomen dat de verveling toeslaat. Als de ambitie goed aansluit bij de competenties, worden de medewerkers in een productieve spanning voor vernieuwing gebracht. Vermunt & Verloop (1999) spreken van een 'streven naar productieve frictie': als veranderaar laat je hierbij met opzet 'gaten' in je begeleiding vallen door niet alles voor betrokkenen op te lossen, maar juist te verwachten dat zij met vallen en opstaan de verandering steeds meer zelf leren volbrengen. De 'maatvoering' is hierbij belangrijk: de 'gaten' mogen niet te groot zijn, want dan oogst je slechts teleurstelling, maar ook weer niet te klein, want dan is de

FIGUUR 1. DE 'ZONE VAN NAASTGELEGEN ONTWIKKELING' BIEDT VERSCHILLENDE AMBITIENIVEAUS



uitdaging weg. Als veranderaar beweeg je mee naarmate mensen competent worden: door de lat gaandeweg hoger te leggen voor datgene wat zij (en niet jij) doen, blijf je manoeuvreren tussen verveling en vrees, tussen 'boredom' en 'burnout'. Dit resulteert in contrasterende trajecten op maat van de leervolwassenheid van de organisatie, zoals weergegeven in figuur 1.

We geven hieronder voor twee contrasterende scenario's een praktijkillustratie. In het eerste voorbeeld was auteur Kampen betrokken, in het andere voorbeeld auteur Vermaak. In beide situaties werkten we samen met andere veranderaars en voerden wij de regie over de vernieuwing als geheel. (In de eerder genoemde boeken – Vermaak, 2009, over taaie vraagstukken; en Kampen, 2011, over 'verwaarloosde organisaties' – komen de activiteiten van die andere veranderaars uitgebreider aan bod.) Het conceptuele onderscheid typeren we aan de hand van diagnostische verschillen in de tabel in figuur 2 en interventieverschillen in de tabel in figuur 3.

Verwaarlozing hanteren bij ontwikkelingsachterstand: een impressie

Twee jaar nadat in *Het Parool* berichten waren verschenen over out of control zijn bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB kreeg een van ons het verzoek één van de veranderprojecten te komen begeleiden die inmiddels waren opgestart bij het GVB (Kampen, 2011). De organisatie leek namelijk niet te reageren op de interventies die waren ondernomen: hoewel de medewerkers waren betrokken bij een herinrichting van hun werk, leidde dat niet tot draagvlak voor verandering. Integendeel: terwijl leidinggevend en zich duidelijk verzetten tegen de veranderingsinitiatieven om hun positie te verdedigen, werkte iedereen na genomen veranderbesluiten gewoon door als voorheen. We gingen aan de slag en ontdekten steeds weer nieuwe zaken die niet op orde waren: niet alleen was er achterstallig onderhoud aan de trams, er was ook een groot gebrek aan aandacht voor de manier waarop de medewerkers hun werk deden. Die gingen dan ook hun eigen gang. Hun leidinggevend en zagen ze meestal alleen nadat er weer eens een vechtpartij had plaatsgevonden in de tram, want dan moesten zij ad hoc een cursus 'omgaan met agressie' volgen. Tijdens 'lijngebonden werken', een programma om de basis op orde te brengen in de vervoerorganisatie, onderkenden we hoe

belangrijk het was dat leidinggevend en weer de meeste tijd en kunde gingen besteden aan het echt leidinggeven aan hun mensen. We merkten dat veel van wat er mis ging te maken had met houding en gedrag van alle medewerkers: werkvloer, ondersteuning en leiding zelf. En dat men elkaar daarin versterkte. We lieten de 'planned change'-benadering steeds meer los en namen de tijd om elke vrijdagmiddag in de regiegroep, die door de directeur Tram zelf werd voorgezeten, met alle betrokkenen te doorgronden hoe leidinggevend en rijdend personeel in de praktijk hun werk deden en waarom zij niet deden wat zij geacht werden te doen. Prioriteit voor rijdend personeel was 'eerst weer normaal doen'. Dat betekende: scholing van de leiding, aanpak van verzuim, rechtzetten van scheefgegroeide roosters, aanspreken op gedrag, opknappen van personeelsverblijven, en betere sturing op verlof en dienstenruil. Er kwam een inhaalactie voor jubileumvieringen die tien jaar eerder waren wegbezuinigd. Van mensen die ongeschikt waren voor hun werk of zich misdroegen werd afscheid genomen. Dit herstelproces vroeg heel veel tijd en energie van de leiding van hoog tot laag: onderweg bleek zeventig procent van de leidinggevend en er niet tegen opgewassen; zij moesten vervangen worden. Tramlijn voor tramlijn werd op orde gebracht. De effecten werden geleidelijk merkbaar in een daling van verzuim en een stijging van de productiviteit.

Vernieuwing organiseren bij slapend potentieel: een impressie

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) is al jaren redelijk op orde: geen grote schandalen, redelijke reputatie, gemotiveerd en loyaal personeel waarin geïnvesteerd wordt, men reageert op de buitenwereld, er is een goed besef van geschreven en ongeschreven regels. Kortom: er is geen sprake van een ontwikkelingsachterstand. Maar perfect is het er evenmin, ook niet in 2000 toen een van ons werd gevraagd om een gewenste vernieuwing in het primaire proces te helpen realiseren (Vermaak, 2009). Er moest een omslag tot stand worden gebracht op het beleidsterrein Ontwikkelingssamenwerking (OS) van BZ. Traditioneel bestond OS uit een opeenstapeling van (door Nederland gefinancierde) projecten in ontwikkelingslanden die concurreerden met andere initiatieven en soms op gespannen voet stonden met lokale ontwikkelingen (denk aan Nederlandse ingenieurs die 'onze' waterzuive-

ring in de tropen neerzetten). Dat bleek niet duurzaam. BZ had voor ogen dat OS meer een ondersteunende en katalyserende aanpak zou worden, aansluitend op de activiteiten die door een ontwikkelingsland zelf werden gestuurd. Het doel was te bereiken dat projecten, overheidsbeleid en maatschappelijk middenveld meer dan voorheen dezelfde kant op 'duwden', met budgetsteun van de vele donoren die daarin samenwerkten. Voor de diplomaten van BZ betekende dit dat zij de slag moesten maken van de relatief beperkte 'scope' van projectsturing naar een breder besef van de ontwikkelingsdynamiek,

van controle op eigen trajecten naar het katalyseren van lokale ontwikkeling. Die omslag vroeg om andere kunde en kennis in het hart van het primaire proces. Men moest genoeg netwerken hebben om het speelveld te kunnen begrijpen en coalities te kunnen vormen. Men moest multidimensionaal kijken om ontwikkelingen te kunnen begrijpen en sturen: economische ontwikkeling in Oost-Afrika staat niet los van bijvoorbeeld veiligheidsvraagstukken in de regio (denk aan Somalië en Soedan), de AIDS-epidemie, de milieuschade in het Grote Merengebied, de invloed van toerisme, de politieke onrust bij

FIGUUR 2. DIAGNOSE VAN DE AARD VAN WEERBARSTIGHEID

Geaccepteerde ontwikkelingsachterstand	Slapend vernieuwingspotentieel
Organisatie is stuurloos, <i>out of control</i> , ondanks managementingrepen	Organisatie (of onderdeel daarvan) heeft 'huis op orde', maar <i>out of passion</i>
Top is niet betrokken bij het primaire proces maar opgeslokt in eigen planmatige werkelijkheid	Top is gericht op eenheid, beheersing en transparantie en stabiliteit van handelen
<i>Laissez faire</i> – De ene keer is het management toegeeflijk, de andere keer autoritair met straf- en regeldrift	Management stuurt directief om zelfsturing op vakmatigheid/output/richting te realiseren
Geen eenheid in handelen, regels worden niet gehandhaafd: naleving lijkt 'vrij'	Bestaande regels worden veelal nageleefd maar belemmeren innovatie
Taken en rollen zijn helder op papier, maar in de praktijk zijn er geen grenzen en is er ruimte voor willekeurig individualisme en uitruilen	Taken en rollen helder en nageleefd: verantwoordelijkheid voor eigen stukje domineert
Non-responsiviteit: zelfhandhaving staat voorop, ongrijpbaar zijn is prioriteit	Responsiviteit is er, maar spontaan ondernemerschap voorbij eigen taak niet
Gebrek aan onderhoud, geen investering in eigen organisatie en mensen	Wel investering in mens en organisatie, maar intern gericht
Normvervaging leidend tot gedragsuitwassen, calculerend gedrag, vermenging werk/privé	Organisatorische normen worden gerespecteerd, maar vakmatige normen vervlakken
Emotie is lastig en 'eng' en wordt onderdrukt; af en toe zijn er uitbarstingen	Men houdt het aangenaam: ongemak en spanning om meer te bereiken worden niet opgezocht

verkiezingen, de verhoudingen tussen tribale groepen, de kracht van de Economische Gemeenschap van Oost-Afrika, enz. De gewoonte bij BZ om veranderuitdagingen te lijf te gaan met beleid en procedures schoot in dit geval te kort – steeds opnieuw. Daarom paste het om met zulke veranderreflexen te breken en op ambassades samen met betrokkenen leertrajecten op te zetten die hen steunden om in hun dagelijkse werkzaamheden te experimenteren met andere beïnvloedingsstrategieën. Dat gebeurde uiteindelijk in zo'n dertig trajecten. Gestart werd met voorlopers die al jaren de passie hadden om in de marges innovatieruimte te zoeken. Dit deden we om te beginnen vooral bij ambassades die hun klassieke zaakjes op orde hadden. Het initiatief kwam daarmee van onderop, van beleid- en beheermedewerkers en hun directe leidinggevendenden die in concrete OS-opgaven de lat hoger wilden leggen. Omdat die ambassades hun basiswerkzaamheden goed genoeg deden, konden ze tijd en ruimte vinden om vernieuwing erbij te doen en kregen ze die ruimte ook van hun omgeving. Het lukte om belangrijke impulsen te geven aan complexe ontwikkelopgaven, in samenwerking met alle betrokken donoren, overheden en maatschappelijke actoren, zoals versnelde economische groei of verbetering van de gezondheidszorg. En ook al was dat het succes van velen, de succesvolle bijdragen van de ambassade werden opgemerkt en gewaardeerd. Naarmate de eerste ambassades successen boekten en enthousiast werden, staken ze geestverwanten aan die op andere ambassades of afdelingen hun eigen vernieuwing wilden oppakken. Het was daarmee een voorbeeld van een verandering waarin je breekt met 'meer van hetzelfde' door onderzoekend en lerend in concrete opgaven aan de slag te gaan. Het was echter ook een voorbeeld van een proces waarin je je niet richt op basisvraagstukken waarvoor de oplossingen ergens al bekend van zijn, maar juist op complexere opgaven waar je de oplossingen zelf moet ontdekken omdat die van land tot land verschillen. Omdat op de gekozen ambassades het personeel al beschikte over basiscompetenties voor hun dagelijkse werkzaamheden, paste het juist daar om zich meer complexe competenties eigen te maken. Dat deden

MENSEN LEREN
DOOR TE PUZZELLEN
EN WORSTELLEN MET
PROBLEMATIEK,
NIET DOOR DE
EINDCONCLUSIE
VAN EEN ANDER TE
CONSUMEREN

ze niet onder druk vanuit 'Den Haag' (ze stonden immers redelijk goed bekend) maar vanuit eigen professionele bevologenheid en trots. Hun oplossingen sloten ook niet zomaar aan bij wat met verwachtte uit Den Haag, maar rekten dat juist op. Dit laatste sluit aan bij het idee dat innovators altijd 'positive deviants' zijn (Warren, 2003), die tegen de stroom (van de normen van de organisatie) in willen en moeten gaan om hun meerwaarde voor de buitenwereld (vanuit de normen van hun professie) te vergroten.

STIJLCONGRUENTIE: HET VENIJN ZIT IN HET KLEIN

De twee getypeerde benaderingen hebben we eerder los van elkaar ontwikkeld, onderzocht en beoefend: de veranderstrategie van Kampen (2011) voor verwaarloosde organisaties, ofwel organisaties met een ontwikkelingsachterstand; de veranderstrategie van Vermaak (2009) voor gezonde, maar weinig innovatieve organisaties.

In 2011 en 2012 wilden we de overeenkomsten en verschillen tussen onze benaderingen scherper in kaart brengen door ze niet alleen theoretisch te vergelijken, maar door ook in de praktijk te bekijken hoe ze zich tot elkaar verhouden. We deden dat door samen een meerjarig verandertraject aan te pakken bij een middelgrote gemeente. Er was bij deze gemeentelijke organisatie sprake van weerbarstigheid en een historie

van 'meer van hetzelfde'. De ambtenaren waren verandermoe, spraken van een angstcultuur en een overmaat aan 'dikke plannen' die niet werkten. Wij beiden maakten in enkele weken een diagnose van de disfunctionele organisatiepatronen, presenteerden die aan de betrokkenen als een 'spiegel' waarin ze hun eigen gedrag konden herkennen, en ontwierpen een meerjarig verandertraject om daar stap voor stap verandering in te brengen. Het viel ons (Kampen en Vermaak) op dat onze samenwerking gemakkelijker liep dan we hadden verwacht omdat de overeenkomsten in onze werkwijzen in de praktijk fundamenteeler was dan we vooraf hadden gedomd op ba-

sis van de theorie: het onderzoekend werken dicht op de ervaring van betrokkenen om te onthullen welke systemische patronen stagnatie veroorzaken, en hen vervolgens steunen gaandeweg te leren hoe je je kunt losmaken

uit die patronen en op een andere manier kunt (samen) werken (zie kader 'Het alternatief ...'). We zagen verder bevestigd dat er verschillen waren tussen onze benaderingen in termen van de soort ambitie die je kunt nastre-

FIGUUR 3. VERSCHILLEN IN INTERVENTIE, AFGESTEMD OP DE VERANDERAMBITIE

Verwaarlozing hanteren rond basisvraagstukken	Vernieuwing organiseren rond complexe vraagstukken
Schroef ambitie terug en geef prioriteit aan 'hygiëne': rust, reinheid en regelmaat	Verhoog ambitie (in termen van diepgang, niet omvang)
Onderbreek destructieve routines of handelingswijzen die men nog niet aankan	Verleg je aandacht naar spannender opgaven; benut bestaande gedragsroutines als basishygiëne
Bied heldere visie/focus vanuit de lijn en respecteer afdelingsgrenzen: stabiliteit voorop	Laat de organisatie leren om 'hybride' te functioneren door allerlei werksystemen in te richten die over interne schotten heen gaan
Breng structuur in de formele werkprocessen (ieder zijn plek; werkwijzen 'inregelen')	Improviseer buiten de formele weg om (ruimte pakken, 'ontregelen')
Geef verandertraject duidelijke formele inbedding	Vindt informele sponsors onder geestverwanten
Zorg dat direct leidinggevenden (vooral ook 'first line supervisors') het initiatief gaan nemen	Laat vooral professionals/meewerkende voormannen het initiatief nemen
Laat eenieder zijn/haar rol/positie pakken waarvoor men is aangesteld is; zie erop toe dat medewerkers werk en privé van elkaar gescheiden houden	Laat betrokkenen bepalen in hoeverre hun werk er beter van wordt als ze rollen combineren en werk en privé soms vermengen
Bied directieve sturing en nabije begeleiding	Spreid en deel sturing met en onder betrokkenen
Schep een gemeenschappelijke basis voor denken en handelen; wees normaliserend	Versterk meervoudig kijken en handelen; koester kennisvergroting
Zorg voor continuïteit van de verandering door middel van institutionalisering	Zorg voor continuïteit van de verandering door middel van organische verspreiding
Herstel vertrouwen door voorspelbaarheid te bieden: herstel het 'dagelijks leven'	Herstel bevologenheid door mensen alles uit zichzelf te laten halen, te exploiteren wat ze kunnen en te exploreren wat beter kan

ven in een concrete casus: moet de basis eerst op orde of kun je juist gaan innoveren? In deze gemeentelijke organisatie bleek vooral sprake van verwaarlozing rond basisvraagstukken (zie figuur 2), waardoor onze aanpak daarop gericht moest zijn.

De verschillen tussen onze benaderingen bleek echter niet beperkt tot een nadere ontwerpinkleuring, iets waar je 'gewoon' tussen kunt kiezen afhankelijk van de situatie (zie figuur 3). We ontdekten dat ze zich ook uiten in stijlverschillen als veranderaar, verschillen waar we duidelijke voorkeuren in bleken te hebben en waar we soms onwillekeurig in terecht kwamen: in hoe we 'in ons vel zitten' als veranderaar. Zo'n stijl zien we als de vertaling in dagelijks handelen van een veranderaanpak, en in dat gedrag komen de finesses van de aanpak nog eens extra tot uiting. Wat ons verraste was zowel hoe de aanpak zich in de haarvaten van zo'n stijl uit, maar ook hoe snel je in eigen stijlreflexen belandt, ook als die eigenlijk niet bij de situatie passen. De wijze waarop je als veranderaar gedragspatronen onthult en leren ondersteunt illustreert dit. De één zal geneigd zijn om probleemsituaties die hij meemaakt meteen aan te grijpen, zoals een afdelingsvergadering die niet goed verloopt, of een paar roddelende collega's bij de koffiemachine. Zo'n veranderaar

confronteert medewerkers ter plekke met hun disfunctioneel gedrag, hij bespreekt met hen of 'dit gedrag nou normaal is' en hij dringt erop aan dat ze vanaf nu ander gedrag uitproberen. Hij geeft pas achteraf tekst en uitleg over het palet van onwenselijke gedragspatronen die hij bij hen signaleerde. In het eerder genoemde verandertraject bij een gemeente kregen wij bijvoorbeeld te maken met een weerbarstige leidinggevende. Die beklagde zich erover dat het gesprek, dat wij met hem wilden hebben, hem 'alleen maar' tijd kostte. Ook bleek hij zich niet voorbereid te hebben op het overleg. Wij vroegen hem toen op de man af of hij het normaal vond dat hij zich onttrok aan de uitdrukkelijke opdracht van de gemeentesecretaris om actief bij te dragen aan het verandertraject. Dit is, kortom, een directieve interventiestijl waarbij wordt ingespeeld op een concreet gedragsmoment (micro-omgeving), en waarbij het leren loopt van 'doen

naar denken'.

Een andere veranderaar zal daarentegen geneigd zijn de confrontatie langer uit te stellen omdat hij zich eerst een betrouwbaarder beeld wil vormen van de organisatiepatronen. Zo'n veranderaar zal geneigd zijn om medewerkers als het ware 'het hele plaatje' voor te schotelen: zowel feedback over de optelsom van hun gedragspatronen, en hoe die elkaar versterken, als ook het handelingsperspectief om stap voor stap uit die patronen te komen. De betrokken medewerkers krijgen dan inzicht in de hele problematiek en in hun rol daarin, en kunnen de verantwoordelijkheid nemen om de vernieuwing mee vorm te geven. Dit is een ondersteunende interventiestijl gebaseerd op een historisch begrip van de veranderdynamiek (macro-omgeving) waarbij het leren loopt van 'denken naar doen'.

De ondersteunende interventiestijl werkt uitstekend

wanneer de betrokkenen leervolwassen zijn (een goed lerend vermogen hebben) en inzichten gretig aangrijpen om in hun werk mee te experimenteren. Juist die 'leervolwassenheid' en bereidheid om te experimenteren ontbreekt echter in verwaarloosde organisaties. Daar kan de ondersteunende stijl zelfs averechts uitpakken: voor de betrokken medewerkers kunnen de aangereikte

IN EEN VERWAARLOOSDE ORGANISATIE BEGINT VERANDERING BIJ HET HERSTELLEN VAN ELEMENTAIRE BEDRIJFSPROCESSEN

inzichten eerder een aanleiding zijn om te gaan discussiëren dan om er concreet mee aan de slag te gaan en hun gedrag te veranderen. Andersom is een directieve, vaderlijke stijl weer volstrekt ongeschikt in een leervolwassen omgeving: het roept volgzzaamheid op in plaats van eigen initiatief. In het verandertraject bij de gemeente werd gaandeweg helder dat de ambtenaren daar linksonder in de 'zone van naastgelegen ontwikkeling' zaten (zie figuur 1): er was sprake van verwaarlozing. De consequentie was dat de veranderaars in een meer directieve stijl moesten interveniëren. In dit voorbeeld had een van ons het gemakkelijker, want dat was zijn voorkeursstijl. Van de ander vroeg het een bewuste stijlwisseling, steeds opnieuw. We willen hiermee onderstrepen dat verschillen in veranderontwerp relevant zijn om situationeel tussen te kiezen, maar dat ze pas 'tot leven' komen als ze in de praktijk worden gebracht met stijlcongruentie.

TOT BESLUIT

Terugblikkend beschouwen we de overeenkomsten tussen ‘taai’ (Vermaak, 2009) en ‘verwaarloosd’ (Kampen, 2011) als fundamenteel wanneer je deze afzet tegen het dominante veranderrepertoire. Beide veranderaanpakken verschillen van de machts- en ratiogedreven aanpak uit de traditie van ‘planned change’ door rekening te houden met wat een organisatie aankan. De ‘planned change-aanpak’ lijkt de meeste controle en het meeste overzicht te garanderen, maar is zelden effectief als er sprake is van weerbarstige gedragspatronen in de organisatie. Weerbarstige gedragspatronen in de organisatie vereisen dat de veranderaar de aandacht verlegt van de papieren wenselijkheid naar de ‘geleefde werkelijkheid’ – de manier waarop mensen zich in concrete situaties opstellen; samen met betrokkenen in en op het werk gaat ontdekken wat zij doen dat de problemen in stand houdt; en hen stappen helpt nemen om dat te doorbreken. Deze benadering past in een lange traditie van organisatieontwikkeling, werkplekieren en groepsdynamica die ondanks die lange traditie moeilijker te legitimeren is dan het dominante planmatige veranderrepertoire omdat bij deze aanpak de verandering nou eenmaal niet als voorspel- en ‘uitrol’-baar kan worden gepresenteerd. Organisaties hebben bovendien meestal minder ervaring met deze manier van veranderen en weten er vaak ook minder goed raad mee in de praktijk. Managers die van meet af aan niet overtuigd zijn van de werkbaarheid van deze aanpak (onbekend maakt onbemind), kunnen daardoor zomaar hun eigen gelijk bewijzen door er teleurstellende resultaten mee te boeken. Het management dat langs de hier geschetste weg veranderingen tot stand wil brengen in de organisatie, staat daarmee tegelijkertijd voor een legitimeringsoopgave en een professionaliseringsopgave (Smets & Jarzabkowski, 2013): het is belangrijk de mensen in de organisatie de rugdekking en condities te bieden waardoor zij gaan beseffen dat ze de aanpak mogen toepassen (legitimatie), en men zal hun ook voldoende begeleiding en leersituaties moeten aanreiken om de aanpak tot een goed einde te kunnen brengen (professionalisering).

VERANDERAARS
KUNNEN SNEL IN HUN
EIGEN STIJLREFLEXEN
BELANDEN, OOK
ALS DIE NIET BIJ DE
SITUATIE PASSEN

Legitimering en professionalisering krijgen afhankelijk van het ambitieniveau anders vorm. Bij verwaarlozing is formele steun vanuit de top van belang, beslaat het traject vaak de hele organisatie en loopt het management voorop. Bij innovatie volstaat informele sponsoring vanuit de top, zijn er eerst allerlei kleine trajecten in de marges van de organisatie, en lopen lokale professionals en direct leidinggevenden voorop. Wat overeenkomt is dat de veranderaar die deze processen helpt realiseren naast een steunende/sturende ook altijd een gidsende rol heeft: de andersoortige veranderprincipes uitleggen aan betrokkenen en hen stap voor stap helpen zich deze eigen te maken. De veranderaar (bijvoorbeeld een adviseur van buiten of van elders uit de organisatie) vervult de rol van derde partij die datgene inbrengt waarin het systeem zelf tekortschiet. Naarmate de afwijkende manier van werken vruchten afwerpt, zullen de mensen in de organisatie meer vertrouwen krijgen in hun eigen kunnen. Weerbarstigheid impliceert dat je als veranderaar de wind niet in de rug hebt: mensen zullen steeds vragen, twijfels en tegenargumenten hebben. Een veranderaar moet zich voldoende thuis voelen in de alternatieve veranderbenadering om zowel in woorden te kunnen gidsen als in daden te kunnen demonstreren hoe het werkt. Met andere woorden: het management kiest niet alleen voor een nieuwe benadering op basis van

analytische argumenten, maar durft dat alleen aan als ze genoeg vertrouwen heeft in de veranderaars die een kernrol zullen vervullen in het beoogde verandertraject. Omdat zulke trajecten nooit gladjes verlopen, is ruimte en collegiale steun ook voor de veranderaars zelf gewenst om emoties of verwarring uit te zuiveren en genoeg distantie te bewaren. De ‘zone van naastgelegen ontwikkeling’ geldt daarmee ook voor de veranderaars zelf: hoeveel weerstand kunnen we aan met onze leerstand?

Literatuur

- Boonstra, J.J. (red). (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bushe, R.G. & R.J. Marshak (2009). ‘Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice’. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45/3, pp. 348-368.

French, R. (2001). "Negative capability": managing the confusing uncertainties of change'. *Journal of organizational change management*, 14/5, pp. 480-492.

Frost, P.J., V. Mitchell & W.R. Nord (1992). *Organizational Reality: reports from the firing line*. New York: Harper Collins.

Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde Organisaties*. Deventer: Kluwer.

Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop*. Utrecht: Het Spectrum.

McMillan, K. & A. Perron (2013). 'Nurses amidst change'. *Policy, Politics and Nursing Practice*, april, pp. 1-7.

Orlikowski, W.J. (1996). 'Improvising organizational transformation over time'. *Information Systems Research*, 7, pp.63-92.

Smets, M. & P. Jarzabkowski (2013). 'Reconstructing institutional complexity in practice'. *Human Relations*, 66/10, pp. 1279-1309.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.

Vermunt, J.D. & N. Verloop (1999). 'Congruence and friction between learning and teaching'. *Learning and instruction*, 9, pp. 257-280.

Vygotsky, L.S. (1930, 1978). *Mind in Society*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Warren, W.E. (2003). 'Constructive and destructive deviance in organizations'. *Academy of Management Review*, 28(4), pp. 622-632.

Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Over de auteurs

Dr. H. Vermaak (hans@hansvermaak.com) is zelfstandig adviseur en geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij is gespecialiseerd in complexe veranderingen. Dr. J. Kampen (jk@vandebunt.nl) is senior partner bij Van de Bunt en gespecialiseerd in het werken met verwaarloosde organisaties.

