

In dilemma's durven denken

Wie in onze tijd verantwoordelijkheid draagt voor het sturen van de samenleving of het management van organisaties heeft het verre van eenvoudig. De problemen zijn talrijk en vaak buitengewoon complex. Het oplossen ervan is zeker niet zomaar gedaan. Vaak is het een kwestie van compromissen zoeken, standpunten verbinden, tegenstellingen overbruggen, belangen uitruilen en laveren tussen talrijke gevoeligheden. Bestuurders en managers moeten zien te overleven in een wereld vol dilemma's, dat wil zeggen uiteenlopende alternatieven gebaseerd op waarden, waartussen een spanningsvolle relatie bestaat en die zeer moeilijk, zo niet onmogelijk met elkaar te verenigen zijn. Dilemma's zijn lastig voor mensen die keuzes moeten maken. De oplossing van het ene probleem roept bij een dilemma, een ander probleem (weer) in het leven. Positieve effecten op het ene front, leiden onvermijdelijk tot negatieve bij-effecten op een ander front. Een beleidslijn die recht doet aan de ene doelstelling blijkt ineens ten koste van de andere te gaan. Een beslissing die probeert aan de wensen van de een tegemoet te komen, blijkt het ongenoegen van een ander op te roepen. Hiermee wil niet gezegd zijn dat dilemma's dus maar angstvallig vermeden moeten worden. Integendeel, het is juist van belang dilemma's op tijd te (h)erkennen, om vervolgens te leren er op adequate wijze mee om te gaan. In dit artikel presenteren wij een methode die gehanteerd kan worden in complexe probleemsituaties waarin vele waarden op gespannen voet met elkaar staan.

Inleiding

Complexe maatschappelijke problemen plaatsen ons voor dilemma's (zie Idenburg, 1995, blz. 7). De uitbreiding van Schiphol confronteert ons met de lastige afweging tussen milieu en economie. In de euthanasiediscussie draait het om de ingewikkelde keuze tussen de lengte en de kwaliteit van het leven. Een oordeel over de toelaatbaarheid van abortus dwingt tot een afweging tussen 'baas in eigen buik' en de rechten van het ongebooren kind. Telkens is hier een keuze aan de orde uit twee alternatieven die zich door de achterliggende, concurrerende waarden in een spanningsvolle verhouding tot elkaar bevinden.



Dr. M.J.W. van Twist is als universitair hoofddocent verbonden aan de Faculteit Techniek, Bestuur & Management van de Technische Universiteit Delft.
Drs. J. Edelenbos is als wetenschappelijk onderzoeker verbonden aan de Faculteit Techniek, Bestuur & Management van de Technische Universiteit Delft.
Drs. M.G. van der Broek is werkzaam als projectmedewerker bij Wissenraet & Van Spaendonck Projectmanagement te Tilburg.

Dit speelt op het niveau van de maatschappij als geheel, maar dergelijke spanningen doen zich evengoed ook op het niveau van afzonderlijke organisaties voor: wat te denken van de lastige afweging tussen zelf doen of uitbesteden en de strategische keuze tussen concurrentie aangaan of juist samenwerking nastreven. Steeds gaat het hier om situaties die zich laten typeren als een dilemma: beslissen ten gunste van het ene aspect (het voordeel) gaat bijna onherroepelijk ten koste van een ander aspect (wat dan als nadeel wordt ervaren). Dit nadeel wordt in de toekomst mogelijk weer als een probleem ervaren, waarvoor dan weer een oplossing gezocht moet worden. Door ondervanging van het ene probleem wordt tegelijkertijd de kans dat het andere probleem zich manifesteert groter; als we niet oppassen treedt hierdoor een continu verdringingsproces van problemen op. Een probleemoplossingsproces is daarmee nooit volkomen voltooid. We bevinden ons voor we het weten in een cyclisch probleemoplossingsproces, waarbij telkens weer tussen de twee uitersten op en neer bewogen wordt.

Mede hierdoor ook lijken sommige maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en sociaal-organisatorische ontwikkelingen een zekere regelmaat te vertonen: onderwerpen die even van de besluitvormingsagenda verdwenen zijn komen hierop bijna zeker op een ander moment terug, waarbij een gevoel van 'déjà vu' zich onherroepelijk aan ons opdringt.

In dit artikel staat het belang van denken in dilemma's in de omgang met complexe problemen centraal. In paragraaf één proberen we te omschrijven wat nu precies moet worden verstaan onder een dilemma. Vervolgens geven we in paragraaf twee aan wat er mis kan gaan als een dilemma niet tijdig wordt (h)erkend. Paragraaf drie behandelt een methode die gehanteerd kan worden in de omgang met dilemma's. In paragraaf vier en vijf worden respectievelijk de voor- en de nadelen van het durven denken in dilemma's beschreven. We sluiten af met een waarschuwend woord, in paragraaf zes.

1. Wat is precies een dilemma?

Een dilemma wordt vaak omschreven als een toestand waarin een keuze moet worden gemaakt tussen twee alternatieven die beide grote bezwaren opleveren¹. Een dilemma hoeft zich echter niet per definitie te beperken tot het moeilijke probleem van de keuze uit twee kwaden (Hoogerwerf, 1995). Het betreft niet alleen de situatie van de man die voor zich de afgrond ziet en achter zich de wolven hoort. Een dilemma kan er ook uit bestaan dat een afweging tussen goed en goed moet worden gemaakt: het dilemma van de ezel die moet kiezen tussen twee schelven hooi. Ongeacht of het nu gaat om een keuze tussen twee kwaden of tussen twee even aantrekkelijke alternatieven: een dilemma stelt ons voor een netelig vraagstuk. Dat wordt bijvoorbeeld ook wel duidelijk uit de toelichting die Hampden-Turner (1990, blz. 9) geeft bij zijn begripsomschrijving:

'Di-lemma is from Greek meaning 'two propositions'. These seemingly 'opposed' propositions are converging upon us simultaneously. If we give exclusive attention to either one of the pair, the other is likely to impale us'².

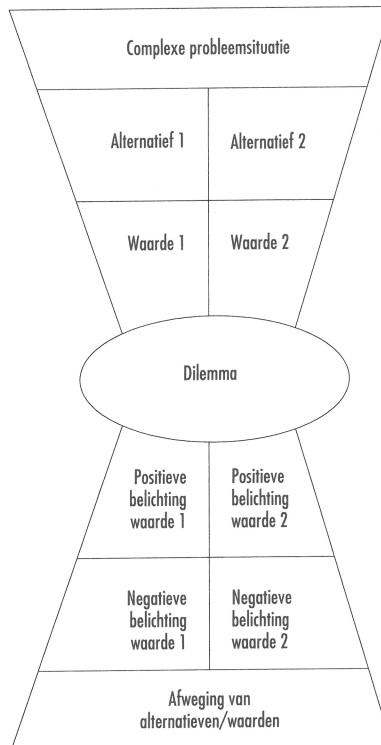
Aan de oppervlakte verschijnt een dilemma aan ons in de vorm van een complex probleem, een ambigue situatie die maar moeilijk op te lossen lijkt. Iets dieper gaat het om een lastige keuze tussen twee (of meer) alternatieven die onderling onverenigbaar zijn. Wanneer er daadwerkelijk van een dilemma sprake is, gaat hierachter ten diepste een strijd tussen waarden schuil. De alternatieven zijn weerspiegelingen van dieperliggende motieven en grondslagen (waarden) van menselijk handelen en gedrag (Sabatier, 1988). Of zoals George (1980, blz. 17) het uitdrukt:

'...the human mind attempts to deal with complex (...) problems that are characterized by value-complexity and uncertainty'.

De essentie van een vraagstuk dat we als complex ervaren, is dat er tegenstrijdige waarden ten grondslag liggen aan oplossingsalternatieven.

'Value-complexity refers to the presence of multiple, competing values and interests that are embedded in a single issue. When this is the case, it is difficult, if not impossible, for the decisionmaker to formulate a single yardstick that encompasses and aggregates all of the competing values and interests' (George, 1980, blz. 26).

De relatie tussen complexe probleemsituaties, alternatieven en achterliggende waarden wordt in onderstaande figuur weergegeven (zie figuur 1).



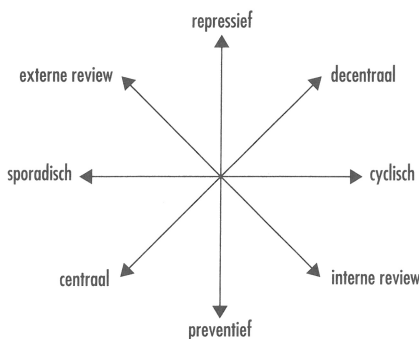
Figuur 1.
Voorstelling van
dilemma-denken

Afdeling 1998-1999, nummer 5, oktober 1998, pagina 10-11

We geven een voorbeeld om dit te verduidelijken. Een complex probleem dat op dit moment velen bezighoudt die zich interesseren in de organisatie van het openbaar bestuur, betreft het (voort)bestaan van de zogenaamde hybride organisaties (zie onder meer: In 't Veld, 1995; Van Twist en In 't Veld, 1998). Hiermee wordt bedoeld op organisaties die zich bevinden op het grensvlak van publiek en privaat en die zich tegelijk binnen de overheid en op de markt bewegen. Voorbeelden zijn: universiteiten en hogescholen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen en woningcorporaties. De discussie hierover kent talloze aspecten, die ons zowel een positieve (synergie-effecten, complementariteit) als een negatieve belichting (concurrentievervalsing, kruissubsidiëring) van het verschijnsel 'hybride organisaties' (en hun tegendeel) opleveren. Naar onze opvatting laat de discussie hierover zich herleiden tot een dilemma, waarin als alternatieven het wel of niet toelaatbaar achten van hybride organisaties naar voren komen, met als achterliggende waarden enerzijds 'de (principiële) zucht naar zuiverheid: scheiden van taak- en marktactiviteiten' en anderzijds 'het (pragmatisch) zoeken naar mogelijkheden tot koppeling: verbinden van taak- en marktactiviteiten'.

In onze opvatting moet een dilemma dus worden gezien als een bijzondere vorm waarin een complex probleem zich manifesteren kan, namelijk die vorm waarbij de complexiteit van het probleem voortkomt uit een conflict tussen waarden (Idenburg, 1995, blz. 7). Het begrip 'dilemma' is van toepassing op complexe probleemsituaties, als en voor zover daarin een keuze besloten ligt tussen verschillende, conflicterende waarden die moeilijk (of zelfs in het geheel niet) met elkaar te verenigen zijn³. Bij een dilemma gaat het uiteindelijk eerst en vooral om concurrerende waarden, om 'competing values' (zie Quinn et al., 1996; zie ook: Carpenter en Kennedy, 1988; Pruitt en Carnevale, 1993)⁴.

Een complexe probleemsituatie bestaat zelden uit slechts één, en doorgaans uit meerdere met elkaar samenhangende dilemma's. Er is dan sprake van een multi-dilemma-achtige probleemsituatie, waarbij een spanningsboog aan waarden kan worden gereconstrueerd. Paarsgewijze koppeling van waarden kan hier helpen om dominante spanningen te achterhalen. In veel probleemsituaties bestaan waarden die haaks op elkaar staan en maar moeilijk met elkaar verenigd kunnen worden (zie figuur 2). Het nut van deze bundeling van waarden in spanningsbogen is dat zo onderling consistente keuzecomposities duidelijk kunnen worden. Soms kan het er verder toe bijdragen dat het aantal dilemma's wordt ingeperkt doordat uit de bundeling naar voren komt wat centrale en afgeleide dilemma's



Figuur 2. Spanningsboog van waarden m.b.t. toezicht op verzelfstandigde publieke uitvoeringsorganisaties

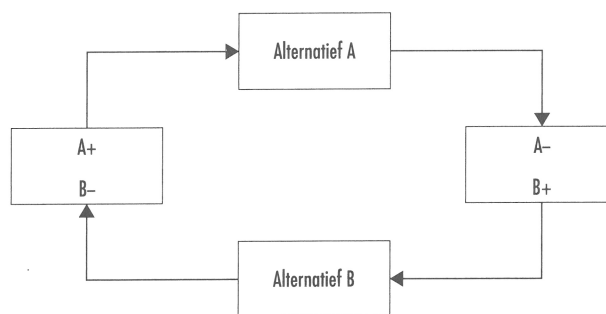
zijn. De kern van het complexe probleem kan zo inzichtelijker worden gemaakt (zie ook: In 't Veld, De Bruijn en Lips, 1995, blz. 22 t/m 25).

2. Wat gaat er mis als dilemma's niet worden (h)erkend?

In de omgang met complexe problemen wordt lang niet altijd in afdoende mate rekening gehouden met dilemma's. Wanneer men dilemma's niet of onvoldoende (h)erkend zal dit onvermijdelijk tot steeds terugkerende evenwichtsstoornissen leiden, waarbij de neiging bestaat om telkens opnieuw door te slaan van de ene naar de andere zijde, en even later weer terug: van het toelaten van hybride organisaties naar het verbieden ervan, om vervolgens bij nader inzien ook dat beleid maar weer te herroepen (zie: Van Twist en In 't Veld, 1998).

Indien niet of onvoldoende rekening wordt gehouden met de concurrerende waarden die in een dilemma vertegenwoordigd zijn, kan dit met andere woorden tot een almaar voortdurende 'swing of the pendulum' leiden. Er ontstaat een vicieuze cirkel. Om uit de problemen te komen die de ene waarde oproept, valt men terug op een alternatieve oplossing die recht doet aan een andere waarde. Ook het uitgaan van deze waarde biedt echter niet dé oplossing: het is opnieuw een eenzijdig alternatief, zodat na verloop weer radicaal voor het andere alternatief gekozen wordt. Met andere woorden: wanneer men eenmaal voor een bepaald alternatief gekozen heeft, bestaat de neiging op de ingeslagen weg voort te gaan, tot op een zeker moment de nadelen hiervan weer de voordelen gaan domineren. Wanneer duidelijk wordt dat men te ver is gegaan, volgt een heftige reactie en slaat men weer (te ver) door in de andere richting.

Niet zelden hebben discussies waaraan dilemma's te grondslag liggen aldus een discussieverloop dat zich schematisch als volgt laat weergeven:



*Figuur 3.
De vicieuze cirkel van
veel dilemma-discussies*

De betekenis van dit schema kan als volgt worden toegelicht. Stel er is gekozen voor een alternatief A dat gebaseerd is op waarde 1. In de discussie hierover worden de negatieve aspecten van dit alternatief door de tegenstanders sterk belicht (A-), terwijl tegelijk de positieve aspecten van het andere alternatief dat gebaseerd is op waarde 2 met kracht naar voren worden gebracht (B+). Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat toch maar (weer) gekozen worden voor het alternatief B dat gebaseerd is op waarde 2. Dit lost echter niets op. Het leidt slechts tot een voortzetting van de discussie, maar nu in omgekeerde richting. Tegenstanders

van het alternatief gebaseerd op waarde 2 gaan nu met kracht de negatieve aspecten hiervan uitventen (B-), terwijl tegelijk met hernieuwde energie geprobeerd wordt om de voordelen van het alternatief gebaseerd op waarde 1 voor het voetlicht te brengen (A+). Uiteindelijk kan ook dit weer leiden tot een heroverweging van de keuze en een herziening van het eerder gekozen voorkeursalternatief. Hiermee is de cirkel rond en begint de discussie weer van voor af aan. We kunnen deze abstracte uiteenzetting opnieuw toelichten met een voorbeeld. Nu nemen we hiervoor de discussie over de rol van toezichthoudende instanties, eveneens een actueel complex probleem voor degenen die zich interesseren in de organisatie van het openbaar bestuur. Hier draait het om de vraag of deze organisaties zich in eerste instantie dienen op te stellen als controleur of als adviseur van de onder toezicht gestelde. Schematisch ziet de positieve en negatieve belichting van beide alternatieven er in deze discussie als volgt uit:

Figuur 4.

De rol van controleur
en de adviseur positief
en negatief belicht

	<i>Toezichtsorgaan als controleur</i> (klassieke opvatting)	<i>Toezichtsorgaan als adviseur</i> (moderne opvatting?)
<i>Positieve belichting</i>	Toetsen van beleid Kritische distantie Waakhond-functie Afrekenen op gestelde doelen	Verbeteren van beleid Kwaliteitsgerichte betrokkenheid Begrip voor praktijk Recht doen aan complexiteit
<i>Negatieve belichting</i>	Instrumenteel denken Ouderwets, stoffig Wereldvreemdheid Naïviteit	Symbolisch denken Gebrek aan neutraliteit Verlies onkreukbaarheid Besmetting

Er zijn organisaties in onze samenleving die expliciet bedoeld zijn om leren te bevorderen. Onderwijsinstellingen zijn hiervan een voorbeeld. Maar ook toezichthoudende instanties, zoals de Algemene Rekenkamer of de onderwijsinspectie zijn op te vatten als organisaties die in feite met dat doel zijn opgericht. Toezichthoudende instanties controleren (gevraagd en ongevraagd) of de onder toezicht gestelde handelt zoals verwacht. Hoewel het hier gaat om controle achteraf, is het belang ervan niet in eerste instantie gelegen in de vaststelling van wat er in het verleden is misgegaan, maar vooral van wat er in de toekomst (dus) beter kan. Het doel van toezicht is uiteindelijk toch vooral om toekomstig handelen te verbeteren. Als we er op die manier naar kijken, is de instelling van een toezichthouder heel goed te zien als een poging om het leervermogen binnen het openbaar bestuur te vergroten. De overheid roept een beoordelingsinstantie in het leven, om zo van haar onderzoeksbevindingen te kunnen leren, hoe pijnlijk dat soms ook zijn mag. Door de instelling van een toezichthouder verzekert de overheid zich van een bron van kritische reflectie die hardleersheid kan voorkomen. De discussie die over de precieze rol van toezichthoudende instanties gevoerd wordt, heeft wel iets weg van een vicieuze cirkel. Het begint ermee dat toezichthoudende instanties (door de onder toezicht gestelde organisaties) verweten wordt zich teveel als controleur op te stellen, met alle negatieve aspecten van dien: een veel te instrumentele opstelling die ouderwets, stoffig en wereldvreemd is. Vervolgens komt als alternatief een opstelling als adviseur te voorschijn. Hiervan worden vele voordelen verwacht: kwaliteitsgerichte betrokkenheid, begrip voor de

complexiteit van de praktijk en bijdragen aan de verbetering van beleid. Nadat de toezichthoudende instantie besloten heeft zich meer als adviseur op te stellen, blijkt echter ook dat niet voor iedereen de oplossing te zijn. Tegenstanders van deze rolopvatting belichten met verve de negatieve consequenties ervan: gebrek aan neutraliteit, verlies van onkreukbaarheid en besmetting met de praktijk. Niet zelden is het resultaat hiervan dat de toezichthouder zich toch maar weer opnieuw terugtrekt op de rol van controleur, omdat hieraan toch ook zekere voordelen verbonden zijn, zoals het bewaren van kritische distantie, de mogelijkheid een waakhondfunctie te vervullen en de beleidsmakers te kunnen afrekenen op de door henzelf gestelde doelen. Het is duidelijk dat ook die positie niet voor iedereen bevredigend is. En als gevolg daarvan gaat de discussie almaar voort. Wanneer we in het vervolg van dit artikel pleiten voor het durven denken in dilemma's richten we ons op het doorbreken van dergelijke vicieuze cirkels in dilemma-discussies: 'turning the horns of the dilemma into virtuous, not vicious circles' (Handy, 1994, blz. 35).

3. Denken in dilemma's: op zoek naar een methode

Kenmerkend voor complexe problemen is dat ze ons confronteren met een zeer diverse hoeveelheid aan ideeën, opvattingen en meningen over mogelijke alternatieven voor de oplossing ervan, die vaak weer op heel uiteenlopende normen, waarden en ideologieën gebaseerd zijn. Er zijn verschillende manieren om hiermee om te gaan. De mogelijkheid die we in dit artikel centraal stellen is om de meest van belang geachte alternatieven paarsgewijs met elkaar te confronteren en zo, via een confrontatie van de achterliggende waarden, tot een dilemma te herleiden (zie ook Hoogerwerf, 1995).

De methode die wij hiervoor in ons onderzoek en in onze adviespraktijk hantieren is opgebouwd uit een viertal stappen: (1) zoeken naar tegengestelde alternatieven/waarden, (2) herleiden en valideren van dilemma's, (3) ontwikkelen van dilemma-bestendige arrangementen, en (4) consolidatie van leerervaringen. Deze methode is in de praktijk onder meer beproefd in onderzoek naar toezicht in opdracht van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeleid (Van Twist, Edelenbos en Van der Broek, 1997), in een ontwerp voor het besluitvormingsproces bij het mestbeleid in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (Van Twist, Van der Broek en Ten Heuvelhof, 1997) en een advies over de toegevoegde waarde van management reviews in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (Van Twist en Schumacher, 1998).

Stap 1: zoeken naar tegengestelde alternatieven/waarden

Om te beginnen gaan we op zoek naar tekenen van ambivalentie en ambigüiteit. Vaak duiden die erop dat er sprake is van een of meer dilemma's (zie ook Hampden-Turner, 1990). In onze oriëntatie op de inhoudelijke thematiek richten we onze aandacht sterk op de vraag welke spanningen, tegenstrijdigheden en dubbelzinnigheden zich voordoen en waar die dan precies betrekking op hebben.

Wanneer we in het kader van onze informatieverzameling niet alleen desk-research verrichten maar ook interviews houden hebben we hiervoor een even simpele als doeltreffende techniek ontwikkeld. We vragen de direct betrokkenen eerst naar hun mening over het onderwerp in kwestie. We stellen daar vervolgens niet onze eigen opvatting tegenover, maar herhalen gewoon in de meest stellige vorm wat onze gesprekspartners zojuist naar voren hebben gebracht ('dus u vindt'). Na dit 'spiegelen' vertonen geïnterviewden niet zelden de neiging om ook de andere kant van het verhaal te vertellen. Zo werd in een onderzoek naar het toezicht op verzelfstandigde overheidsorganisaties door een van onze respondenten gesteld dat een toezichthouder eerst en vooral zijn distantie zou moeten bewaren en slechts als controleur achteraf zou dienen op te treden. Toen wij onze respondent met zijn eigen stellingname confronteerden bracht hij naar voren dat anderzijds soms ook betrokkenheid, inhoudelijke begeleiding en bijsturing tijdens het proces van de onder toezichtgestelde uitvoeringsorganisatie noodzakelijk en wenselijk kon zijn (Van Twist, Edelenbos en Van der Broek, 1997). Zo kwam de belangrijke spanning naar voren die schuilgaat achter de afweging tussen betrokkenheid (de toezichthouder als coach) en distantie (de toezichthouder als controleur).

In onze ervaring wordt door deze wijze van interviewen snel duidelijk waar mogelijke spanningen zitten en krijgt men over het algemeen een goed gevoel voor wat de belangrijkste tegengestelde alternatieven zijn en welke achterliggende waarden er met betrekking tot (de aspecten van) een bepaald complex probleem te onderkennen zijn. Het woord dilemma laten we in deze oriënterende gesprekken niet vallen.

Het komt overigens ook voor dat de geïnterviewde zich terughoudend opstelt en juist als het gaat om spanningen, tegenstrijdigheden en dubbelzinnigheden niet erg open is. Om ook nu te achterhalen welke waarden een rol spelen in een complexe probleemsituatie gaan we er soms toe over zelf een aantal potentiële spanningen te benoemen en te kijken of deze ook hier het keuzegedrag van de geïnterviewde bepalen. Het is wel van belang hier voorzichtig te opereren omdat de geïnterviewde zich anders aangevallen kan voelen en zich dan snel defensief of zelfs vijandig gaat opstellen. Hierdoor kan het gesprek uiteindelijk mislukken. In hetzelfde onderzoek naar verzelfstandigde overheidsorganisaties reageerden sommige respondenten geïrriteerd op onze poging tot spiegelen omdat ze zich hierdoor in een hoek gedreven voelden.

Stap 2: herleiden en valideren van dilemma's

Door het achterhalen van tegengestelde alternatieven met hun achterliggende waarden kunnen dilemma's worden herleid. Dat herleiden doen we in eerste instantie zelf en laten we niet aan onze gesprekspartners over. Wel worden de door ons geconstrueerde dilemma's in tweede instantie ter validatie aan hen voorgelegd. Dat kan natuurlijk tot aanpassingen en/of aanvullingen van de door ons gevonden dilemma's leiden.

De terugkoppeling die nodig is voor deze validatieslag kan op verschillende manieren vorm krijgen (zie Hampden-Turner, 1990). Wat wij bijvoorbeeld doen is voor elk dilemma een continuüm construeren, waarop de door ons onderkende

tegengestelde waarden aan de uiterste zijden tegenover elkaar worden geplaatst. Vervolgens gaan we na in hoeverre dat herkenning oproept. Ook vragen we aan onze gesprekspartners om zichzelf te positioneren in het spanningsveld dat door het continuüm gerepresenteerd wordt. Zo wordt de pregnantie van het dilemma duidelijk.

Om orde aan te brengen in de opvattingen die we met betrekking tot een bepaald dilemma verzameld hebben, construeren we steeds een twee bij twee tabel waarin zowel de positieve als de negatieve opmerkingen over de betreffende alternatieven/waarden worden weergegeven. In ons onderzoek naar management reviews kwam bijvoorbeeld naar voren dat er een belangrijke spanning bestond tussen enerzijds de mensen die de reviews bezagen als een middel om de direct verantwoordelijken mee af te rekenen en te beheersen en anderzijds mensen die het eerder beschouwden als een aangrijpingspunt om de direct verantwoordelijken te motiveren en zich verder te laten ontwikkelen. Wij hebben toen op basis van onze gesprekken de volgende tabel gereconstrueerd en teruggekoppeld richting respondenten (Van Twist en Schumacher, 1998):

	<i>Afrekenen en beheersen</i>	<i>Motiveren en ontwikkelen</i>
<i>Positieve belichting</i>	Belonen van prestatie Bestrafen wanprestatie	Leren en verbeteren Open communicatie
<i>Negatieve belichting</i>	Verkrampde reacties Achtergehouden gegevens Sfeerbederf Vijandigheid Gebruik trucendoos	Vrijblijvendheid Geen consequenties Veel geblaas Weinig wol Ondermaats presteren

*Figuur 5.
Positieve en negatieve
belichting management
reviews*

Ook tabellen als deze leggen we ter validatie aan onze gesprekspartners voor. Doel hiervan is een zo compleet mogelijk beeld en een zo evenwichtig mogelijke weergave te krijgen van de argumenten voor en tegen de alternatieven/waarden van het dilemma in kwestie.

Stap 3: ontwikkelen van dilemma-bestendige arrangementen

Behalve als de uitersten op een continuüm is het ook mogelijk om de waarden van een dilemma weer te geven als assen in een stelsel die niet lijnrecht tegenover elkaar maar loodrecht op elkaar staan. De regelrechte tegenstelling van waarden die nog in de representatie als een continuüm besloten ligt, wordt nu gedeconstrueerd.

Deze veranderde voorstelling kan ertoe leiden dat men het probleem anders beziet. Het uitgangspunt dat het om een zo goed mogelijk onderbouwde keuze voor het een of het ander gaat wordt nu vervangen door het vertrekpunt dat er mogelijk arrangementen te bedenken zijn die iets van de ene waarde aan de andere waarde toevoegen. Hiermee wordt het concurrerende, wederzijds uitsluitende karakter van de betrokken waarden gerelativeerd. Het roept de suggestie op dat er op bepaalde onderdelen van de problematiek wellicht toch mogelijkheden zijn waarin de waarden (tot op zekere hoogte) samengaan.

Weer een andere voorstellingstechniek die hetzelfde doel kan dienen is om de

waarden die in een dilemma besloten liggen als elkaars context weer te geven. De ene waarde wordt nu tot context voor de ander gemaakt. Hieruit kan duidelijk worden dat iedere waarde wordt vastgehouden binnen, en beperkt wordt door de ander. Bovendien is nu door een omkering van de posities een gestaltwisseling mogelijk, hetgeen tot een ander gezichtspunt leidt. Ook nu weer is het doel hiervan dat mensen worden uitgedaagd om te zoeken naar dilemma-bestede arrangementen, dan wil zeggen arrangementen die ervoor zorgen dat vicieuze probleemoplossingsprocessen worden doorbroken.

Let wel, theoretisch gezien benoemt men een situatie tot dilemma omdat hier sprake is van een tegenstelling tussen waarden die niet op te heffen, dus onoplosbaar is. Praktisch gezien is het echter volstrekt onbevredigend om het daar verder maar bij te laten. Hier ligt de uitdaging in het vinden van arrangementen waarmee dilemma's misschien niet op te lossen zijn, maar waarmee men er wel (althans zo goed mogelijk) mee kan omgaan, hoe gebrekkig dat soms ook zijn mag. Een voorbeeld kan hier veel verduidelijken. Bij het ontwerp van een besluitvormingsproces voor het mestbeleid bleek een belangrijke spanning die tussen regels en ruimte, met andere woorden, de strijdigheid tussen een tegelijk optredende behoefte aan zekerheid over de procedure en de behoefte aan flexibiliteit in het proces.

Aan de ene kant kan men ervoor kiezen een besluitvormingsproces zoveel mogelijk in regels te vatten. Overwegingen hierbij zijn bijvoorbeeld dat het voor alle betrokkenen de voorspelbaarheid van het proces vergroot, de zekerheid neemt erdoor toe. Kritiek op het volledig vastleggen van het besluitvormingsverloop in regels zou kunnen zijn dat het alleen maar verstikkend werkt, omdat het resulteert in inflexibiliteit en bureaucratie. Onderkenning van deze kritiek kan ertoe leiden dat gekozen wordt voor een invulling van het besluitvormingsproces waarin veel ongeregeld blijft. Dat schept ruimte voor een flexibel, creatief, informeel procesverloop. Echter, ook die keuze is weer niet zonder nadelen. Zo dreigt bijvoorbeeld het risico van oncontroleerbaarheid, onzekerheid en willekeur.

We hebben geprobeerd om de spanning die achter dit dilemma schuilgaat in ons ontwerp hanteerbaar te maken door: (1) voor sommige (politiek-gevoelige) momenten in het besluitvormingsproces een gedetailleerde procedure voor te schrijven maar andere momenten juist bewust vrij te laten, (2) de bespreking van een beperkt aantal onderwerpen strak in regels te vatten en de wijze waarop andere onderwerpen besproken zou worden open te laten, en (3) de aanwezigheid van een neutrale derde te eisen bij ongeregelde onderdelen van het proces om zo het risico van beoordelingsfouten en vriendjespolitiek te vermijden (Van Twist, Van der Broek en Ten Heuvelhof, 1997).

Stap 4: consolidatie van leerervaringen

Omgaan met dilemma's blijkt in de praktijk niet zelden een kwestie van al doende leren. Voortdurend is er (noodgedwongen) sprake van een zoeken naar dilemma-bestede arrangementen, in een gevarieerd proces van 'learning by doing'. Fouten die het gevolg zijn van (onbezonnen) eenzijdigheid blijken niet zelden een pijnlijk, maar tegelijk ook zeer omvangrijk leereffect teweeg te brengen. Zo komen, soms door schade en schande wijs geworden, zeer robuuste arrangementen tot stand.

Er wordt in de praktijk dus wel degelijk geleerd in de omgang met dilemma's. Alleen moeten we helaas maar al te vaak vaststellen dat dit leren nogal ad hoc en discontinu plaatsvindt. Het leidt hierdoor niet tot een geconsolideerde toename van de kennis over de omgang met dilemma's.

Niet zelden ontbreekt het in situaties waarin zich dilemma's voordoen aan een goede koppeling met leerervaringen die in de omgang hiermee eerder of elders zijn opgedaan. Gevolg van dit gebrek aan organisatorisch geheugen is dat leerzame ervaringen en belangrijke inzichten die mensen in een organisatie opdoen even snel als ze zijn opgedaan weer wegspoelen uit de organisatie.

Hierdoor ontstaat de indruk dat organisaties steeds opnieuw dezelfde leerervaringen met dilemma's moeten doormaken. De evenwichtstoornissen die hiervan het resultaat zijn doen schade aan de beeldvorming over het optreden van deze organisaties. Het is alsof er sprake is van een weinig samenhangend zig-zag beleid, dat gepaard gaat met een herhaling van zetten en steeds dezelfde fouten, waarbij (voor een buitenstaander althans) zinloze koerswendingen en overbodige veranderingen de toon zetten.

In dit verband komt het erop aan voorzieningen te treffen die bijdragen aan het behoud van leerervaringen die mensen opdoen in de omgang met dilemma's (zie: In 't Veld, Verhey, Van Twist en Ten Heuvelhof, 1996, blz. 89 t/m 94). Het zou hierbij al helpen wanneer aan een specifieke eenheid in de organisatie de verantwoordelijkheid voor de geheugenfunctie zou worden toegekend. Taken voor een dergelijke geheugeneenheid kunnen zijn: het in kaart brengen en systematiseren van de belangrijkste dilemma's waarmee de organisatie zich telkens opnieuw geconfronteerd ziet en het inventariseren en ordenen van de strategieën die binnen de organisatie zijn ontwikkeld in de omgang met dilemma's. Ook de overdracht van het denken in dilemma's zou een taak van dit onderdeel kunnen zijn. De ervaring leert dat het houden van socratische gesprekken hierbij zeer behulpzaam kan zijn (zie ook: Van Twist, 1998), omdat in dit soort gesprekken niet de presentatie van het goede antwoord maar het stellen van de juiste vraag voorop staat (Quinn et al., 1996).

4. Wat zijn de lusten van het dilemma-denken?

a) Door de complexiteit van problemen te herleiden tot (een beperkt aantal) dilemma's is op een aantal punten winst mogelijk. Zo voorkomt het denken in dilemma's dat mensen zich al te snel blind staren op slechts één alternatief of volkomen gefixeerd raken op één bepaalde waarde. Het behoedt ons voor eenzijdigheid en nodigt voortdurend uit tot heroverweging en bijstelling van ingesleten denkbeelden. Het voorkomt zo dat een lineaire, plat geslagen kijk op de werkelijkheid ontstaat: 'Een toezichthouder moet zich 'gewoon' als een controleur opstellen en geen adviseur willen zijn' (of juist omgekeerd).

b) Denken in dilemma's verhindert ook dat dogma's ontstaan die verleiden tot denkluïheid. De onderkenning dat er sprake is van meerdere waarden die allen aandacht verdienen en om voorrang strijden voorkomt dat er eenvoudigweg wordt teruggegrepen op al te simpele oplossingen en houdt hierdoor de mensen

- d) scherp. Denken in dilemma's stimuleert in die zin ook onze creativiteit: doordat vanzelfsprekende oplossingen hier geen uitkomst bieden wordt de creativiteit van mensen tot het uiterste geprikkeld.
- e) Dilemma-denken maakt ons daarnaast gevoelig voor de tegenkrachten die mogelijk worden opgeroepen als er bij de (impliciete) keuze voor een bepaalde waarde onvoldoende aandacht is voor de andere waarde die met een bepaald dilemma verbonden is. Een prachtig voorbeeld hiervan vinden we in de discussie over zelfstandiging in de rijksdienst, waar men als oplossing voor de lastige keuze tussen autonomie en afhankelijkheid (een dilemma!) gekozen heeft voor de paradoxale formule van 'zelfstandigheid in gebondenheid'.
- f) Denken in dilemma's voorkomt verder dat we vervallen in onvruchtbare positiegevechten. Door samen te doordenken hoe de beide zijden van een dilemma zich tot elkaar (kunnen) verhouden is het mogelijk al te vanzelfsprekende positiekeuzes aan het wankelen te brengen en zo een loopgraven-oorlog te voorkomen.
- g) Denken in dilemma's kan bovendien nog bijdragen aan de ontwikkeling van intelligenter arrangementen. Het bevordert de zoektocht naar constructies die de voordelen, vertegenwoordigd in beide waarden in het dilemma, ondersteunen en de nadelen hiervan zoveel mogelijk verhelpen of compenseren.
- Echt oplossen kan men dilemma's natuurlijk niet. De essentie ervan is nu juist dat het gaat om twee waarden die niet met elkaar te verenigen zijn. Denken in dilemma's verandert daar niets aan. Wel echter kan het ertoe bijdragen dat de mogelijke consequenties die een keuze met betrekking tot een dilemma oproept verzacht worden. Dilemma-denken verzekert dat er ook aandacht is voor de andere kant van het verhaal, en de legitimiteit van de waarde die hierin verborgen ligt. Het zorgt ervoor dat er aandacht uitgaat naar de pijnlijkheid van de keuze en de verdeling van de pijn.
- h) Misschien wel het belangrijkste voordeel van dilemma-denken is tenslotte dat zo, in potentie althans, de eeuwige slingerbeweging doorbroken kan worden die kenmerkend is voor zoveel discussies waarin dilemma's een rol spelen. Door bewustwording van de concurrentie tussen waarden kunnen we de wetmatigheid ontstijgen dat er in opeenvolgende alternatieven steeds eenzijdig aandacht is voor een van de waarden die zich in een dilemma vertegenwoordigd weet. De vicieuze cirkel kan hierdoor doorbroken worden. In ieder geval zal de slinger niet zo ver meer doorslaan van het ene naar het andere uiterste.

verzoenend

5. Wat zijn de lasten van het dilemma-denken?

Hoewel het denken in dilemma's dus zeker zo zijn voordelen heeft, zijn er ook bepaalde risico's aan verbonden. Dilemma-denken brengt behalve lusten ook lasten met zich mee.

- a) De wereld wordt er voor ons niet vanzelfsprekend eenvoudiger op, als we in dilemma's leren denken. Integendeel zelfs, de voortdurende confrontatie met dilemma's kan maar al te makkelijk leiden tot een overweldigend gevoel van machteloosheid: wat je ook doet, het is nooit goed. Een risico is dat dit slechts verlamming, apathie en passiviteit tot gevolg heeft. Geen enkele keuze valt onver-

deeld positief uit, zodat de verleiding groot is om dan maar te vervallen in niet-beslissen. Men kan immers altijd hopen dat het probleem zich dan vanzelf oplost of zich wellicht laat inruilen voor een ander probleem dat beter behandelbaar lijkt of op dat moment als nijpender wordt ervaren.

- b) Een ander (precies omgekeerd uitwerkend) risico is dat het denken in dilemma's wordt opgevat als een excuus om dan maar op een onvolkomen en ondoordachte wijze te kiezen in een voorkomend probleem. De eigen verantwoordelijkheid hierin kan uit de weg worden gegaan door de tegenstanders hiervan, botweg voor te houden: 'Het is natuurlijk vreselijk voor u dat er in het door ons gekozen alternatief zo weinig ruimte is voor de waarde die u zo belangrijk vindt, maar we hebben hier te maken met een dilemma en daarbij is het maken van een pijnlijke keuze nu eenmaal onvermijdelijk'.
- c) Weer een heel ander risico is tenslotte dat dilemma-denken wordt opgevat als een uitnodiging voor het aangaan van langdurige, vervelende en vrijblijvende discussies. Een dilemma dwingt tot een zorgvuldige afweging tussen waarden, die alleen goed mogelijk is wanneer de positieve en negatieve kanten van de alternatieven waarin ze zich belichaamd weten door debat stevig met elkaar geconfronteerd worden. Dat is echter iets heel anders dan te zeggen dat de discussie die hiervoor nodig is een doel op zichzelf zou zijn. Het moet uiteindelijk natuurlijk wel ergens toe leiden, namelijk een evenwichtige oplossing voor een complex probleem. Zonder aandacht voor deze risico's kunnen de mogelijke verworvenheden van het dilemma-denken razendsnel weer teloor gaan.

6. Waarschuwend woord tot slot: relativering

Wie de literatuur over complexe problemen beziet, kan constateren dat de verleiding groot is om enkele kernachtige uitspraken te formuleren die kort en bondig aangeven wat goed en fout is. Een vuistregel als 'eerst denken, dan doen' is hier een goed voorbeeld van. Dergelijke regels hebben de charme van de eenvoud. Op het eerste gezicht kan men er dan ook maar moeilijk op tegen zijn. Tot echter het besef doorbreekt dat het hier niet zelden gaat om de verwoording van een waarde die zich spanningsvol verhoudt tot andere waarden en zonder afweging/uitruil tegen die andere waarden eigenlijk nooit tot zinvolle verwezenlijking kan komen. Eenzijdig nastreven van de ene waarde gaat onvermijdelijk ten koste van de andere. Dit wordt vaak verwoordt in een ander, op eerste gezicht al even aanmerkelijk klinkende vuistregel, 'al doende leren'.

Vernieuwing in ons denken over complexe problemen is mogelijk wanneer we hierbij vraagtekens durven te zetten. In de praktijk wordt in reactie op de overweldigende complexiteit al te gemakkelijk geroepen om simpele recepten en A4-tjes met vuistregels. Tegenover die verleiding tot denkluheid moeten we kritisch blijven, omdat het snelle gelijk dat hiermee te behalen valt op de lange termijn slechts verlies oplevert door de erin besloten liggende eenzijdigheid. Leren te leren, in de omgang met dilemma's, dat kan slechts ons uitgangspunt zijn. Nu is het omgaan met dilemma's zonder meer lastig en in zekere zin zelfs tragisch, omdat ze een conflict tussen goed en goed of fout en fout omvatten, waarbij de

keuze voor het één tenminste gedeeltelijk ten koste van het ander gaat (Hoogerwerf, 1995, blz. 272-e.v.). Aan dilemma's kan men echter niet ontsnappen. Natuurlijk kan men proberen dilemma's te negeren door zich eenzijdig op één van de zijden van het dilemma te concentreren. Deze poging is echter tot mislukken gedoemd, omdat hier uiteindelijk de wal het schip keert. Dilemma's en dus ook tragedies behoren nu juist tot de essentie van de politieke en bestuurlijke werkelijkheid.

De wezenlijke vraag is dan ook niet hoe men aan dilemma's kan ontsnappen maar hoe men er mee moet omgaan. De vraag is hoe men tot een verantwoorde keus kan komen tussen uiteenlopende waarden.

Onze samenleving staat voor de vraag hoe complexe problemen kunnen worden opgelost of althans hanteerbaar kunnen worden gemaakt. Denken in dilemma's kan hierbij helpen, zo hopen wij in dit betoog aannemelijk te hebben gemaakt. Tegelijk past hierbij tot slot nog wel een relativering. Laten we er vooral voor oppassen dat we niet geforceerd gaan proberen om heel de wereld in dilemma's te vatten door via allerlei gezochte combinaties van waarden als zodanig niet bestaande spanningsvelden op te roepen. Ons credo moet ten alle tijde zijn: 'een dilemma is niet alles en niet alles is een dilemma'.

Noten

- 1 In de oorspronkelijke betekenis gaat het bij een dilemma letterlijk om de keuze uit twee onaangename zaken (Gr: di = twee en lemma = zin). Een klassiek voorbeeld van een dilemma is de situatie waarvoor de Griekse held Oddyseus zich gesteld ziet als hij zijn schip door een zee-engte moet sturen en gedwongen is te kiezen tussen de klippen van Scylla en Charybdis. Op de ene rotsklip bevindt zich een afschuwwekkend monster, Scylla, dat de bemanning van het schip dreigt te verscheuren. Bij de andere rotsklip bevindt zich een draaikolk, Charybdis genaamd, die passerende schepen naar binnenzuigt en vele kilometers verderop weer uitspuugt. Oddyseus kiest in dit geval voor het monster Scylla en offert zes van zijn bemanningsleden op, maar weet zijn schip te behouden. In deze proef van de goden toont Oddyseus zijn wijsheid, door de enig juiste keuze te maken (zie: Oomes en Varkevisser, 1994, blz. 5).
- 2 In dit artikel is geen plaats voor een historiserende benadering van het onderwerp. Ten onrechte zou hierdoor echter wellicht de indruk kunnen ontstaan dat de aandacht voor dilemma's iets nieuws en modieus is. Die indruk zou echter volstrekt onjuist zijn. In de wetenschap, en dan met name de filosofie, is al op verschillende plaatsen en tijdstippen aandacht gevraagd voor het denken in dilemma's (zie Han en Jones, 1993, blz. 4).

Zo is er in de Chinese filosofie van de vijfde tot de eerste eeuw voor Christus al uitgebreid aandacht voor dichotomieën, dilemma's en paradoxen. In de filosofie van die tijd is het concept van het *yin* en het *yang* ontstaan. Het yin en yang representeren tegengestelde krachten (elementen). Deze krachten moeten echter niet als conflicterende tegenpolen worden gezien, maar eerder als elementen die niet zonder elkaar kunnen. Zij zijn onafscheidelijk, als dag en

nacht, warm en koud, goed en kwaad, licht en donker, water en vuur, et cetera. Het kan nog sterker worden gesteld: de een heeft geen waarde zonder de ander erbij te betrekken. Juist het vergelijkende, relatieve karakter is nodig om betekenis aan een concept, idee of voorwerp (onderwerp) te geven. Ook de Westerse filosofie is niet vrij gebleven in het denken in uitersten. Zo heeft Hegel zijn these-antithese gedachte uiteengezet, die vervolgens door velen, door bijvoorbeeld Marx, is toegepast. Kerngedachte is dat een bepaalde actie altijd een bepaalde tegenreactie zal oproepen die uiteindelijk in een nieuwe these (synthese) zal uitmonden.

- 3 Een dilemma moet niet worden verward met het begrip 'paradox'. Een paradox kan omschreven worden als:
- een uitspraak die niet overeenkomt met de gangbare mening;
 - een schijnbare tegenstrijdigheid;
 - een stelling of uitspraak die schijnbaar ongerijmd is, maar bij nader onderzoek waar blijkt te zijn;
 - een (wiskundige) stelling waarvan de bevestiging zowel als de ontkenning tot een tegenspraak leidt: de paradox van Berry.

Een paradox gaat ook uit van een tweedeling (dichotomie), maar probeert tegelijk de twee uitersten (of tegengestelde) kenmerken juist samen te brengen of op enigerlei wijze te combineren. Deze samenkomst of combinatie van tegenstellingen heeft vaak een verrassende uitwerking. Het strookt niet met de gangbare mening, het rijmt niet met 'de' waarheid of werkelijkheid. Kortom: tegenstrijdigheid alom, maar één die vaak schijnbaar blijkt te zijn.

- 4 In de literatuur worden diverse typen dilemma's onderscheiden. Zo kunnen dilemma's individu-gebonden of juist individu-overstijgend zijn. Verder wordt onderscheid gemaakt tussen sociale en morele dilemma's (zie Scheepers, 1994, blz. 22).

Een sociaal dilemma dwingt ons tot een afweging tussen het eigenbelang en het belang van het collectief. Naarmate deze belangen verder uit elkaar liggen, wordt de beslissing moeilijker. Meestal worden binnen deze categorie weer drie typen onderscheiden: het prisoners' dilemma (het eigenbelang wordt centraal gesteld vanwege een gering vertrouwen in de keuze van de ander), het chicken game (altijd het tegenovergesteld kiezen van hetgeen anderen doen) en het trust sociaal dilemma (altijd hetzelfde doen als anderen).

Morele dilemma's handelen over vragen als: hoe ga ik als mens om met plichten en verplichtingen? Hoe verhoudt zich het maken van een vrije keuze ten opzichte van kiezen in relatie tot in mij gestelde verwachtingen? Uitgangspunt voor morele dilemma's zijn tegengestelde waarden. Bij sociale dilemma's gaat het vooral om tegengestelde belangen.

In de praktijk zijn beide vormen natuurlijk sterk met elkaar verweven, maar de nadruk ligt in dit artikel vooral op de dilemma's die in deze typologiesering als moreel moeten worden aangeduid.

Literatuur

- Carpenter, S.L. en W.J.D. Kennedy, *A practical guide to handling conflict and reaching agreement*, Jossey-Bass Publishers, London, 1988.
- George, A.L., *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*, 1980.
- Hampden-Turner, Ch., *Charting the Corporate Mind, From Dilemma to Strategy*, Oxford: The Free Press, 1990.
- Han, P. en M. Jones, *The dialectics of information systems*, paper, Cambridge University, Management Studies Group, 1993.
- Handy, C., *The age of paradox*, Boston, 1994.
- Hoogerwerf, A., *Politiek als evenwichtskunst. Dilemma's rond overheid en markt*, Samsom H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1995.
- Idenburg, Ph., Het drama van de meent, in: *Idee*, februari 1995, blz. 6 t/m 9.
- Kessels, J., Dialectiek als instrument in de vorming van een lerende organisatie, in: *M&O*, 1994/5, blz. 452 t/m 477.
- Liebrand, W.B.G. en D.M. Messick, (eds.), *Frontiers in Social Dilemmas Research*, Berlin/Heidelberg/New York: Springer, 1996.
- Lindblom, C.E., The science of 'muddling through', in: *Public Administration Review*, 1959, blz. 74 t/m 88.
- Mitroff, I.I. en R.O. Mason, *Creating a Dialectical Social Science. Concepts, Methods, and Models*, D. Reidel Publishing Company, London, 1981.
- Oomes, M. en A. Varkevisser, De pijn van het dilemma, in: *Idee*, december, 1994, blz. 25 t/m 30.
- Pruitt, D.G. en P.J. Carnevale, *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham, 1993.
- Quinn, R.E., S.R. Fearman, M.P. Thompson en M.R. McGrath, *Becoming a master manager, A competency framework*, New York: John Wiley & Sons, 1996 (second edition).
- Sabatier, P.A., An Advocacy Coalition of Policy Change and the Role of Policy-oriented Learning therein, in: *Policy Science*, nr. 21, 1988, blz. 129 t/m 168.
- Simon, H.A., *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York, 1945.
- Steinbruner, J.D., *The Cybernetic Theory of Decision. New Dimensions of Political Analysis*, Princeton University Press, 1974, New Jersey.
- Susskind, L. en J. Cruikshank, *Breaking the impasse. Consensual approaches to resolving public disputes*, BasicBooks, 1987.
- Tielenbrug, C., Dilemma's, symbolen en metaforen, in: *Idee*, december, 1994, blz. 35 t/m 40.
- Tielenburg, C., Mensen die zich bedreigd voelen kunnen geen dilemma's oplossen, in: *Idee*, februari 1995, blz. 4 t/m 6.
- Twist, M.J.W. van, *Verbale Vernieuwing. Aantekeningen over de kunst van bestuurskunde*, Den Haag, 1995.
- Twist, M.J.W. van, M.G. van der Broek en E.F. ten Heuvelhof, *Ex-ante evaluatie Mestplan Oost*, Delft/Den Haag, 1997.
- Twist, M.J.W. van, J. Edelenbos en M.G. van der Broek, *Bouwen aan toezicht*.

- Een vergelijkend onderzoek naar de organisatie van toezicht*, Delft/Den Haag, 1997.
- Twist, M.J.W. van, Stel dat...., Strategische bezinning door reflexieve rolwisseling, in: F. Wiebes (red.), *Van binnen naar buiten, Waardevolle ideeën van buitenstaanders*, DELWEL Uitgeverij, 1998.
- Twist, M.J.W. van, en G. Schumacher, *Verantwoordingsgesprekken: valkuilen en verdiensten*, Delft/Den Haag, 1998.
- Twist, M.J.W. van, en R.J. in 't Veld, Marktactiviteit publieke organisatie: welvaartsverlies én welzijnswinst, in: *Staatscourant*, nr.74, maandag 20 april, 1998, blz. 4 en 7.
- Varkevisser, A. en M. Oomes, De kunst van het verliezen, een kunst waarbij veel te winnen valt, in: *Idee*, december, 1994, blz. 4 t/m 6.
- Veld R. in 't, *Spelen met vuur, Over hybride organisaties*, Vuga, 1995.
- Veld R. in 't, T. Verhey, M.J.W. van Twist en E.F. ten Heuvelhof, *Rapportage onderzoek besturingsconcepten VROM*, Bestad B.V. 1996.
- Veld, R. in 't, H. de Bruijn en M. Lips, *Toekomst voor het funderend onderwijsbeleid. Een studie*, Fero Consilium BV, Den Haag, 1996.