

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2010 – Volume 19, Issue 2, pp. 100–109
URN:NBN:NL:UI:10-1-100881

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur, Utrecht Publishing & Archiving
Services in cooperation with Utrecht University of

Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a

Creative Commons Attribution-Noncommercial-No

Derivative Works 3.0 Netherlands License

Vermaak, H. **Plezier beleven aan taaie**

vraagstukken. Werkingsmechanismen van

vernieuwing en weerbaarheid. Deventer:

Kluwer, 2009, 627 p., € 50,95.

ISBN 9789013063028

BOOKS

FRITS MEIJERING

De wegen van de andragologie zijn ondoorgrondelijk. Terwijl universitaire vakgroepen andragologie binnen de sociale wetenschappen de afgelopen jaren om zeep zijn geholpen, bloeit de belangstelling voor veranderkundige theorieën in bedrijfskunde, organisatiekunde en beleidskunde als nooit tevoren.

In zijn omvangrijke Nederlandstalige dissertatie geeft Vermaak in ruim 600 bladzijden een gedetailleerde uitwerking van mechanismen, die zich voordoen bij veranderingen rondom taaie vraagstukken. Taaie vraagstukken (“wicked problems”) onderscheidt hij in navolging van Karl Weick (1995) van tamme vraagstukken (“tame problems”). Taaie

vraagstukken zijn complex, hardnekkig en ontstaan in een dynamische en spanningsvolle omgeving. Zij lijken op spaghetti, op een onontwarbare kluwen. Voorbeelden van taaie vraagstukken zijn maatschappelijke thema's als milieu, opvoedingsproblemen, armoede, sociaal isolement en ontwikkelingssamenwerking.

Taaie problemen zijn in beperkte zin maakbaar en fundamentele veranderingen verlopen traag. Vanuit de systeemtheorie maakt Vermaak duidelijk dat bij complexe vraagstukken alle elementen met elkaar samenhangen. Interdependente elementen vormen een geheel, dat meer is dan de som der delen. Ingewikkelde feedbacklusen

zorgen ervoor dat bestaande routines en disfunctionele patronen zich herhalen. Bij een transformationele verandering zorgt het systeem voor vertragingen en het duurt lang voordat een nieuw evenwicht is bereikt. Vermaak onderzoekt de mogelijkheden om speels met taaië vraagstukken om te gaan.

Vermaak maakt gebruik van een actietheorie. Zijn casuïstiek ontleent hij aan advieswerk op het gebied van projecten bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Het gaat om de participatie van beleidsmedewerkers en overheidsmanagers aan trajecten Leren & Ontwikkeling, die zijn uitgevoerd bij ruim tien ambassades in Afrika. Het casusmateriaal is ontleend aan projecten van ambassades, professionalisering van de beleidsmedewerkers, actieonderzoek en de inbedding van de trajecten Leren & Ontwikkeling bij zijn opdrachtgevers bij het ministerie. De auteur zelf is werkzaam als senior partner van Twynstra Gudde. Het komt niet vaak voor dat een consultant zo uitgebreid en open reflecteert op zijn professie als veranderkundige.

De studie van Vermaak is een goed voorbeeld van praktijkgericht actieonderzoek. Vermaak baseert zich onder meer op de theorie van Strauss & Corbin (1998). De onderzoeksaanpak is naturalistisch en fenomenologisch. De onderzoeker neemt op fenomenologische wijze verschijnselen

waar, schort zijn oordelen op en zoekt naar richtinggevend begrippen, die in de praktijk opborrelen. Dit zijn "sensitizing concept". Vermaak spoort zo'n 140 blokkerende factoren op, die van invloed zijn bij het oplossen van taaië vraagstukken. Deze factoren benoemt en ordent hij en reduceert hij tot 12 bepalende mechanismen. De onderzoeksaanpak van Vermaak sluit aan bij de vierde generatietheorie van Guba & Lincoln (1989). Guba & Lincoln (1989) onderscheiden vier vormen van onderzoek: data verzamelen (meten is weten), beschrijvingen, oordelen en responsief-constructivistisch actieonderzoek. Het onderzoek van Vermaak behoort tot de laatste categorie.

Conform de richtlijnen van Yin (1994) vergelijkt Vermaak diverse casestudies. Hij maakt gebruik van het principe van triangulatie en ontdekt onderliggende verbanden en patronen. Vermaak verbindt zijn uitgebreid veldonderzoek met een omvangrijk repertoire aan relevante theoretische noties. Voor deze bijzondere studie heeft hij van zijn promotor Jaap Boonstra alle creatieve ruimte gekregen. Samen met De Caluwé heeft Vermaak eerder gepubliceerd over veranderstrategieën.

Vermaak geeft ons in een inkijkje in de wereld van het ministerie. Bij het departement van Buitenlandse Zaken is sprake van een gesloten bureaucratische diplomatencultuur.

BOOKS

Ambtenaren blijven doorgaans gedurende hun gehele loopbaan in dienst bij ditzelfde ministerie en komen elkaar in de loop van hun carrière altijd wel ergens tegen. Heikele zaken blijven vaak onbesproken. Een ministerie kan gezien worden als een politieke arena (Mintzberg), een "ijzeren kooi" (Weber). Macht en belangentegenstellingen spelen een dominante rol. Dit geldt primair voor de politieke sturing vanuit Den Haag en heeft zijn weerslag op het intern functioneren van de departementen.

De projecten van Vermaak op het gebied van ontwikkelingssamenwerking vallen niet alleen onder Buitenlandse Zaken, maar behoren ook tot de portefeuilles van Ontwikkelingssamenwerking en Economische Zaken. De ambtelijke wereld is een weerbarstige omgeving waar vele stammenoorlogen worden gevoerd. Overheidsbeleid betreffende complexe vraagstukken zoals armoede, milieu en ontwikkelingssamenwerking, is fragmentarisch en verkokerd. Ambitieuze plannen, die gebaseerd zijn op een lineaire aanpak, blijken in de praktijk doorgaans niet te werken. Wanneer men complexe, taai problemen aanpakt alsof het tamme problemen zijn, ontstaat een mismatch.

Vermaak beschrijft talloze fixerende mechanismen. Hij onderscheidt vier hoofdgroepen mechanismen: interacties, cognities, fixaties bij het procesontwerp en fixaties bij het ankeren.

Belemmerende mechanismen doen zich voor in interacties tussen personen en groepen. Van splitsen is sprake wanneer een veranderingsproject wordt verdeeld over diverse personen met verschillende functies en taken. Hierdoor voelt niemand zich meer verantwoordelijk. Medewerkers gaan gemakkelijk achterover leunen en onttrekken zich aan het veranderingsproject. Van inclusie is dan geen sprake. Voorstellen worden niet overgenomen, bijvoorbeeld omdat zij door anderen zijn bedacht en men zich geen eigenaar voelt ("not invented here"). Vergaderingen worden gebruikt om zich druk te maken over procedurele kwesties en formele mandatering. De inhoud doet niet meer ter zake.

Leidinggevend, die zich laten zich verleiden tot dwingend gedrag, roepen weerstand op. Medewerkers gaan dan duiken. Zij houden bijvoorbeeld onderwerpen eindeloos in hun zak (*pocket veto*) en sluiten zich af en trekken zich terug op hun eigen territorium. Stagnatie ontstaat wanneer men anderen verwijten maakt of emotionele zaken toedekt. Dit zijn voorbeelden van affectieve communicatieproblemen.

Een tweede rubriek zijn de fixaties betreffen de cognities. Vermaak spreekt van vensters, spiegels en ambivalenties. Gefixeerde vensters bieden medewerkers een enkelvoudig perspectief of beperkte anekdotische kennis. Gefixeerde spiegels zijn ongeteste praktijken en hardnekkige organiseergewoonten. Ambivalentie ontstaat als gevolg van

onbetwiste waarden of zijn het resultaat van ontkende verdediging.

De derde rubriek betreft fixaties van een procesontwerp. Een procesontwerp is een samenhangend geheel van interventies. Een procesontwerp wordt gefrustreerd wanneer medewerkers veelvuldig gebruik maken van blauwkleur of geelkleur denken. Dit zijn strategieën, die zich kenmerken door een lineaire aanpak. Door uitsluitend gebruik te maken van macht of door op een blinde wijze planmatig, rationeel en resultaatgericht te werken ontbreekt de ruimte om in te spelen op lokale omstandigheden. Men maakt geen gebruik van talenten en capaciteiten van actoren. Ontwikkeling en leren raken gestagneerd ingeval van geïsoleerde leerexercities of schrale veranderpraktijken. Plannen worden verlamd door eindeloze discussies over definities. Men kan problemen eindeloos blijven analyseren, waardoor verlamming ontstaat.

Eenzijdige actiegedrevenheid zonder reflectie leidt tot mislukken van verandertrajecten. Een succesvolle verandering dient beleidsmatig verankerd en geborgd te worden. Dit is de vierde rubriek van de fixaties bij het ankeren. Fixaties doen zich voor ingeval van twijfelende participatie en uitbesteding van vernieuwing. De continuïteit van vernieuwing komt in gevaar door successen te isoleren of door verhuld gebruikt te maken van disciplineren.

De studie van Vermaak staat in de onderzoekstraditie van het constructivisme

en pragmatisme. Vermaak kiest voor een actoroptiek.

In onze maatschappij vindt een overgang plaats van modern denken naar postmodern denken. Het moderne, lineaire denken beschouwt de werkelijkheid mechanisch en gaat uit van een subject-object relatie. Maatschappelijke vraagstukken worden gedecontextualiseerd. Postmodern denken gaat uit van non-lineaire veranderingsprocessen en beschouwt de wereld als evolutionair en organisch. De werkelijkheid is pluralistisch.

Met behulp van de theorie van Van Dinten wil ik proberen om de studie van Vermaak te plaatsen. Van Dinten onderscheidt in zijn boek *Met gevoel voor realiteit* (2002) vier wereldoriëntaties. Het moderne denken noemt hij Interne Oriëntatie, waarbij hij twee varianten onderscheidt. Het postmoderne denken noemt Van Dinten Externe Oriëntatie, waarbij eveneens twee varianten worden onderscheiden. De Interne Oriëntatie in Absolute Zin (IOAZ) is zelfreferentieel. Het ego is uniek en bepaalt wat hij van zijn leven maakt. In taal komt de ik-vorm veelvuldig voor. In organisaties wordt deze oriëntatie gekenmerkt door construeren en macht. Alles is gericht op het bereiken van het persoonlijk doel en er wordt nauwelijks een discussie gevoerd. Mensen zijn weinig bereid om in te schikken. Geld en macht worden gebruikt als middelen om persoonlijk succes te bereiken.

BOOKS

Door politici wordt veelvuldig gebruik gemaakt van deze oriëntatie. In de politieke arena oogsten politici succes met *oneliners* en wekken de suggestie, dat complexe problemen in een handomdraai kunnen worden opgelost via structurele maatregelen. De uitvoering van het beleid wordt aan ambtenaren overgelaten. De Interne Oriëntatie in Rationele Zin (IORZ) is gericht op het opsporen van oorzaken en gevolgen. Binnen deze oriëntatie wordt gebruik gemaakt van ordeningen en modellen.

De taal kenmerkt zich door het gebruik van definities. Organiseren is een kwestie van rationaliseren en overtuigen. Discussies worden gevoerd om gedeeld begrip tot stand te brengen. Emoties worden zoveel mogelijk vermeden. Redelijkheid en billijkheid zijn centrale waarden. Gezocht wordt naar één waarheid.

De Externe Oriëntatie in Sociale Zin (EOSZ) stelt de ander centraal. Mensen voelen zich primair lid van een groep. Taal wordt gebruikt om met andere mensen in contact te komen, de inhoud is ondergeschikt. Organiseren staat in het teken van normeren en sociale samenhang. Harmonie in de eigen groep is belangrijker dan resultaten. Opbrengsten worden gedeeld en zwakkere leden van de groep geholpen. Mensen zijn ervoor om elkaar te helpen. Rituelen worden gevierd en gekoesterd. Rang en standen vormen de meetlat om respect tot uitdrukking te brengen.

De Externe Oriëntatie in Volledige Zin (EOVZ) legt de nadruk op beweging, op wisselwerking, op interdependentie. Geen

moment is hetzelfde. Alles staat met alles in verband. Mensen ervaren de aanwezigheid van anderen en van de omgeving. Stille is betekenisvol. Beelden en verhalen zijn de belangrijkste vormen van communiceren. Mensen stellen zich open op voor de omgeving en voor elkaar. Zij nemen waar en tasten mogelijkheden af. Aan gebeurtenissen wordt betekenis verleend. Kennis ontstaat door patroonherkenning.

De klassieke indeling van veranderingsstrategieën van Bennis, Benne, Chin & Corey (1979) is door Mintzberg aangevuld met een vierde strategie. Mintzberg (1991) maakt evenals Benne, Bennis en Chin onderscheid tussen de macht-dwang strategie, de empirisch-rationele strategie, de interactieve (normatief-reëducatieve) leerstrategie en voegt hier de facilitaire strategie aan toe. Deze vier strategieën zijn volgens Mintzberg in de grote wereldreligies te herkennen, respectievelijk bij het Katholicisme, het Joodse denken, het Calvinisme en het Boeddhisme.

Door combinatie van de indelingen van Van Dinten en Mintzberg ontstaat het volgende analyseschema (zie Tabel 1). Dit schema overigens zelf is een model en staat dus in de IORZ.

Wanneer we dit schema toepassen op het vertoog van Vermaak ontstaat het volgende beeld.

Tabel 1: Analyseschema wereldoriëntaties en veranderingsstrategieën.

Interne Oriëntatie in Absolute Zin Macht-dwang strategie	Externe Oriëntatie in Volledige Zin Facilitaire strategie
Interne Oriëntatie in Rationele Zin Empirisch rationele strategie	Externe Oriëntatie in Sociale Zin Interactieve leerstrategie

In ambtelijke en door de politiek gedomineerde bureaucratische organisaties domineert het moderne denken. De bureaucratie van de verzorgingsstaat staat in de Interne Oriëntatie in Absolute of in Rationele Zin. De overheid maakt bij beleidsontwikkeling doorgaans gebruik van de macht-dwang strategie en de empirisch-rationele strategie.

De macht-dwang strategie typeren De Caluwé & Vermaak (2000) als geeldruk denken. Belangen van spelers worden door middel van onderhandeling bijeengebracht tot consensus. De empirisch-rationele strategie noemen De Caluwé & Vermaak (2000) blauwdruk denken. De beste oplossing wordt planmatig en volgens een blauwdruk in een rationeel proces geïmplementeerd. Wierdsma (1999) omschrijft geel- en blauwdrukdenken als positioneel organiseren. De overheidsfilosofie van Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB) kan gezien worden als een structurele poging om ambtelijke beleidsprocessen te rationaliseren, planmatig volgens een blauwdruk aan te pakken teneinde de transparantie te vergroten. De VBTB-benadering doorbreekt de dominantie van macht en dwang (geeldruk

denken) en helpt beleidsmedewerkers de overgang te maken naar een Interne Oriëntatie in Rationele Zin. Talloze adviseurs en diverse externe bureaus zijn de afgelopen jaren bij de departementen ingehuurd om deze veranderingsslag te maken. VBTB is gebaseerd op lineair denken. Externe adviseurs helpen departementen om geeldrukdenken te vervangen door blauwdrukdenken (De Caluwé & Vermaak, 2000).

Geeldruk- en blauwdrukdenken gaan uit van een subject-object relatie. De verzorgingsstaat is een interventiestaat. Uitgangspunt is de maakbare en beheersbare samenleving. Politici en ambtenaren suggereren dat zij aan de knoppen draaien en in staat zijn complexe maatschappelijke processen vanuit de bestuurlijke cockpit te reguleren en beheersen.

De rationele aanpak blijkt geschikt in geval van tamme, overzichtelijke beleidsvraagstukken, maar werkt veelal niet in geval van complexe, "fuzzy" en taaie problemen. Volgens sommige auteurs mislukt daarom minstens 70% van de veranderingen bij de overheid.

Vermaak treedt niet op als alwetende expert, maar als procesadviseur. Hij maakt

BOOKS

gebruik van het principe van co-creatie. Zijn interventies zijn erop gericht om samen met de deelnemers aan zijn projecten de mechanismen te leren begrijpen, die veroorzaken dat de meeste veranderprojecten vastlopen. Vermaak helpt deelnemers aan de projecten Leren & Ontwikkelen buiten bestaande kaders te denken en te handelen. Hij leert professionals bij de overheid te denken in verschillende kleuren. Naast de dominante kleuren geel en blauw introduceert Vermaak rooddruk-, witdruk- en groendrukdenken. Rooddrukdenken staat voor affectie en passie. Door mensen op de juiste en positieve wijze te prikkelen voelen zij zich gewaardeerd en gezien in het sociale proces.

Witdrukdenken legt de nadruk op spontane evolutie en schept ruimte voor initiatief en ondernemerschap. Groendrukdenken maakt mensen bewust en bekwaam, stimuleert transformationele leerprocessen en transactioneel organiseren (Wierdsma, 1999).

De aanvliegroute van Vermaak is een interactieve (normatief-reëducatieve) leerstrategie, die staat in de Externe Oriëntatie in Sociale Zin (Van Dinten, 2002). Hij voert trajecten bij de overheid uit in het kader van Leren en Innoveren. Deze trajecten zijn erop gericht medewerkers vertrouwd te maken met andere manieren van denken en handelen. Dat vereist een andere mindset, gebaseerd op een subject-subject houding.

Vermaak leert professionals vanuit meerdere perspectieven met hun werk om te gaan. De speelruimte voor ambtenaren wordt hiermee vergroot. Hij stelt het primaire proces centraal. Bij taaiere problemen wordt rekening gehouden met de lokale context. De aanpak is participatief. Variatie wordt gestimuleerd. Samenwerking met lokale actoren kenmerkt zich door co-creatie. Er wordt niet gewerkt volgens een blauwdruk, maar het plannen van onderzoek en de uitvoering van verandertrajecten verlopen emergent. Onderweg ontstaan onvoorziene mogelijkheden, maar ook doen zich blokkades en frustraties voor. Veranderen is een non-lineair proces.

De interventies van Vermaak zijn erop gericht onderliggende mechanismen bloot te leggen, verborgen regels te expliciteren en disfunctionele patronen zichtbaar te maken (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1970; Scott-Morgan, 1994). Door deze mechanismen te begrijpen neemt bij professionals het plezier in veranderen toe.

Vermaak is bescheiden. Hij richt zich op het begrijpen van mechanismen, die veranderingsprocessen belemmeren en beleidsmedewerkers te leren hoe zij fixaties kunnen elimineren. Vermaak ontwerpt geen nieuw veranderkundig model. Een nieuw model leidt tot institutionalisering en wordt vervolgens van bovenaf opgelegd aan betrokkenen. In navolging van Weick lijkt het Vermaak beter eerst de onderliggende

communicatieprocessen en dilemma's te verhelderen en de strategische visie pas achteraf te formuleren in plaats van top down te dicteren.

Vermaak start zijn diagnoses met fixaties in interacties. Als adviseur reageert hij alert op de onderstroom van psychologische, sociale en culturele factoren, zowel op micro-, meso- als macroniveau. Achter een probleem schuilt doorgaans een achterliggend of onderliggend vraagstuk, dat veelal te maken heeft met disfunctionele interacties, kortom de EQ kant.

Daarnaast onderkent hij diverse cognitieve fixaties. Daarbij gaat het meer om de IQ kant, om het gebruik van passende begrippen, definities, modellen en theoretische kaders.

Procesmatig doen zich diverse blokkades voor, zowel bij het ontwerpen en later bij het beleidsmatig borgen of verankeren.

De interventies van Vermaak richten zich op ingrijpende, mentale transformatie. Hij laat beleidsmedewerkers verschillende kleuren van zijn regenboog zien. Hij geeft deelnemers aan de trajecten Leren & Ontwikkeling zelf het instrumentarium in handen om hun repertoire aan interventies drastisch te vergroten. Veranderen wordt daarmee een creatief spel.

Om deze omslag te bereiken is een ingrijpende verandering nodig, die

gekenmerkt wordt door diepgaand, transformatieel leren. Succesvolle veranderingen beginnen kleinschalig, zijn contextgebonden, gebaseerd op co-creatie en transactioneel organiseren.

Vermaak neemt de uitdaging aan om in deze ambtelijke biotoop buiten bestaande kaders te treden. Zijn veranderkundige interventies zijn erop gericht gestolde verhoudingen open te breken en andere manieren van denken en doen te introduceren. Zijn trajecten Leren & Ontwikkelen zijn erop gericht om beleidsmedewerkers te laten reflecteren op hun werk, onderliggende mechanismen te ontdekken en leernetwerken te vormen. Kleinschalige lokale projecten, gebaseerd op co-creatie, kunnen op termijn een hefboomfunctie vervullen.

In zijn studie richt Vermaak zich vooral op het micro- en mesoniveau. Hij concentreert zich op professionalisering van medewerkers en op projecten, waarbij leren en werken kunnen worden gecombineerd door gebruik te maken van actieonderzoek. Het koppelen van leernetwerken en systeeminnovatie (De Leeuw, 2002; Rotmans, 2003; Van Staveren, 2007), waardoor de verbinding kan worden gemaakt met het macroniveau, blijft in deze studie nog onderbelicht.

Wellicht kan op termijn nog meer plezier worden beleefd aan veranderen, wanneer niet alleen fixerende mechanismen kunnen worden gedéblokkeerd, maar toekomstig

BOOKS

(overheids)beleid wordt vormgegeven vanuit een alternatieve mens- en maatschappijvisie. "Government" maakt plaats voor "governance". De verzorgingsstaat als interventiestaat verkeert in een crisis. De overheid staat in de 21^{ste} eeuw voor de opgave zich als het ware opnieuw uit te vinden en zich te richten op de vormgeving van een duurzame samenleving. Dit geldt ook voor instituties als de zorg en het onderwijs. Routineprofessionals worden kenniswerkers en kenniskunstenaars. "Game" wordt weer "play".

Van Dinten (2002) noemt dit perspectief de Externe Oriëntatie in Absolute Zin. De interactieve leerstrategie wordt aangevuld met een facilitaire veranderingsstrategie. Een voorbeeld van deze ecologische richting is de U-theorie van Scharmer (2010), die opereert vanuit het Massachusetts Institute of Technology.

Vermaak levert met deze lezenswaardige publicatie een waardevolle bijdrage aan de bestaande Nederlandstalige veranderkundige literatuur. Zijn onderzoek past in de lijn van de pragmatische en constructivistische onderzoekstraditie van auteurs als Abma (1996), Baart (2001), Wierdsma (1999), De Caluwé & Vermaak (2000), Van Dinten (2002), Donkers (1999) en Van Staveren (2007). Zijn onderzoek geeft een krachtige impuls aan de veranderkundige theorievorming en biedt ruimte voor het uitvoeren van praktijkgericht actieonderzoek.

LITERATUUR

- Abma, T. A. (1996). *Responsief evalueren: discoursen, controversen en allianties in het postmoderne*. Delft: Eburon.
- Baart, A. (2001). *Een theorie van de presentie*. Utrecht: Lemma.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (1979). *Strategieën voor verandering*. Deventer: Van Loghsum Slaterus.
- Dinten, W. van (2002). *Met gevoel voor realiteit*. Delft: Eburon.
- Donkers, G. (1999). *Zelfregulering als reflectiekader*. Baarn: Nelissen.
- Caluwé, L. I. A. de, & Vermaak, H. (2000). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Leeuw, A. C. J. de (2002). *Bedrijfskundig management*. Assen: Van Gorcum.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg over management*. Amsterdam/Antwerpen: Veen.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement: sleutel naar een duurzame samenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Scharmer, C. O. (2010). *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Christofoor.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game*. New York, San Francisco: McGraw-Hill.
- Staveren, A. van (2007). *Zonder wrijving geen glans*. Assen: Van Gorcum.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1970). *De pragmatische aspecten van menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wierdsma, A. F. M. (1999). *Co-creatie van veranderingen*. Delft: Eburon.
- Yin, R. K. (1994). *Casestudy research: Design and methods*. London: Sage.