

# Als wat hoort niet werkt...

...zullen de heilige huisjes omver moeten

Iedereen kent ze wel: 'We moeten meer samenwerken!', 'We gaan leren op de werkvloer!' en 'Er moet opener gecommuniceerd worden!'. Kwesties die telkens weer opborrelen en na een tijd ook weer in een la verdwijnen. Vaak tot opluchting van betrokkenen. Ten onrechte. Grote kans namelijk dat het hier gaat om wat *Hans Vermaak* 'taaië vraagstukken' noemt. Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker en promoveerde op complexe opgaven in organisaties. In dit artikel geven we een korte samenvatting van wat vraagstukken 'taai' maakt, en waarom je juist daar je tanden in zou willen zetten.

## Wat zijn taaië vraagstukken?

Vraagstukken in organisaties krijgen veelal dezelfde aanpak: een stuurgroep met een projectplan, en een klankbordgroep, die werkt aan organisatiebrede implementatie volgens het plan van aanpak. En dan blijkt het allemaal niet te werken: er verandert niets. Ook niet bij een tweede poging, of een derde... Na een aantal jaar verdwijnt het vraagstuk in een la: taai!

Niemand heeft nog de moed met het taaië vraagstuk aan de slag te gaan – maar na verloop van tijd komt het toch weer bovendrijven. Waarom toch?

### Voorbeeld: Tien jaar Factor C

Veel ambtenaren denken bij communicatie vooral aan woordvoering, persberichten, campagnes, folders en een website. Met andere woorden: als Beleid klaar is, gaat Communicatie het verhaal vertellen. Zo was het althans tien jaar geleden toen Wallage<sup>1</sup> zijn oproep deed om communicatie in het hart van het beleid te brengen. Het resultaat: een programma Factor C<sup>2</sup> waarin een aantal methodieken samengebracht werd die beleidsmakers kunnen ondersteunen bij het communicatiever ontwikkelen van beleid: omgevingsanalyses, kernboodschappen, een communicatiekalender. De boodschap: communicatie kan veel meer voor beleid betekenen dan een foldertje aan het einde; nodig de communicatieadviseur dus vroeg uit aan tafel, aan het begin van het beleidstraject.

## In de kern van de organisatie

Taaië vraagstukken komen steeds weer bovendrijven, omdat ze in het hart van de organisatie zitten: in het primair proces, waar het eigenlijk om draait, waar je vakmatig trots op kan zijn en waar je blij van wordt. Daarom is het ook zo zonde wanneer een taaië vraagstuk van de agenda verdwijnt: het is namelijk - potentieel - een van de leukste onderdelen van je werk.

### Tips voor de manager

1. laat de vernieuwers een beetje stiekem hun gang gaan
2. ga de aanpak niet 'organiseren'
3. vraag vooraf niet om concrete resultaten
4. vertrouw op de professionaliteit van je mensen
5. bemoei je er niet mee
6. maak de successen zichtbaar

### Is Factor C een taaië vraagstuk?

Inmiddels zijn alle directies Communicatie wel op cursus geweest, en ook de meeste beleidsambtenaren hebben tenminste wel eens delen uit het programma voorgezet gekregen. En hoewel er echt al geslaagde voorbeelden zijn te noemen, is het nog altijd geen standaardwerkwijze. Waarom niet?

Communicatiever beleid ontwikkelen is een complexe opgave, met verschillende partijen met elk hun professionaliteit, belangen en prioriteiten. Beleidstrajecten zijn van zichzelf al vaak lang en complex, en de context verandert dikwijls. Uiteindelijk begrijpt niemand precies hoe het vraagstuk in elkaar zit. We weten niet eens van wie het vraagstuk is: wie zou er op de communicatieve beleidsvorming mogen worden aangesproken? Is communicatief beleid de verantwoordelijkheid van communicatie of van beleid?

Om te weten wat een taai vraagstuk in je eigen werkomgeving is, stel je jezelf de volgende drie vragen:

1. Word ik hier warm van? Anders gezegd: is het een satisfier? Als het een dissatisfier is – bijvoorbeeld een ergernis over het archiefsysteem en je bent geen archivaris – is het geen taai vraagstuk voor jou.
2. Is de vraag relevant? Wordt het werk er beter van? Gaat de wereld hier iets van merken?
3. Durf ik het tot mijn domein te verklaren om deze taai vraag aan te pakken? Wil ik hiervan zijn?

Is het antwoord op alle vragen ‘ja’, dan kun je aan de slag.

### Het spel met het taai vraagstuk

Als je een probleem kunt oplossen door een procedure aan te passen, door een regel in te stellen, doe dat dan vooral. Doe het snel, planmatig en rol het breed uit. Er is geen enkele reden om een nieuwe procedure voor het archiveren van stukken bottom-up aan te pakken. Introduceer de procedure, geef een dienstbevel hem te gebruiken, en ga verder met je werk.

Maar wat als een vraagstuk zich daar niet voor leent? Dan komt er een spel van oude routines loslaten en experimenteren met nieuwe benaderingen op gang: Het spel met het complexe vraagstuk dat zo minder taai kan worden...

Hier geven we twee oude routines om los te laten, en twee aanknopingspunten voor een nieuwe benadering.

#### Factor C in het primair proces

Ook Factor C als een taai vraagstuk voor de afdeling Communicatie is er een die zich in de kern van de organisatie bevindt. Als beleid communicatief wordt ontwikkeld, kan de communicatieprofessional veel effectiever opereren: lange en korte termijn beter verbinden, keuzes beter motiveren, de minister effectiever ondersteunen. Beter nog: ook de minister kan hierdoor beter het departement dienen. En hier draait het toch om in een directie Communicatie. Dit is de meerwaarde van communicatie, waar ook de trots van de professional ligt. Maar, en dit is een vraag die misschien nog niet vaak genoeg gesteld wordt, is dit ook een vraagstuk voor de beleidsmedewerkers? Wordt het beleid er beter van?

### Niet meer doen: vergaderen en in structuren gieten

Vergaderen leidt veelal tot ‘oplossing zoekt probleem’: iedereen gaat er dan iets van vinden, ook mensen die helemaal niet bij het vraagstuk betrokken zijn. Eindeloze vergadercircuits leiden dan tot het instellen van taskforces, subgroepjes en Aangewezen Personen. En dan moet vervolgens de ‘Grootvizier cultuurverandering’ met een briljant voorstel komen, waar de rest in mee moet. Want: “Jongens, dit traject is van iedereen hoor!” Een bekende valkuil.

Een tweede valkuil is de aanpak van het vraagstuk kapot te organiseren. De bestaande organisatievorm werkt op vele terreinen prima, maar niet om het taai vraagstuk aan te pakken. Daarom wordt er binnen de organisatie een tweede structuur opgetuigd, speciaal voor dit vraagstuk. Maar de weg van het organogram werkte nu juist niet, en de weg van twee organisatiestructuren nog minder. Een matrixorganisatie is, aldus Hans Vermaak, het ergste wat je kan overkomen: je hebt dan niet één organisatie waar mensen zijn gevangen in regels en procedures die het werken in de weg staan, je hebt er dan twee!

#### Het Factor C-spel

Iedereen op cursus, de communicatiekalender verplicht op de wekelijkse agenda – het werkt maar heel ten dele. Wel zien we dat ‘het spel’ al gespeeld wordt door voorlopers ‘in het klein’: op allerlei plaatsen worden successen geboekt. Dat is meestal doordat groepjes enthousiaste mensen bij elkaar gaan zitten, omdat ze allemaal geloven dat een specifiek vraagstuk er beter van wordt. Deze aanpak hoort bij een uitdagende, complexe opgave, en werkt tijdelijk en plaatselijk. Hier zit een geruststelling voor de communicatiediscipline: Factor C bleek niet breed uit te rollen in de organisatie, maar dat ligt aan het vraagstuk, niet aan de mensen die erin geloven. Eigenlijk gaat het best goed.

### Typische kenmerken van taai vraagstukken zijn dat...

- ... ze al 10, 20, 30 jaar in de organisatie zitten;
- ... ze inhoudelijk complex zijn;
- ... er veel groepen nodig zijn bij de aanpak, met eigen ideeën en belangen;
- ... er dilemma’s in zitten: het is onmogelijk om te kiezen tussen twee opties, want allebei hebben ze voor- en nadelen;
- ... niemand het vraagstuk in zijn eentje kan begrijpen;
- ... de context telkens verandert
- ... je bij aanvang niet kan uittekenen wat de uitkomst van het traject zal zijn.

### Wel doen: klein houden en beleid achteraf

Het zijn de ‘small wins’ die het ‘m doen. De neiging bestaat om het vraagstuk aan te pakken op de grote, prioritaire thema’s. Daar waar het essentieel is dat er zichtbare resultaten worden geboekt, en waar mensen erop afgerekend worden als het niet goed is gegaan. Hier zijn alle ogen op gericht. Allemaal goede redenen om vooral niet hier te beginnen. In het centrum van de aandacht is de minste ruimte voor vernieuwing. Hier is de reflex om vast te houden aan de procedures en structuren het sterkst.

Taai vraagstukken vragen om Gideonsbendes – kleine groepen koplopers, vernieuwers – die het samen, onder het maaiveld uitvogelen. Voor de massa moeten ze niet te zichtbaar zijn, want dat roept weerstand op. Er kunnen zich verschillende Gideonsbendes tegelijkertijd binnen één organisatie bewegen. Het management moet de processen informeel steunen, en heeft dan vooral de taak te voorkomen dat het initiatief wordt platgeslagen in een projectgroep met het onvermijdelijke plan van aanpak.

Zoek dus de kleine successen in de marges van je organisatie. Verzamel rond een enkel geval alle mensen die je er bij nodig hebt om de klus te klaren, en beslist ook geen anderen. Houd dan geen rekening met afdelings- of organisatiegrenzen. Houd alle overleg informeel en relevant voor het onderwerp. Laat bovendien beleid volgen op operatie, in plaats van andersom. Begin gewoon en laat de realiteit binnen. Het vraagt van de deelnemers flexibiliteit in rol en taakopvatting: je weet immers nog niet precies wat ieder uiteindelijk gaat bijdragen aan het traject.



#### Factor C aan de slag

Met je medestanders ga je aan de slag op dat ene vraagstuk. Houd het informeel, overleg als het nodig is en niet omdat het in je agenda staat. Probeer niet vooraf de beoogde resultaten en werkwijze vast te leggen, maar ga aan de slag met een open blik. Je weet nog niet hoe je je rol zult invullen, je weet nog niet wat het resultaat zal zijn. Focus op de operatie, gaandeweg zul je ontdekken wat het vraagstuk van jou vraagt. Het doel blijft succes op dit onderwerp, en hoe (zelfs 'of') deze benadering later eventueel bij andere onderwerpen zal werken is voor nu nog niet relevant.

#### Niet meer doen: je organisatie tot een ijsblokje reduceren

Het lijken van die mooie idealen: transparantie! Eenheid! Stabiliteit! Dan komt er rust in de tent, dan kunnen we meters maken! Maar een organisatie die volledig stabiel, samenhangend, beheerst en transparant is, lijkt nog het meest op een ijsblokje. Hier kan niets meer stromen. Bij taaie vraagstukken heb je juist dynamiek, diversiteit en flexibiliteit nodig. Alleen zo kun je samen leren en samen creëren en tot oplossingen komen waar je niet eerder aan had gedacht.

#### Wel doen: optimaal frustreren

Als je wilt leren heb je niets aan eenheid. Je moet dus loskomen van de mechanische oplossingsrichtingen. Voor taaie vraagstukken is het belangrijk dat je de denkkaders kunt oprekken, "optimaal frustreren". Niet te ver gaan, maar ver genoeg om anders te gaan denken. Hier ligt volgens Hans Vermaak ook de grote uitdaging voor communicatiemensen, niet alleen bij de taaie vraagstukken binnen de eigen eenheid, maar juist ook binnen de grotere organisatie waar je werkt.

Hierbij kun je mensen andere zienswijzen – vensters – voorhouden. Het venster is de spiegel van de praktijk. Soms zul je namelijk mensen ontmoeten die de oude werkwijze willen handhaven - ook als ze weten dat er werkbaarder alternatieven zijn. "We moeten vasthouden aan de procedures." Dan vraag je: "En... werken die?". Een harde confrontatie met de werkelijkheid, want natuurlijk werkten die procedures niet genoeg. Anders was er geen taaie vraagstuk. Humor zet in je in als spiegels en vensters niet werken. Met humor kun je uitspreken wat eigenlijk niet gerelativeerd mag worden. Je zet alles weer even op z'n kop. Met humor kun je heilige huisjes en jubeljargon ridiculiseren zonder dat het je kop kost.

#### Een venster voor Factor C

Draai het eens om: Waarom is het zo goed om communicatie niet te betrekken in het beleids-traject? Waarom is het belangrijk dat er niets verandert in de bestaande werkwijze? Het venster dat je hierbij kunt openzetten: "Alles is onderhevig aan groei en rotting. Dus als je werkwijze niet verandert, wordt er keihard aan gewerkt om die zo te houden." Wat levert dat op? Draagt dit bij aan waar je voor staat? Wat zou er gebeuren als iedereen vanuit eigen gedrevenheid en integriteit de klus aangaat: Niet vanuit regels en procedures, niet omdat je doet wat hoort – maar omdat je doet wat werkt?

#### Help! Succes!

De kleine successen die door de Gideons worden geboekt, zullen gaan rondzingen. Collega's worden misschien zelfs jaloers en willen vergelijkbare successen. De valkuil is dan dat de specifieke oplossing voor dit specifieke onderwerp als blauwdruk gaat fungeren voor andere onderwerpen. Terwijl de essentie nu juist is het samen ontdekken hoe het vraagstuk in elkaar zit. Niet het resultaat, maar de ruimte of de vrijheid om op eigen wijze het vraagstuk aan te pakken moet in de organisatie worden verankerd. Het is daarbij heel goed dat de organisatie gaat steunen op mensen en activiteiten, en niet op taken en procedures. Houd dit ook in gedachten wanneer voor het nageslacht het traject in kaart moet worden gebracht. Het succes zit in het samen ontdekken hoe het vraagstuk in elkaar zit, niet in het volgen van een gekopieerde marsroute.

#### De successen van Factor C

Het wordt misschien wel eens tijd dat we de successen van Factor C gaan vieren. En dat deze successen niet zozeer afstralen op de departementen en de directies, maar op de mensen die het hebben gedaan. Laten we dan ook bij het beschrijven van de succesverhalen de focus houden op de manier waarop het proces tot stand kwam. Welk communicatieonderzoek werd uitgevoerd, hoe vaak het projectteam bij elkaar kwam, hoeveel leden het telde en uit welke bloedgroepen – het zijn allemaal vragen die ondergeschikt zijn aan die ene: hoe is het jullie gelukt om op deze wijze te werken? Dat boven tafel krijgen verlangt het ontdekken van verborgen principes. Dat dit geen blauwdruk geeft voor alle volgende trajecten is duidelijk. Wel inzichten. En die bieden inspiratie. Hopelijk genoeg om er nog wel 10 jaar mee aan de slag te willen. Of 20, of 30...

### Zo eenvoudig is het niet...

Wanneer 'wat hoort niet werkt en wat werkt niet hoort', dreigt er een spagaat. Hoeveel ruimte is er wanneer je in een ambtelijke organisatie werkt? Hier zit inderdaad een dilemma. We hebben een bureaucratie opgetuigd, met alle procedures en richtlijnen van dien, om iedere vorm van voorkeur of willekeur uit te sluiten. De procedures en de rolvastheid van ambtenaren zijn dus essentieel voor een goedwerkende overheid. Wanneer individuele ambtenaren de procedures overboord zetten en uit hun rol stappen op het moment dat ze constateren dat doelmatigheid boven rechtmatigheid zou moeten gaan, liggen vriendjespolitiek of willekeur dan niet op de loer? In zo'n context moet je toch nooit op individuen bouwen, maar juist op de bureaucratie?

Net als bij alle dilemma's in een taai vraagstuk geldt ook nu weer dat het niet gaat om een keuze tussen de ene of de andere vorm, maar om het hanteren van de spanning ertussen. Een mooie analogie ligt bij de rechterlijke macht. Er zijn wetten en regels, en wie ze overtreedt, kan berecht worden. Maar de wet kan niet mechanisch worden toegepast – telkens weer moet de rechter de omstandigheden wegen. Hiermee verlaat ook de rechterlijke macht zich uiteindelijk op de mensen die wikken en wegen bij het toepassen van de wet.

### En dan is er het kleiner ongemak

Wanneer je manager er niet in gelooft. Wanneer de politieke waan van de dag heerst. Wanneer je context telkens weer verandert. Wanneer alle vernieuwers bij de taakstellingen dreigen te verdwijnen. Wanneer de capaciteit van je directie alleen maar kleiner wordt en wanneer er geen tijd en geen geld is.

Inderdaad, het is niet altijd eenvoudig om iets in gang te zetten. Er zal weerstand zijn, ongeloof, ongemak. Dan blijkt ook weer waarom je zelf het doel zo belangrijk moet vinden: het ongemak van de verandering valt alleen te verdragen als je er echt in gelooft en vooral als het voor jou een betekenisvolle opgave is. Iets waar je 'van bent': waar je niet van af wilt, maar juist aan wilt. Wellicht zelfs een hele carrière lang.

Tekst: Miriam van Staden en Renée Swart, adviseurs bij de Academie voor Overheidscommunicatie

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie van 31 maart 2011: 'Waarom sommige vraagstukken lastig veranderbaar zijn en wat soelaas biedt'. Spreker was Hans Vermaak, adviseur, docent en onderzoeker en gepromoveerd op complexe opgaven in organisaties.

Op deze maandelijkse kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen op actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak. De Academie voor Overheidscommunicatie is onderdeel van de Dienst Publiek en Communicatie van het Ministerie van Algemene Zaken.

### Meer lezen?

- Hans Vermaak, Plezier beleven aan taai vraagstukken, Kluwer, 2009
- Nico Jong, senior adviseur communicatieonderzoek bij het Ministerie van VWS, schreef een recensie over 'Plezier beleven aan taai vraagstukken' van Hans Vermaak. Je vindt de recensie op [www.com2know.nl](http://www.com2know.nl).

1 Lees meer over de Commissie-Wallage op [www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie](http://www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie). De Commissie deed onderzoek naar de effectiviteit van overheidscommunicatie en gaf aanbevelingen om overheidsinformatie toegankelijker te maken. In 2001 bracht zij het rapport 'In dienst van de democratie' uit.

2 Op [www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie](http://www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie) vind je meer informatie over Factor C.