

Leren leven met complexiteit

Niet alleen vernieuwen, óók problematiseren

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 vind je nou juist in het primair proces: met het werk waarmee organisaties hun brood en bestaansrecht verdienen. Dus dat doet er wel degelijk toe.

Taaie vragen worden gekenmerkt door complexiteit. Ze zijn multidimensioneel: dat wil zeggen dat er allerlei verschillende factoren aan bijdragen. Ze zijn ook vaak systemisch: die factoren versterken elkaar waardoor je niet weet wat nou eigenlijk oorzaken en wat gevolgen zijn. Of ze hebben een dilemmakarakter. 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 over praat: hoe het vraagstuk gedefinieerd wordt, wie daarbij 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? Hoe kun je de zorg zo organiseren dat alle specialismen met elkaar, met de verpleging én met de patiënt samenwerken in de genezing? Medewerkers geven vaak aan dat juist deze puzzels de reden waren waarom ze het betreffende beroep of juist deze organisatie hebben gekozen.

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 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 adviseur 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 ze werken ook. Het is vooral omdat bestaande praktijken onomstreden

zijn. Het volharden in die praktijken zorgt ervoor 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 het beheersen van 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. Die zijn echter vaak de dood in de pot voor elke intensieve samenwerking, zeker als je wilt 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.

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 en uitkomsten te voorspellen. Dat werkt voor simpele, tamme vragen, maar dus niet voor taaie vragen. Die persistenten erdoor. Maar juist hoe taaier de vragen zijn, hoe meer die maakbare uitstraling valse geruststelling biedt en hoe meer dat soort ingenieursinsteken voorrang krijgt, tegen beter weten in.

Maakbaarheidillusie

Stel een organisatie wil iets met kennismanagement. Dan klinkt het goed als een adviseur iets vertelt over een uitrolbaar IT-systeem van intranet, databases, kennisinformatiesystemen

Enkele stellige uitspraken over het hanteren van taaie vraagstukken

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

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

trajecten. Ik wilde eens kijken wat daarin mogelijk is, wat werkt en wat niet werkt. Elk traject had een doortlooptijd van ongeveer twee jaar. We werkten dan met elkaar aan die vraagstukken waar mensen soms omheen liepen, terwijl daar eigenlijk hun hart bij lag. Er kwam prachtig in naar voren dat je steeds op twee fronten moet werken rond taaie vraagstukken. Net

truc om toch het tweede te doen en niet het eerste.

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 uit-

Bij vernieuwing rond complexe opgaven zit een spanningsveld: wat hoort, werkt niet en wat werkt, hoort niet. De truc is om toch het tweede te doen en niet het eerste

is maar in het handelen van mensen is vervat, over activiteiten die vooral door betrokkenen zelf moeten worden uitgevoerd en over onbekende uitkomsten. Dan is de klant al lang 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

Acht jaar geleden heb ik mij toegelegd op dertig van dit soort vernieuwings-

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 weerbarstigheid blijft normaliter onzichtbaar. Zolang dat zo is, kun je er nooit tegenop. Dus maakten we 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

gekomen 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, net als de voorganger 'Leren Veranderen'. 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 ruggeleuning te bieden. Maar als *apetizer* kan ik wel wat ferme uitspraken doen (zie kader). Wie weet smaakt dat naar meer.

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 thuis horen. 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 geïnnoveerd, 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. Juist dat samenspel houdt organisaties levend. Als je dit soort tegenstellingen koestert en han-

De onderzoeker

Het onderzoek achter 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' is gestart met een eigen leerwens. In het boek 'Leren veranderen' heb ik met Leon de Caluwé de strategieën, fasen en bestanddelen van verandertrajecten uitgewerkt. Daar heb ik veel van geleerd, en in veel situaties werkt dit ook goed. Binnen het vakgebied is men het over deze ideeën ook wel redelijk eens. Maar er zijn ook vraagstukken waarbij consensus niet voldoende is. Ik wilde onderzoeken wat daar nog meer mogelijk zou zijn. Daaruit ontstond mijn eigen leerwens.

Ik had verwacht dat ik veel dingen zou vinden die ik ergens al wist. Maar dat is niet gebeurd. De dingen die er uit zijn gekomen zijn weliswaar controversieel binnen organisaties, maar niet onnatuurlijk. Het zijn wel zaken waar we te weinig woorden voor hebben. Ze lijken bijvoorbeeld meer op hoe je het thuis zou doen. Thuis staat 'rust in de tent' niet voorop, conflict hoort bij intimiteit. Daar *ontvouwt* zich een relatie, die rol je niet uit. Daar spreid je sturing, er is geen bovenbaas. Ik heb gezocht naar woorden voor een meer werkbaar, natuurlijker alternatief. Als je in een bedrijf niet de juiste woorden hebt, ga je veel bedrijfskundige onzin serieus nemen. En verdwijnt intuïtie naar de achtergrond. De acht jaar onderzoek die ik gedaan heb, waren eigenlijk acht jaren om uit die gevangenis te komen.

Wat ik verreweg het leukst vind is om met professionals te zoeken naar hoe je het primaire proces mooier kunt maken. Ik houd van het zoeken naar het punt waar schoonheid of echte meerwaarde ontstaat in het primaire proces. Het staat altijd onder druk. Het is nooit 'af'. Je weet altijd hoe je het de volgende keer nog beter had kunnen doen. Daar wordt ik warm van. En daar gaat mijn onderzoek ook over. Ik heb een gelukkige dag als ik hen krachtiger zie worden en zie groeien. Als ik zie hoe ze (zelf)opgelegde beperkingen doorbreken.

teert, schep je omgevingen waarin het de moeite waard is om je werkleven te slijten.

Literatuur

Geus, A. de (1997), 'De levende onderneming', Schiedam, Scriptum.

Auteur

Hans Vermaak schrijft over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Bekend is het handboek 'Leren



Veranderen'. In zijn meest recente boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' behandelt hij waarom sommige vraagstukken zo lastig veranderbaar zijn en wat daar soelaas biedt. Vermaak is senior partner bij Twijnstra Gudde. De meeste verandertrajecten pakt hij in coproductie met betrokkenen aan, waardoor ze deze op eigen kracht leren hanteren. E-mail: hve@tg.nl.