

Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties

Wanneer wordt een verandering echt lastig? Als de geambieerde verandering het werk raakt en het dagelijks handelen echt anders moet. Voor die tijd is een verandering een mooie ambitie. Iets waar je in kunt geloven (of nog even wat minder), waar je voor kunt gaan (of nog even niet) en waarvan je nog moet zien hoe het gaat worden. Echt veranderen gebeurt pas als je als medewerker aan de slag moet met die ambities en vergezichten die er tijdens het veranderproces met je besproken worden.

In verandering is de blik meestal gericht op de toekomst. De rommelige robuustheid van alledag staat zelden ook in de schijnwerpers. En toch is dat nodig om tot echt werkende veranderingen te komen.

Je verandert altijd een organisatie die al bestaat en werkt. Het is iets dat functioneert en zijn waarde bewezen heeft. Iets dat vertrouwd en vanzelfsprekend is en waarin veel gereguleerd is waar je je als medewerker niet meer druk om hoeft te maken. Als je tot echte verandering wilt komen, dan moet je ingrijpen in dat robuust gebouwd sociaal weefsel dat zo vanzelfsprekend is. Dat sociale weefsel heeft zo zijn eigen patronen en routines en erbij horend organisatiegedrag. Die patronen en routines zijn ontstaan door middel van trial and error. Ze zijn in de loop der tijd bij elkaar geknutseld om te zorgen dat de eisen die gesteld worden ook worden beantwoord. Dat maakt organisaties ingewikkelde, pragmatisch gebouwde, bouwwerken van lokaal werkende oplossingen.

Het pragmatisme is een filosofische stroming die ervan uitgaat dat dat wat werkt waar is, en dat dat wat waar is wordt afgeleid uit ervaring. Iedere organisatie beschikt over pragmatische vermogens: het vermogen om lokaal tot werkende oplossingen te komen voor vraagstukken. Dat pragmatisch vermogen zorgt

ervoor dat de opgaven worden vertaald naar organisatiegedrag dat werkt.

Voor veranderaars betekent het dat als ze een verandering werkend willen krijgen, ze gebruik moeten maken van de pragmatische vermogens van de organisatie. Het vraagt ook dat veranderaars zelf over pragmatisch handelingsrepertoire beschikken. In Onderweg wordt dit pragmatische veranderaandacht genoemd: aandacht voor de vertaling van je veranderambitie in pragmatische veranderinterventies, gebruik makend van de pragmatische vermogens van de organisatie.

Pragmatische veranderaandacht is niet een nieuwe verandermethode. Pragmatisch veranderen richt primair de aandacht op de werkpraktijk, hoe het daar werkt, en wat er nodig is om daar te veranderen in lijn met de veranderambitie. De veranderambitie is dus eerder een randvoorwaarde en uitgangspunt dan de kern van de verandering.

Als je pragmatisch verandert is de lokale werkpraktijk je uitgangspunt. De veranderambitie moet daarin verankerd raken en moet zo vervormd worden dat het lokaal werkend wordt. Dat betekent dat je heel erg goed zicht moet hebben op hoe het robuuste sociale weefsel er nu uit ziet, welk deel door de verandering geraakt wordt en welk deel behouden blijft. Dat vraagt een specifieke manier van diagnose stellen. In je diagnose heb je niet zozeer oog voor wat er fout gaat en hoe het anders moet. Het is gericht op begrijpen hoe het werkt. Je brengt in kaart welke patronen en routines gebouwd zijn, welke veranderhistorie de organisatie heeft en wat je eigen inschatting is van hoe het bestaande sociale weefsel gaat reageren op de verandering.

Verandering van pragmatisch gebouwd sociaal weefsel betekent dat je nooit kunt weten hoe de verandering echt uitpakt. Je kunt immers niet tot in detail voor alle lokale contexten in je organisatie bedenken wat werkt. Dat gebeurt lokaal, door de

mensen die daar werken. Zij maken slimme ervaringsredeneringen over hun eigen werk en de verandering en vervormen daarmee de verandering zo dat het passend wordt in de lokale context. De uitkomst is dus voor een heel groot deel onvoorspelbaar. Dat betekent niet dat je niet moet sturen. De kans is dan groot dat de verandering via de oude patronen wordt weggeredeneerd.

Aansluiten bij pragmatische vermogens betekent lokaal net genoeg ongemak organiseren om mensen tot hernieuwde betekenisgeving te brengen, maar net te weinig om het lokale proces ook echt te ontregelen. Je past dan het benodigde geweld prudent toe; net meer dan nodig, maar ook niet te weinig.

De interventies die je kiest, zijn je startinterventies. Je vervolgenterventies stem je af op wat je ziet gebeuren. Alleen als je ziet wat er in de praktijk gebeurt met je verandering weet je waarop je meer of minder sturing wilt zetten.

Pragmatische veranderaandacht betekent ook dat je als veranderaar onderdeel bent van de verandering. Je bent niet de buitenstaander die goed nadenkt over wat anderen moeten doen. Als veranderaar ben je betekenisgever en bedoeler tegelijkertijd. Jouw handelen wordt geduid door anderen die allerlei bedoelingen zien, maar ook zelf bedoelingen hebben. De pragmatiek van verandering is een belangenspel.

Als veranderaar ben je onderdeel van het bedoelingengedoe, ook als je er geen onderdeel van wilt zijn. Anderen zien je als onderdeel; dus je bent het. En sterker: bedoelingengedoe is nodig om tot werkende veranderingen te komen. Het is een belangrijke motor om tot betekenisproductie te komen en echt anders te gaan werken met elkaar.

Wetend dat je onderdeel bent van het bedoelingengedoe en de betekenisproductie van de verandering zoek je als veranderaar

steeds in reactie op wat je ziet gebeuren de juiste vervolgin interventies.

Interventies die mensen helpen experimenteren zijn daarbij belangrijk. Mensen moeten experimenteren om van vertrouwd naar nieuw gedrag te kunnen komen. Experimenteren is trial and error, fouten maken en ervan leren.

Daarna moet je het vers geleerde net zo lang vasthouden tot het weer net zo vertrouwd en vanzelfsprekend gaat voelen als het oude vertrouwde organisatiegedrag. In een pragmatisch verandertraject is dan ook lang aandacht nodig voor aanleren en afleren. Pas dan heeft verandering plaatsgevonden van de vertrouwde robuuste context naar de nieuwe robuuste context.