

HANS VERMAAK

Plezier beleven

aan taaie vraagstukken

WERKINGSMECHANISMEN
VAN VERNIEUWING
EN WEERBARSTIGHEID



2e DRUK

vakmedianet

Voorwoord bij de eerste editie 2009 9
Voorwoord bij de tweede editie 2015 13

HOOFDSTUK 1 **Introductie** 15

HOOFDSTUK 2 **In vogelvlucht** 31

2.1 Je verdiepen in zaken waar je geen verstand van hebt 33
2.2 Veranderen, professionaliseren en onderzoeken: drie vliegen in een klap 36
2.3 Vraagstukken om je tanden in te zetten 39
2.4 Omgevingen om rekening mee te houden 42
2.5 Processen uitvogelen om anders te veranderen 44
2.6 Drie onlosmakelijke basisbegrippen 49
2.7 Scheppen van bruikbare kennis voor veranderaars 53
2.8 Een landkaart van 24 werkingsmechanismen 56
2.9 Beter begrijpen, krachtiger handelen 59
2.10 Tipje van de sluier 63

HOOFDSTUK 3 **Verandersettings en onderzoeksaanpak** 67

3.1 Impressie van de settings en opgaaf 69
3.1.1 De werelden van BZ 69
3.1.2 Hervormingsbewegingen 71
3.1.3 De start van 'Leren & Ontwikkelen' 74
3.1.4 Parallelle trajecten 76
3.1.5 Overlappende arena's 78
3.1.6 Ruimte zoeken om te exploreren 81
3.1.7 Een beeld van veranderinspanningen 84
3.1.8 Een beeld van professionaliseringsinspanningen 87
3.1.9 Een beeld van onderzoeksinspanningen 89

3.2 Typering van onderzoeksproces 92
3.2.1 Onderzoeksvraag en beoogde uitkomsten 92
3.2.2 Plaatsing in het academische stromenland 93
3.2.3 Onderzoeksmethodologie in hoofdlijn 97

3.2.4 Datageneratie en caseselectie 99
3.2.5 Codering van betekenisvolle gebeurtenissen en sensitizing concepts 103
3.2.6 Constructie en (re)presentatie 107
3.2.7 Streven naar robuuste bevindingen 113

HOOFDSTUK 4 **Taaie vraagstukken** 119

4.1 Geen taaiheid zonder complexiteit 121
4.2 Inhoudelijke complexiteit 124
4.3 Sociale complexiteit 133
4.4 Contextuele complexiteit 141
4.5 Psychologische complexiteit 149
4.6 Vraagstukken selecteren voor vernieuwing 158

HOOFDSTUK 5 **Spelen en fixeren met interacties** 163

5.1 Games without end? 166
5.2 Splitsen & vergaderen 168
5.3 Transactioneel organiseren in meerdere werksystemen naast elkaar 175
5.4 Dwingen & duiken 183
5.5 Coproductie middels het spreiden en differentiëren van bijdragen 189
5.6 Verwijten & bedekken 199
5.7 Taakconflicten optimaliseren en relatieconflicten hanteren 208
5.8 Makkelijker kunnen we het niet maken, wel leuker 221

HOOFDSTUK 6 **Spelen en fixeren met cognities** 225

6.1 Willekeurige eenzijdigheden 228
6.2 Enkelvoudige perspectieven & anekdotische kennis 230
6.3 Introduceren van cognitieve diversiteit en metataal 241
6.4 Ongeteste praktijken & organiseergewoonten 255
6.5 Koppelingen zoeken tussen ervaring en theorie 263
6.6 Onbetwiste waarden & ontkende verdediging 275
6.7 Denkruimte hernemen door problematiseren en humor 287
6.8 Confused on a higher level 303

HOOFDSTUK 7 **Spelen en fixeren met procesontwerp** 307

7.1 Onbegonnen ontwerpopgaaf 309
7.2 Blauw/geeldruk-dominantie & procesinterferentie 313

7.3 Schakelen tussen contrasterende processen 325
7.4 Geïsoleerde leerexercities & schrale veranderpraktijken 336
7.5 Verstrengelen van leerprocessen in en rond het werk 347
7.6 Definitieverlamming & actiegedrevenheid 363
7.7 Emergent plannen en incrementeel verdiepen met 'small wins' 375
7.8 Een goed ontwerp is een onaf ontwerp 391

HOOFDSTUK 8 **Spelen en fixeren met procesankering** 395

8.1 Het wil maar niet aarden... 397
8.2 Twijfelende participatie & uitbestede vernieuwing 401
8.3 Paradoxaal interveniëren, flitsvertrouwen en sturen op redeneringen 417
8.4 Centrale ophanging & uitvoeringsverstoring 437
8.5 Decentreren, deblokkeren en meersoortig evalueren 457
8.6 Geïsoleerde successen, institutionalising & verhulde disciplinering 476
8.7 Organische diffusie in netwerken, trajecten en leergemeenschappen 490
8.8 Onverstoorbare beweging 512

HOOFDSTUK 9 **Nabeschouwing** 515

9.1 Werkingsmechanismen van weerbarstigheid en vernieuwing 517
9.2 Plezier beleven aan taaie vraagstukken 533
9.3 Complexiteit is alledaags 546

Bijlagen 549
1 Afkortingen en BZ-jargon 551
2 Onderzoeksfasen 553
3 Conceptuele en gebeurteniscodes 557

Literatuur 571
Register van auteurs 607
Register van case-illustraties 617
Register van trefwoorden 621
Over de auteur 635

Als je je voorstelt dat 'spelen' als vernieuwingsprincipe wordt neergezet in dit boek, dan lijkt het boek daarmee in tegenspraak. Want hoe speels is een doorwrochte tekst met dikke lappen tekst, weinig plaatjes en veel referenties? Het herinnert me aan een Academy of Management-conferentie: elk jaar komen zo'n 7000 wetenschappers een kleine week bijeen om in zo'n 1700 sessies kennis te delen. Een paar jaar terug besloot ik me ook aan te sluiten bij een deelsymposium over humor. Duf na drie dagen academische verhandelingen betrad ik de symposiumruimte in de hoop luchtiger kost tot me te kunnen nemen, maar niets van dat alles. Vijf sprekers beklommen na elkaar het spreekgestoelte en spraken ernstig over hoe humor werkt en over het onderzoek dat ze daarnaar hadden verricht. Ze kenden elkaar al uit genootschappen als de 'International Society of Humor Studies' en publiceerden hun werk in tijdschriften als *International Journal of Humor Research*. 'Wonderlijke wereld', dacht ik. Niet de presentaties, wel het contrast met de inhoud werkte op mijn lachspieren.

Een boek over spelen is niet hetzelfde als spelen. Maar laat er geen misverstand over bestaan: de zes jaar vernieuwingswerk die ten grondslag ligt aan dit boek, zat vol met speelsheid. Ik heb goede herinneringen aan deze periode. Ik ervoer het als een bevrijding om samen met anderen uit te proberen wat mogelijk is buiten het vertrouwde en beknellende veranderrepertoire. Dat leidde tot spannende tijden, malle situaties en kleine wondertjes. Maar het ging niet alleen om dit soort gebeurtenissen. Een dieper plezier schuilt voor mij in het op mijn gemak leren zijn in niet-controleerbare dynamiek, in het van betekenis zijn bij vraagstukken die mij te boven gaan, en in het blijven exploreren ongeacht druk van buiten. Die weg wil ik verder vervolgen.

De belangrijkste reden om vernieuwingsprocessen niet alleen te organiseren maar ook te onderzoeken was om er zelf nog meer over te leren. Het glipt soms door mijn vingers heen waardóór echte vernieuwing ontstaat. Het is subtieler dan de stappenplannen van onze vaktaal. Het laat zich lastig in definities vangen. Het gaat soms schuil in de ruimte tussen de woorden. Wetenschappelijk ontrafelen mag dan minder speels lijken (soms tergend monnikenwerk zelfs), het heeft me zeker geholpen meer gevoel voor vernieuwing te krijgen. Het vinden van verhalen voor die wat subtielere processen helpt ook om die lessen te delen in de omgevingen waar ik actief ben, waardoor samen vernieuwen daar gemakkelijker wordt. Ik hoop ook dat het boek een bijdrage levert aan de relevantie en charme van het verandervak. Ik ben in ieder geval benieuwd naar de reacties.

Er mag dan één naam op de voorpagina staan, er zijn vele mensen die direct of indirect hebben bijgedragen aan dit boek. Dat geldt allereerst voor een paar honderd medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) die niet alleen deelnamen aan allerlei verandertrajecten, maar die vaak ook zelf organiseerden, begeleidden en evalueerden. Ze waren mijn medespelers en ze maakten dat ik mij welkom voelde in de wandelgangen van het Ministerie. Ik wil een aantal mensen hier specifiek uitlichten. Allereerst de initiatiefnemers die de eerste 'Leren en Ontwikkelen' (L&O)-trajecten naar hun ambassades brachten: Jeroen Verheul, Lidi Remmelzwaal en Wepke Kingma. Daarnaast de belangrijkste sponsors van verschillende trajecten: Joan Boer, Rob de Vos en Karel de Beer. Van onschatbare waarde zijn mijn regisserende sparringpartners geweest: Dieke Buijs, Eric Verwaal en Ferdinand Lahnstein. Er was geen enkele kans geweest dat de processen werkbaar waren geworden zonder hen. Naast dit drietal vervulden ook nog ruim tien andere BZ'ers begeleidings- en onderzoekstaken. Ik wil daar in het bijzonder Dicky Methorst noemen die zes jaar met hart en ziel 'L&O' mee vormgaf. En Arjan Kraijo en Carel Richter die het onderzoek 'Sturing bij BZ' hielpen realiseren waardoor bij mij veel kwartjes vielen. Gedurende de zes jaar hebben ook enkele externe adviseurs zij aan zij met mij gewerkt. Zij hebben geholpen bij het tot leven brengen van allerlei trajecten. Ik wil daar twee mensen uitlichten die van begin tot eind een rol speelden: Annemieke Stoppelenburg en Hanneke Elink Schuurman. Het zijn oude, vertrouwde collegae die ik zeer hoog heb zitten. Ik denk dat we ons aan elkaar omhoog konden trekken. Ze zijn vakmatig en persoonlijk voor mij een enorme ruggensteun geweest. En nog.

Vooral in de latere fasen van het onderzoeks- en schrijfproces speelden ook andere mensen – weg van de veranderarena's van BZ – een belangrijke rol. In het interpretatieproces deden adviseurs mee om me te helpen de data van meerdere kanten te bekijken. Thomas Verhiel ploegde zich als afstudeerarbeid minutieus door stapels ruwe data heen. Van de begeleiding door Jac Geurts kon ik meteen meegenieten. Vanaf die periode deed ook Mieke Moor mee in het betwijfelen van interpretaties en ideeën waarbij haar filosofische inslag verrijkend werkte. Naast hen reflecteerden Gertjan Schuiling, André Wierdsma, Léon de Caluwé en Arienne van Staveren in 'snowcardingssessies' over welke ordening schuil zou kunnen gaan achter de veelheid van verzamelde concepten. Toen mijn verhaal helderder werd, speelden adviescollegae een rol als proefpubliek bij lezingen en als proeflezers van teksten. Zij gaven aan waar het gebodene resoneerde, waar het discussie opriep en waar het niet begrepen werd. Die feedback heeft geholpen bij het boetseren van deze boektekst. Het betrof enerzijds collegae van Twynstra Gudde, anderzijds oud-studenten van de tweejarige veranderopleiding die ik bij Sioo help verzorgen. Ik wil verder mensen uitlichten die aan het eind veel redac-

tiewerk hebben verricht en nog niet eerder genoemd zijn: Anneke Duijts en Petra Haartsen, Everdien ten Zijthof en Gerri Reimert. Daarnaast wil ik alle mensen bedanken die meegeholpen hebben om van de promotiedag iets moois te maken. Dat geldt in het bijzonder voor Annemieke Stoppelenburg en Anneke van Wijk die mij als paranimfen warmhartig terzijde stonden.

Nog ongenoemd is mijn promotor bij de Universiteit van Amsterdam: Jaap Boonstra. Gedurende de afgelopen jaren steggelden wij eens in de paar maanden over de vormgeving van het onderzoek, de degelijkheid van bevindingen en de representatie ervan als tekst. Ik waardeer zijn intellectuele lenigheid, respect voor praktijkpromovendi en zijn vermogen om constructief mee te denken. We hebben elkaar in die periode steeds beter leren kennen en dat is me goed bevallen.

Er kwamen meer lessen uit dit onderzoeksproces dan ik had verwacht, maar er ging ook meer energie inzitten. Dat gold vooral voor de laatste twee jaar waarin eenzaam schrijfwerk zich niet zo gemakkelijk liet combineren met ander werk. Ik heb het ervaren als een keus om een tijdlang uit balans te leven. Mijn collegae bij Twynstra Gudde en Sioo hebben dat geweten en mijn familie en vrienden ook, Eileen Moyer in het bijzonder. Allen zijn daar grootmoedig mee omgegaan. Ik ben hen daar dankbaar voor.

HANS VERMAAK
Voorjaar 2009



OVER DE AUTEUR

HANS VERMAAK (1961) is adviseur, docent, onderzoeker en schrijver.

Hij studeerde natuurwetenschappen en organisatiepsychologie in Utrecht en Florida. Hij gaf kort les aan de Universiteit van Utrecht en was actief in emancipatiebewegingen. Hij volgde opleidingen op het gebied van persoonlijke begeleiding. Hij is organisatieadviseur sinds 1987. Eerst werkte hij bij IMSA en adviseerde bedrijven in het omgaan met milieuconflicten en duurzaamheid. Een tijd had hij een praktijk als coach en was hij interim-manager van een spiritueel centrum. Hij deed de masteropleiding advieskunde bij de Vrije Universiteit. In 1993 ging hij werken bij Twynstra Gudde en werd er senior partner. Hij specialiseerde er zich in organisatieontwikkeling. In 2015 ontving hij bij Sioo een ere-mastergraad in de veranderkunde. Sinds 2011 is hij zelfstandig gevestigd.

Hij adviseert rond uitdagende veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij helpt bij het herijken van veranderagenda's, het vormgeven van vernieuwing en het organiseerwijzen die passen bij organisaties vol professionals. Een rode draad is dat het vaak om vraagstukken gaat waar betrokkenen warm voor lopen en met hen samen worden aangepakt. En waarbij de ruimte door hen moet worden afgedwongen om dat met genoeg finesse te doen. Een deel van zijn werk vindt plaats in het buitenland. Hij werkt als associate partner samen met Twynstra Gudde.

Het promoveerde cum laude op het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit boek. Hij is actief als actieonderzoeker rond complexe vraagstukken, organisatiehistories en bijzondere veranderpraktijken die zich niet makkelijk in conceptjes laten vangen. Hij is lid van de wetenschappelijke raden van de Ooa en van Sioo. Hij zat vijf jaar in de redactie van *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie.*

Als docent houdt hij zich bezig met opleidingen, leergemeenschappen en schaduwadvies voor mensen met veranderervaring. Hij is associate partner van Sioo waar hij in verschillende opleidingen participeert. Hij gaf daar tien jaar lang de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mede vorm. Hij is docent bij de Vlerick Business School, de Copenhagen Business School en tal van andere opleidingen.

Hans publiceert met regelmaat over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen, onderzoek en ontving daarvoor publicatieprijzen. Zo droeg hij bij aan bundels als *Creative consulting, De passie van de professional, Dynamics of organizational change and learning, Preparing better consultants, Perspectieven op kwaliteit, Canon van het leren* en *Onderzoekende professionaliteit.* Hij was co-redacteur van het boek *Leren in organisaties* en schreef met Léon de Caluwé het handboek *Leren Veranderen.*

Zie voor meer informatie, publicaties en videocolleges: www.hansvermaak.com.

Plezier beleven aan taaie vraagstukken

Taaie vraagstukken zijn er in overvloed: denk aan samenwerking tussen professionals, ondernemende bureaucratieën, innovatie van dienstverlening, verandering van organisatiecultuur, duurzaam ondernemerschap of multiculturele samenwerking. Zulke vraagstukken worden gekenmerkt door *complexiteit*: veel factoren en veel actoren hebben ermee te maken. Ze zijn van niemand en tegelijk van iedereen. Het maakt ze zowel lastig kenbaar als moeilijk maakbaar.

Het vertrouwde *veranderrepertoire* schiet hier tekort: opknippen van werk in afdelingen, minimaliseren van conflicten, opstellen van heldere organisatievisies, breed uitrollen van veranderplannen, starten van vernieuwing vanuit de top of institutionaliseren van geslaagde vernieuwingen. Het kan anders en dat wordt in dit boek uit de doeken gedaan, variërend van teamvorming rond vraagstukken, kennisintensief pragmatisme, het organiseren van leren in en op het werk, het stapelen van kleine veranderingen tot organische diffusie van vernieuwing.

Je zult tevergeefs zoeken naar een standaardaanpak, want vernieuwing rond taaie vraagstukken werkt het best als het op maat door betrokkenen wordt vormgegeven. De belangrijkste lessen in dit boek krijgen daarom gestalte in *werkingsmechanismen* die verklaren waardóór een verandering juist wel of juist niet werkt. Die inzichten kan een veranderaar dan zelf op maat vertalen naar een aanpak voor de eigen situatie.

Als je taaie vraagstukken oppakt, blijk je op *twee fronten* te moeten werken. Vernieuwend bezig zijn is niet genoeg; het is tegelijk nodig blokkades te slechten om meer ruimte te maken voor vernieuwing. Om die reden vind je in het boek niet alleen twaalf vernieuwende mechanismen die aangeven hoe je kunt interveniëren, je vindt óók twaalf weerbarstige mechanismen waarmee je blokkades kunt blootleggen.

Het boek is een spannend boek voor *veranderaars* die hun tanden in complexe opgaven (willen) zetten. Het maakt niet uit of dat managers, adviseurs, of medewerkers zelf zijn. Het geeft hen inzichten om effectiever aan de slag te gaan en hun omgeving mee te krijgen. Het boek is geïllustreerd met praktijkvoorbeelden en is onderbouwd door onderzoek. Het biedt uitstapjes naar theorieën voor nadere verdieping. Het maakt taaie vraagstukken niet oplosbaar, wél goed hanteerbaar. Zodanig zelfs dat er plezier aan te beleven valt.

Het boek is bekroond als beste boek van het jaar door zowel de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) als door het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK). Het onderzoek is cum laude bekroond door de Universiteit van Amsterdam en daarop gebaseerde papers door de Academy of Management meermaals erkend als beste actie- en praktijkonderzoek.

Hans Vermaak is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens associate partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij organiseert verandering in allerlei organisaties, veelal in coproductie met betrokkenen. Hij is bekend als coauteur van *Leren in organisaties* en het populaire handboek *Leren Veranderen*.

BEKROOND ALS BESTE BOEK VAN HET JAAR
Door zowel het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement als de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs

9 789462 760769

vakmedianet

www.overmanagement.nl
www.hansvermaak.com