

Complexe vraagstukken vragen om aanpakken met evenveel finesse

Leren genieten van complexiteit

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 ontwikkelings-samenwerking 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 vind je nou juist in het primaire proces: met het werk waar organisaties hun brood en bestaansrecht mee verdienen. Dus dat doet er wel degelijk toe.

door Hans Vermaak

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 dilemmakaracter. Het verschil tussen problemen en dilemma's is dat je de eerste kan oplossen en de tweede enkel hanteren. Want het gaat om ingebakken spanningsvelden, 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

Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Hij richt zich in zijn advieswerk op uitdagende organisatieveranderingen en 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 hij cum laude op vernieuwing rond complexe opgaven in organisaties. Hij onderzoekt graag half begrepen vraagstukken, organisatiehistories of innovaties.

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 proefschrift 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken', wat de prijs kreeg van het beste boek in 2009 van de Orde van Organisatieadviseurs. Hans Vermaak is winnaar van de NNK Onderzoeksprijs Kwaliteitsmanagement 2011. Zijn publicaties zijn te vinden en vaak te downloaden op de kennisbank www.hansvermaak.com.



Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker.



waarin alle specialismen met elkaar, met de verpleging én met de patiënt samenwerken aan 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.

Daarin 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

relevant is? Het tweede lijkt me een stuk interessanter.

'Complexe vragen worden niet gesteld, vooral omdat bestaande praktijken onomstreden zijn'

pakken' en zijn ze ook confronterend en heb je elkaar erbij nodig. Maar ga je nou werken aan wat makkelijk is of aan wat

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 afgerekend kan worden als de reflexen geen soelaas bieden.

Praktische vernieuwing

Bijna tien jaar terug heb ik me toegelegd op dertig van dit soort vernieuwingstrategieën. 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 bij vernieuwing de omgeving per definitie weerbaar is. Die weerbaarheid 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 ruimte voor iets anders, iets nieuws. Anderzijds organiseer je dan vernieuwende processen die net andersom in elkaar steken, daardoor controversieel zijn en waarin betrokkenen voortgang boeken ondanks het feit dat ze er nog onhandig zijn. Je werkt daarmee dus altijd op twee fronten: én je problematiseert, én je introduceert iets nieuws. 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 weerbaar maken en ook zo'n twaalf mechanismen die processen vernieuwend maken.

In mijn boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' staat welke eigenschappen taaie vraagstukken hebben, waarom het vertrouwde repertoire tekortschiet en welke alternatieven stukken beter werken. 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 links).

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’ vernieu-

schillen uit, en dergelijke. 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 krijgt. 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 wonderdjes verrichten, wat ze inspireert

dan abnormaal repertoire zijn, het is alles behalve onnatuurlijk.

Plezier beleven mét taai vraagstukken

Een leven na of een leven met taai vraagstukken? ‘Met’ zou ik zeggen. Organisaties waarin alles perfect op orde is, hebben het leven eruit weggeorganiseerd. Alles is tam gemaakt; taaiheid 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 taai vragen samen mee te hanteren; het gebruik maken van fragmentatie, subversiviteit, marge en dynamiek. Als je dit soort tegenstellingen koestert en hanteert, schep je omgevingen waarin het de moeite waard is om je werkleven te slijten. **Q**

‘Je kunt beter in de marge experimenteren’

wingen 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 visiever-

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

Gratis en dus niet goed

Op 30 maart van dit jaar verscheen de laatste editie van de gratis kwaliteitskrant De Pers. Na vijf jaar en een enorme investering kwamen uitgever en investeerders tot de conclusie dat het niet mogelijk was tot een rendabele exploitatie te komen.

Aan het onderscheidend vermogen ten opzichte van de andere gratis ochtendkranten kan het niet gelegen hebben. De krant werd zeker wel gewaardeerd, om de verdieping. Toch overleven voorlopig de ‘gewone’ gratis uitdeelkrantjes.

Zonder nu meteen uit te halen naar Spits en Metro — het is nu eenmaal een ander businessmodel zullen we maar zeggen — maar verdieping (lees: kwaliteit) kost nu eenmaal geld, zeker als je redactiekosten niet ontzettend laag zijn. En dat zijn ze niet, tenminste als je een top-onderzoeksjournalist als Arnold Karskens op pad wil kunnen sturen om het hele verhaal achter het nieuws te kunnen ontrafelen.

De gratis media die nu overleven doen dat vooral omdat hun kosten veel lager zijn. Om dat voor elkaar te krijgen worden persberichten veelal een op een overgenomen en wordt nieuws van heel veel andere aanbieders gebruikt. Daarin valt op dat ze het voor het overgrote deel allemaal klakkeloos van elkaar overnemen. Dezelfde oppervlakkige verhalen, waar niet zelden de betrokken lezer achterblijft met vooral een heleboel vraagtekens en veel ontbrekende puzzelstukjes. Derderangs journalis-

ten aan het werk. Dezelfde stukjes die zo lekker weggelezen, maar die daarmee de oppervlakkigheid voeden. De junkfood onder de journalistieke hap. Echt iets van deze tijd: het moet vooral gratis en makkelijk te verwerken zijn. Een gevaarlijke maatschappelijke ontwikkeling, want mensen gaan een mening vormen op basis van sterk onvolledige en niet zelden onjuiste informatie.

Stelt u zich eens voor dat de dag zou komen dat uw werkgever niet meer zou willen betalen voor uw diensten als KAMVO (Kwaliteit, Arbo en MVO) manager: het moet gratis. Uitgekiende processen — waarmee onvoorstelbaar veel bespaard wordt — raken in verval en worden vervangen door... door wat eigenlijk? Het zou onvoorstelbaar zijn. Hoogwaardige kennis en kunde gaan overboord: het moet gratis. U en ik weten dat de schade niet te overzien zou zijn en dat ‘gratis’ heel snel overboord gezet zou worden. Toch gek dat veel mensen blijkbaar anders kijken als het gaat om kwaliteit van informatie... Ze komen er nog wel achter, maar dat kan even duren.

Hugo M. van der Horst

Hoofdredacteur Kwaliteit in Bedrijf
redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl

