Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven (redactie)

Dit artikel is afkomstig uit:

Essenties van Verander management

Een kleine canon van veranderkundige benaderingen

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN
Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Marco de Witte, Maurits Jan Vink, Marlieke van Grinsven & Boom uitgevers Amsterdam

Eerste druk, eerste oplage, 2012 (Kluwer, Deventer)
Eerste druk, tweede oplage, 2015
Eerste druk, derde oplage, 2017
Eerste druk, vierde oplage, 2020
Tweede, geheel herziene editie, 2021

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft
Illustraties omslag en binnenwerk: De Beeldvormers
Redactie: Arina Vermaas

ISBN 978-90-2443-979-9
ISBN e-book 978-90-2443-980-5
ISBN eerste druk 978-90-13-10527-8

NUR 801

11

Jaap van 't Hek
en *Leike van Oss*

Imperfect prutsen: de verandering echt mogelijk maken

Inleiding 315

11.1 Verandering of continuïteit? 315

11.2 De wenselijke wereld en de werkelijke wereld 316
11.2.1 De wenselijke wereld 317
11.2.2 De werkelijke wereld 317
11.2.3 Verstoring van de werkelijke wereld 319

11.3 Pragmatisch veranderen: met mogelijkheidszin de verandering werkend krijgen 320
11.3.1 De pragmatisch veranderaar 321
11.3.2 Prudent geweld: niet meer stukmaken dan nodig, maar ook niet minder 322
11.3.3 Plannen maken moet, als je je er maar niet al te veel aan houdt 325

11.4 Verandermythes 327
11.4.1 Individueel gedrag en context 327
11.4.2 Veranderen vanuit intrinsieke motivatie en passie 328
11.4.3 Vertrouwen en verandering 328

11.5 Hoe? 329
11.5.1 Mensen ondersteunen in de verandering 330
11.5.2 Veranderlijnen 331

11.6 Tot slot 333

Literatuur 334

Jaap van 't Hek en Leike van Oss

'Nooit komt een mens verder dan wanneer hij niet weet waar hij heen gaat'

(TOEGESCHREVEN AAN OLIVER CROMWELL)

Inleiding

Loesje zei ooit: Aan het eind van mijn geld hou ik altijd een stuk maand over. Met geplande verandering is het vaak net zo: aan het eind van je veranderproject, blijft er nog een heel stuk verandering over. Een veranderproject eindigt vaak als de echte verandering nog moet beginnen. Als dat wat bedacht was nog geen natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk is geworden. Dit hoofdstuk gaat met name over dit moment van de verandering: hoe knutsel je een gewenste wereld de werkelijke wereld van alledag in? Hoe zorg je dat iets wat abstract en ambitieus is, gewoon en vanzelfsprekend wordt? Net zo gewoon en vanzelfsprekend als ... nou ja ... als wat er nu al is.

We richten ons in dit hoofdstuk op geplande veranderingen van organisatiegedrag en cultuur. Dat type verandering is vaak worstelen met paradoxen. De belangrijkste ervan is misschien wel dat je een organisatie kunt ontwerpen en bouwen vanachter de tekentafel, maar dat ze daarmee nog geen levend geheel is. Nieuw organisatiegedrag ontwerpen en daarna voorschrijven werkt niet. Er een trainingsprogramma voor ontwikkelen is ook niet voldoende, want organisatiegedrag is meer dan de optelsom van individuen die geleerd hebben wat ze anders moeten doen. Ervan uitgaan dat het vanzelf gaat als je maar een aantrekkelijk perspectief neerzet, in de hoop dat het gewenste organisatiegedrag organisch ontstaat, ook niet. Spontaniteit laat zich nu eenmaal per definitie niet sturen.

Wat is er nodig om te zorgen dat de verandering ook echt betekent dat je van de ene robuuste context naar de andere beweegt?

11.1 Verandering of continuïteit?

Wij horen hem vaak, de uitspraak 'verandering is de enige constante'. Met zo'n uitspraak doen we een appel op mensen om er maar aan te wennen dat er steeds sprake zal zijn van verandering. Maar is dat wel zo? Aan de ene kant wel, aan de andere kant niet.

Want waar sturen we op in het dagelijks werk? Niet op verandering, maar op continuïteit. We zien niet graag terugval in productie, kwaliteit of klanttevredenheid. We willen graag dat onze organisaties minstens even goed blijven presteren op de indicatoren die we bepaald hebben. Daarom sturen we niet primair

op verandering, maar op continuïteit van dienstverlening. Daarom vragen we medewerkers juist om continu prestaties te leveren, ook onder veranderende omstandigheden. Dat is vaak het hoofddoel.

Het ingewikkelde ervan is dat we verandering nodig hebben om die continuïteit te blijven leveren. Het mag namelijk wel meer of beter, en het is goed om daar al veranderend mee bezig te zijn. De kans dat er anders oude, niet meer functionele patronen ontstaan is er namelijk ook. Verandering is daarmee een middel om dat hoofddoel, verbeterde continuïteit, te bereiken.

Maar dat maakt verandering niet de enige constante. Juist continuïteit en behouden van wat werkt, is belangrijk. Je krijgt een geplande verandering niet werkend als je niet naast het vermogen tot veranderen, ook het vermogen om een stabiele context te bouwen en te behouden benut.

11.2 De wenselijke wereld en de werkelijke wereld

Bij de start van een geplande verandering ontstaan er in je organisatie twee werelden: de wenselijke en de werkelijke wereld. De wenselijke wereld is het vergezicht dat de basis is voor je geplande verandering; het is de wereld waar je heen wilt. De werkelijke wereld is er al en is vertrouwd en duidelijk; dit is de wereld waarin het dagelijkse werk gerealiseerd wordt.

Natuurlijk is er niet echt sprake van twee werelden. Ze zijn er steeds allebei tegelijk. Bovendien is er niet één werkelijkheid, maar zijn er heel veel sub-werkelijkheden. We doen de complexiteit van de realiteit dus ernstig tekort door net te doen of er twee werelden zijn. Tegelijkertijd, wie kent niet de gesprekken tussen de mensen die verandering leuk vinden en zij die wat behoudend zijn. De eerste groep legt uit hoe leuk het kan zijn in de wenselijke wereld. De tweede groep legt met hun focus op de werkelijke wereld en hun ervaringen erin uit waarom verandering niet kan of lastiger is dan je denkt. Bovendien hebben we in rollen belegd wie zich meer en wie zich minder met die werelden bezig moet houden. Managers, adviseurs, beleidsmedewerkers hebben vaak de opdracht om naar de toekomst te kijken, trends te signaleren, signalen op te vangen en die te vertalen naar wat dat betekent voor de nabije toekomst. Zij zijn meer van de wenselijke wereld en worden door de organisatie ook zo gezien. Professionals en uitvoerende medewerkers hebben hun focus op het dagelijkse werk, het primaire proces, het werk dat de organisatie haar bestaansrecht geeft. Van hen verwachten we dat ze dat op de eerste plaats stellen.

Behalve dat deze twee werelden vaak belegd zijn bij verschillende actoren is het zinvol om dit onderscheid tussen wenselijkheid en werkelijkheid mee te nemen in je veranderproces. Voor het werkend krijgen van de verandering is het immers goed om te weten hoe de twee werelden van elkaar verschillen. Dat helpt om

in te zien dat ze niet zomaar in elkaar over kunnen gaan, of in elkaar opgenomen kunnen worden. En dat helpt weer om na te denken over interventies waarmee dat dan wel kan.

11.2.1 DE WENSELIJKE WERELD

Een geplande verandering kan niet zonder toekomstbeeld. Daarin wordt een nieuwe wereld geschetst die mooier, beter en effectiever en dus altijd aantrekkelijker is dan de huidige. Die toekomstbeelden zijn belangrijk. Je hebt de 'rekkracht' ervan nodig om beweging te organiseren. Je hebt het beeld ervan nodig om je iets anders voor te stellen dan je al kent en waar je dagelijks in werkt. Je hebt het idee nodig om op verder te bouwen.

Bovendien zijn de toekomstbeelden wellicht bijna te mooi om waar te zijn, maar het effect ervan is dat ze mensen in staat stellen om over hun huidige werkelijkheid na te denken ten opzichte van een andere werkelijkheid. Een die zich nog moet vormen weliswaar, maar ook een die je je best voor kunt stellen. Ze bieden perspectief. Ze geven wenselijke werelden een beetje een dubbel karakter. Ze zijn veilig, want ach, ze zijn er nog niet. Zo heet wordt de soep niet gegeten. We zullen nog wel eens zien of het ervan gaat komen.

Tegelijkertijd bieden de beelden informatie waarmee je je voor kunt stellen dat die vertrouwde wereld anders wordt. Ze verstoren dus ook al een beetje je werkelijkheid. Dat laatste is belangrijk. Om je werkelijkheid aan te kunnen passen, om je vertrouwde patronen te doorbreken, moeten ze verstoord worden. Een beeld van die nieuwe, wenselijke wereld, levert zo'n eerste verstoring op.

Wij horen vaak gemopper over dat er weer een ideaal, een niet realistisch plaatje of een luchtkasteel wordt nagestreefd dat toch nooit werkelijkheid wordt. Dat is ook vaak zo. Maar het nieuwe ideaal echt helemaal bereiken is niet de belangrijkste functie van de wenselijke wereld. Belangrijker zijn de verstorende kracht op bestaande patronen en de rekkracht en richting die dat oplevert om in beweging te komen.

11.2.2 DE WERKELIJKE WERELD

Dat wat je wilt veranderen bestaat al. Het is de werkelijke wereld waarin de dagelijkse handelingen verricht worden. Die werkelijke wereld is wat we elke dag weer vanzelfsprekend vinden over hoe het in de organisatie werkt. Het is de wereld waar we ons nauwelijks bewust van zijn, omdat het zo gewoon is voor ons. Die werkelijke wereld is betekenisvol voor de mensen die er onderdeel van uitmaken. Het is iets dat in de loop van de tijd is ontstaan. Dat wat betekenisvol is komt tot uitdrukking in structuren, gebouwen, werkprocessen, de stijl van besluitvorming en samenwerking, de cultuur en belangrijke waarden en opvat-

tingen. Deze constructen zijn dus de weerslag van dat wat betekenisvol is. Ze zijn de weerslag van ervaringen en bestaan uit routines en patronen die helpend zijn om het werk goed te kunnen doen.

Die gewoonten en routines zijn enerzijds individueel: als je een tijdje bij een organisatie werkt, weet je hoe je je werk slim, energiezuinig en handig kunt doen, wie je wanneer nodig hebt. Maar die routines zijn ook collectief: je weet hoe je door de organisatie heen moet bewegen, omdat je weet hoe het werkt, omdat je weet wat de anderen doen, omdat je de verwachtingen die er naar jou zijn, kent. Het is deze betekenisstructuur die de bedding voor individueel gedrag vormt en die het handelen stuurt. Het is een hecht, robuust geheel dat zich niet zomaar laat veranderen.

Die robuuste betekenisstructuur heeft zich organisch en pragmatisch gevormd: reagerend op eisen van buiten. Al uitproberend en handelend zijn patronen ontstaan die werken. Die succesvolle patronen worden voortgezet en raken door en door bijgeslepen, gekalibreerd en ingesleten. Zo ingesleten dat niemand er meer over nadenkt, terwijl men al handelend 'weet' dat het werkt.

Robuustheid bestaat uit de vanzelfsprekende of beter gezegd vanzelfzwijgende elementen van de organisatie zoals cultuur, handelingspatronen, overtuigingen en waarden. En hoewel ze niet direct pakbaar zijn, zijn ze keihard in hun consequenties. Het is een structuur van bestaande betekenissen en de daaruit voortvloeiende handelingspatronen. Deze robuuste context zorgt voor stabiliteit en continuïteit van de organisatie en leidt ertoe dat de doelen van de organisatie met een zekere voorspelbaarheid en bestuurbaarheid gerealiseerd kunnen worden. Een organisatie, en de mensen daarbinnen, hebben er belang bij dat de bestaande context stabiel blijft.

Die robuuste betekenisstructuur heeft nog een andere functie. Ze is ook het kader waarmee nieuwe gebeurtenissen worden geïnterpreteerd. Ze fungeert als het ware als filter, als referentiekader voor wat er om je heen gebeurt. Je verklaart nieuwe gebeurtenissen op grond van eerdere ervaringen. Wat je ziet, is dus per definitie gekleurd door wat je weet en kent. Ook de ambities en idealen uit je geplande veranderingen worden vanuit dat ervaringskader bekeken en beoordeeld. Robuustheid is niet alleen de stabiele organisatie, ze slijpt ook de bril waarmee je naar de wereld kijkt.

Zoals hiervoor beschreven hebben de wenselijke en de werkelijke wereld heel andere eigenschappen en uitgangspunten. We sommen ze in de tabel hierna nog een keer op. Daarbij valt op dat de werkelijke wereld een stuk robuuster in elkaar zit. Bij verandering gaat het erom elementen uit de wenselijke wereld te laten landen in de werkelijke. Het verschil in eigenschappen maakt dat dit nieuwe steeds wordt ervaren als een verstoring. Het is niet meteen welkom, het is van ongelijke kwaliteit. Dat maakt het lastig, want het verstoort dat wat vertrouwd is.

TABEL 11.1 *Uitgangspunten van de wenselijke en werkelijke wereld*

Het werkelijke	**Het wenselijke**
Empirie	Hypothese
Ervaring	Cognitie
Het werkt	Het moet nog blijken
Energiezuinig	Vraagt veel aandacht
Vertrouwd	Onbekend
Je weet je plek	Wat is mijn plek?
Emoties /gevoelens/ onderstroom	Taal en modellen

11.2.3 VERSTORING VAN DE WERKELIJKE WERELD

Robuust sociaal weefsel is niet inert of onveranderlijk. Het verandert voortdurend in reactie op gebeurtenissen die plaatsvinden. Iedere gebeurtenis die afwijkt van wat men gewend is, vraagt om betekenisgeving: wat is er aan de hand en wat moeten we ermee? Meestal zal gekozen worden voor het oplossen van een vraagstuk op basis van eerdere ervaringen: zo doen we de dingen hier, zo lossen we dat op. Soms vraagt een gebeurtenis om een nieuw soort oplossing. Dan werken de bestaande routines niet en worden ze aangepast aan de veranderde omstandigheden. Op die manier verandert lokaal de organisatie steeds een heel klein beetje. Op basis van gebeurtenissen die het dagelijks werk beïnvloeden en die om een reactie vragen.

Herrero (2008) beschrijft hoe die lokale veranderstrategie werkt. Die werkt namelijk niet planmatig, met een langetermijnvisie of gestructureerd. Ze richt zich veel meer op kleine gedragspatronen. Die veranderen omdat mensen elkaar lokaal beïnvloeden: als iemand iets anders gaat doen, ander gedrag gaat uitproberen en het werkt, wordt het door anderen overgenomen. Als voldoende mensen dat lang genoeg doen, ontstaan nieuwe routines.

Helaas is het niet zo dat al die kleine, lokale veranderingen met elkaar een grote, gerichte, eenduidige geplande verandering opleveren. Integendeel, al die lokale veranderingen volgen hun eigen lokale logica en die van de omgevingen waarin ze opereren. De variëteit van lokale oplossingen leidt er vaak toe dat we na enige tijd vanuit overkoepelend perspectief behoefte krijgen om er meer samenhang in te brengen. Daarvoor is dan een geplande veranderstrategie nodig.

In de bouw kennen we een proces dat sloop-nieuwbouw heet. Je sloopt het bestaande en bouwt op die plek iets geheel nieuws terug. Dat is iets anders dan verbouwen. Daarbij maak je aanpassingen in iets bestaands. Organisatieverandering is altijd een verbouwproces; het gaat altijd om het doen van aanpassingen in

iets dat al bestaat. Het is dus altijd het inpassen van wenselijkheden in de werkelijkheid. In een geplande verandering moet de wenselijke wereld aanhaken bij en beklijven in iets dat al gebouwd is en dat werkt. Of je nu organisch en ontwikkelend verandert of een verandering eerst achter de ontwerptafel vormgeeft, in beide gevallen moet de verandering aangrijpen op wat al bestaat. Dat wat bestaat, is rijk aan details en aan ervaring. Het nieuwe is alleen nog maar een beeld, een idee, een verlangen. Veranderideeën worden in het veranderproces voortdurend getoetst aan dat bestaande robuuste kader én moeten ermee concurreren. En dat laatste is lastig, want een idee heeft niet dezelfde rijkdom en gedetailleerdheid als dat wat al bestaat en beproefd is. Het nieuwe is misschien verleidelijk in zijn taal en fantasie, maar ook risicovol, omdat nog niet zeker is dat het ook zal werken. Niet alle veranderingen blijken immers verbeteringen.

In de verandering botst dan ook de kracht van het woord, het idee, met de kracht van het reëel bestaande. Dat nieuwe verstoort, geeft perspectief (of niet) en brengt een betekenisgevingsproces op gang. Maar betekenis wordt vanuit het bestaande referentiekader gegeven en dat heeft de kracht van het pragmatisch werkend bewijs. In veranderingen laten we de botsing tussen idee en bestaande organisatie vaak te veel aan het vrije spel der krachten over. Om dat botsingsproces productief te maken, heb je gerichte interventies nodig. Voor een succesvolle verandering moet niet alleen het veranderproces goed ontworpen worden, maar moet de organisatie zich ook al veranderend, stapsgewijs omvormen tot een nieuw soepel samenhangend, werkend geheel.

Verandering van pragmatisch gebouwd sociaal weefsel is ongewis en onvoorspelbaar. Je kunt immers niet tot in detail voor alle lokale contexten in je organisatie bedenken wat werkt. Dat kan alleen lokaal, door de mensen die daar werken. Zij maken slimme ervaringsredeneringen over hun eigen werk en de verandering. Ze vervormen het veranderidee om het passend te maken in de lokale context. De uitkomst is daarom voor een deel onvoorspelbaar. Dat betekent niet dat je niet moet sturen. Dan is de kans groot dat de verandering via de oude patronen wordt weggeredeneerd. Dan smoort het nieuwe in het oude, terwijl je wilt dat het nieuwe het oude aanpast en ermee vervlochten raakt.

11.3 Pragmatisch veranderen: met mogelijkheidszin de verandering werkend krijgen

De kracht van de wenselijke wereld is dat deze routines doorbreekt en rekkracht organiseert. Die kracht heb je nodig en moet je inzetten in je verandering. Zonder dat perspectief blijven de bestaande ervaringen richtinggevend voor handelen.

De kracht van de werkelijke wereld is dat hij beschikt over pragmatische vermogens: het vermogen om lokaal tot werkende oplossingen te komen voor vraag-

stukken. Het is dit vermogen dat ervoor zorgt dat je niet steeds hoeft te praten over hoe je het werk moet doen, maar gewoon je werk kunt doen, je klus kunt klaren. Het 'hoe je je werk moet doen' is als het ware in patronen verankerd en vanzelfsprekend geworden. De werkelijke wereld heeft dus het vermogen om wenselijkheden om te vormen tot werkende routines. Het is belangrijk om dat vermogen ook te benutten in je verandering, want het is dat vermogen dat ervoor zorgt dat wat je anders wilt ook anders wordt in het dagelijks werk.

Voor veranderaars betekent het dat als ze een verandering werkend willen krijgen, ze gebruik moeten maken van zowel de ambitie van het idee als van de pragmatische vermogens van de organisatie. Een veranderproces moet beide veranderkrachten benutten en ze zo met elkaar afwisselen dat — al cirkelend tussen wenselijke en werkelijke wereld — de verandering steeds verder de werkelijkheid ingeknutseld wordt. De sleutel ligt daarbij in de mogelijke wereld. Want naast de werkelijkheid en de wenselijkheid is er een derde domein, dat van de mogelijkheid. Het mogelijke onderscheidt zich van het werkelijke, maar is niet gelijk aan het wenselijke. Niet alles wat wenselijk is, is ook mogelijk. Niet alles wat mogelijk is, is ook wenselijk. Maar het mogelijke is zowel vanuit de wenselijke als vanuit de werkelijke wereld een essentiële vereiste voor verandering.

Het mogelijke realiseer je stapsgewijs. De werkelijke wereld houdt zich niet aan een plan, zij gebruikt jouw plan om de verandering zo te vervormen dat het werkt. Wat er echt gaat gebeuren, weet je niet precies. Eigenlijk maak je steeds in de wereld van de mogelijkheid hypotheses over waaraan je gaat werken en wat het effect zal zijn. Aan de hand van het werkelijke effect kun je vervolgens je hypothese bijstellen of de volgende stap zetten.

11.3.1 DE PRAGMATISCH VERANDERAAR

Pragmatisch veranderen vraagt ook dat veranderaars zelf over een pragmatisch handelingsrepertoire beschikken. Je moet over het vermogen beschikken om onderdeel van het bestaande te zijn, maar er net genoeg vanaf kunnen wijken om verstoring te organiseren. Je moet ruimte laten aan het sociale weefsel en het sociale netwerk om de verandering op te pakken en tot realiteit te brengen, maar je moet wel begrenzen en focus op de wenselijke wereld blijven organiseren, anders is er te weinig richting. En je moet je realiseren dat ook in jou die wenselijke en werkelijke wereld tegelijk aanwezig zijn en dat je met je eigen voorkeur voor de ene of de andere wereld het veranderproces (onbewust) aan het beïnvloeden bent.

De grootste valkuil die in een geplande verandering kan ontstaan is dat anderen gaan bijdragen aan *jouw* project, als werkgroepen, klankbordgroepen en stuurgroepen steeds hun stukje leveren aan iets wat van jou geworden is. Er is dan iets misgegaan. De bedoeling was toch dat jij met je project de organisatie steunde om in beweging te komen. In plaats daarvan is de organisatie gaan bijdragen aan jouw project.

11.3.2 PRUDENT GEWELD: NIET MEER STUKMAKEN DAN NODIG, MAAR OOK NIET MINDER

Een geplande verandering is een vorm van geweld. Je veroorzaakt immers dat contexten waaraan mensen verbonden zijn worden vernietigd of vervormd. Jouw geplande verandering is voor betrokkenen niet vrijblijvend. Dat vraagt om prudentie: nooit méér stukmaken dan nodig is en ook dat alleen met zorg en aandacht.

Een geplande verandering is het bouwen van de brug tussen veranderintentie en de lokale werkpraktijk. Als pragmatisch veranderaar werk je vanuit twee veranderstijlen: je werkt met de (rek)kracht en de verstoringspotentie van de wenselijke wereld en je werkt in de lokale wereld met het pragmatisch vermogen om ideeën om te bouwen naar realiteit en ervaring. Afhankelijk van de situatie start je met het een of met het ander. Maar belangrijker nog: afhankelijk van de situatie kies je voor dieper of minder diep ingrijpen in bestaande routines. Aansluiten bij pragmatische vermogens betekent lokaal net genoeg ongemak organiseren (vanuit de wenselijke wereld) om mensen tot hernieuwde betekenisgeving te brengen, maar net te weinig om het lokale proces ook echt zover te ontregelen dat mensen hun gewone werk moeten gaan beschermen tegen te grote verstoring.

Interventies moeten passen bij zowel de verandernoodzaak en -urgentie als de lokale situatie. Ze moeten aansluiten bij het gebouwde sociale weefsel om het pragmatisch vermogen dat daarin is ingebouwd te kunnen benutten. Tegelijkertijd echter moet daar zoveel nieuwe informatie worden ingebracht en zoveel ongemak ontstaan, dat er ruimte ontstaat om nieuwe betekenissen te maken. We kijken daarbij naar twee aspecten van organiseren:

- de mate waarin er ruimte is voor het proces van betekeniscreatie;
- de mate waarin er in de bestaande constructen ruimte is voor nieuwe informatie.

Het eerste aspect gaat over het betekenisgevingsproces van mensen en de mate waarin daarin ruimte is om te leren. Mensen geven betekenis aan iets nieuws op grond van wat ze weten, niet op grond van wat ze niet weten. Iets nieuws begrijpen en doorleven doe je in eerste instantie vanuit het bestaande. Om het nieuwe ook echt toe te laten, van betekenis te voorzien en in te bedden in bestaande betekenisstructuren, vraagt dat je het nieuwe lerend en onderzoekend tegemoet kunt treden. Als die ruimte om lerend en onderzoekend met het nieuwe aan de slag te gaan groot is, dan kun je aan de slag met lerende en onderzoekende interventies. Als de ruimte om lerend en onderzoekend aan de slag te gaan klein is, als de neiging bestaat om steeds terug te vallen op het oude of argumenten te gebruiken uit de bestaande werkelijkheid, dan moet je de betekenisgeving van het nieuwe ondersteunen met interventies die iets dwingender wijzen op de nieuwe werkelijkheid die zich aan het ontwikkelen is en waar je je toe moet verhouden.

Het tweede aspect gaat over de betekenisstructuur en de mate waarin daar ruimte is om dingen anders te organiseren. De werkelijke wereld kan meer of minder inert of star zijn. De werkelijke wereld is inert of star als nieuwe informatie, nieuwe manieren van werken er nauwelijks toegang krijgen, als manieren van organiseren zo star of dwingend zijn dat ze niet makkelijk aan te passen zijn. Als de werkelijke wereld relatief open staat voor aanpassing, flexibel georganiseerd is en dus ook flexibel kan worden aangepast, dan heb je minder dwingende interventies nodig dan als die wereld star is.

Als je deze aspecten in een kwadrant zet, dan ziet dat er als volgt uit.

TABEL 11.2 *Interventiematrix met vier interventietypen*

Mate van toegankelijkheid	**Aangrijpingspunt**	
	Het proces van betekenisgeving	*De starheid van de werkelijke wereld*
Relatief open	**1** Faciliteren van leren en onderzoeken van de nieuwe informatie	**3** Sensegiving: helpen de nieuwe wereld te zien, zodat mensen de verbinding tussen bestaand en nieuw kunnen maken
Relatief gesloten	**2** Sturende interventies om met de nieuwe informatie te gaan werken	**4** Het bestaande vernietigen: een stuk van de werkelijke wereld stukmaken, zodat je er nieuwe betekenis aan moet geven

De vier kwadranten die zo ontstaan schetsen vier interventietypen. De interventies van de kwadranten grijpen steeds dieper in op het bestaande en kennen dus steeds ingrijpender interventies. In je verandering beperk je jezelf niet tot een kwadrant. Je kiest op grond van je diagnose de eerste ingang. Vervolgens merk je uit de reacties of er steviger of minder stevige interventies nodig zijn in de volgende stap van de verandering. Daar schakel je dan op bij.

Kwadrant 1

Als er in de organisatie een cultuur is waarin mensen nieuwe informatie, nieuwe ambities en veranderingen in de omgeving vrij makkelijk tot zich nemen en meenemen in wat dat betekent voor hun handelen, dan kun je voor interventies kiezen waarmee je hun betekenisgevingsproces aanzet en versterkt (horizontale as). Als het verandervermogen groot is, is het ondersteunen van dat betekenisproductieproces voldoende om de veranderingsbehoefte te laten ontstaan en te laten vertalen naar het werk (verticale as). De uitnodiging aan groepen en teams om

te reflecteren, kan al voldoende zijn voor verandering. Je kunt dan volstaan met het organiseren van interventies die helpen betekenisgeving over de veranderde situatie op gang te brengen. Je geeft als het ware gas op de goed werkende betekenisgevingsmotor. Voorbeelden van interventies die in dit kwadrant horen, zijn:

- het bieden van de mogelijkheid aan medewerkers die dit willen om mee te doen aan georganiseerde intervisie;
- het organiseren van een open space-conferentie, waarin de agenda door de deelnemers in de loop van de bijeenkomst wordt bepaald en vormgegeven;
- zoekconferenties en future search.

Kwadrant 2

Als mensen steeds teruggrijpen op hun eigen referentiekader (horizontale as), maar wel welwillend staan tegenover verandering, dan is het handig om ze een handje te helpen. Dit geldt ook wanneer de waan van de dag zo krachtig is dat stilstaan bij hoe het eigenlijk gaat steeds niet tot stand komt. Reflecties op de veranderende context komen onvoldoende op gang. Er zijn dan dwingender interventies nodig om de prikkeldrempel voor betekenisgeving te overschrijden (verticale as). Er is meer verstoring nodig om echt actief betekenis te geven aan nieuwe informatie. Je biedt dan nadrukkelijker dan in kwadrant 1 de mogelijkheid aan om je een beeld te vormen van hoe het ook zou kunnen zijn. Je dwingt af dat er reflectie plaatsvindt en vertrouwt erop dat het resultaat daarvan zal zijn dat vernieuwing op gang komt.

Het gaat om interventies als niet-vrijblijvend georganiseerde intervisie, stages, functieroulatie, bedrijfsbezoeken en andere interventies waarmee zichtbaar wordt dat er een andere wereld is dan waar medewerkers zelf onderdeel van zijn. Het doel is om ze te laten ervaren dat in die wereld soortgelijke manieren van werken als de verandering voorstaat, werken.

Kwadrant 3

Als ook de interventies van kwadrant 2 niet werken, dan is het wellicht nodig om inspirerende wenselijkheden aan te bieden. Dat kan in taal, maar ook door bijvoorbeeld voorbeeldgedrag. Daarmee zet je een nieuwe werkelijkheid naast de bestaande of laat je mensen zelf knutselen aan concrete andere manieren van werken of organiseer je bijvoorbeeld learning on the job. Kwadrant 3-interventies zijn interventies die zich richten op constructen in een situatie waarin diezelfde constructen nog relatief open staan voor verandering, maar waarin het vermogen om buiten de bestaande constructen te kijken te beperkt is. Het gericht aanreiken van alternatieve werkelijkheden om op die manier betekenisgeving op gang te brengen, kan dan de goede interventie zijn.

Gioia en Chittipeddi (1991) beschrijven een iteratief proces van sensegiving en sensemaking in de organisatie. Zij stellen dat mensen pas tot nieuwe betekenissen komen als zij in hun sensemaking (betekenisgeving) geholpen worden door

iemand die door middel van sensegiving alternatieven aanreikt. Sensegiving is daarbij de activiteit van veranderaars of leidinggevenden waarmee inhoudelijke ondersteuning geboden wordt in het gericht veranderen van betekenissen. Ondersteuning in die zin dat er gericht en niet vrijblijvend andere duidingen van de werkelijkheid worden gemaakt. Het gaat dus om het zo helder mogelijk maken wat je wilt en waar je heen wilt, zonder dat je dat met behulp van sancties bekrachtigt. Een belangrijk instrument hierbij is voorbeeldgedrag. Door middel van voorbeeldgedrag laat de manager zien dat de werkelijkheid anders is en ander gedrag vraagt. Dat werkt alleen als dat andere gedrag voldoende zichtbaar en ook echt succesvol is. Alleen dan zijn kwadrant 3-interventies geloofwaardig.

Kwadrant 4

Als ook die nieuwe, nevengeschikte werkelijkheid buiten gehouden wordt, dan moet je dingen stuk maken. Je reorganiseert, verlegt geldstromen, verplaatst het koffiezetapparaat, verhuist, haalt functies uit een functiegebouw. Dat is een topdown-proces, waarin de leiding zichzelf een beeld heeft gevormd van de wenselijke wereld die moet worden afgedwongen. Want alleen met een helder beeld van waar het heen moet, kan je gericht dingen stuk maken.

Realiseer je dat kwadrant 4 alleen maar werkelijkheden stukmaakt en er nieuwe, nog niet werkende naast zet. De nieuwe werkelijkheden bestaan dan al wel als ontwerp, maar ze zijn nog niet betekenisvol voor degenen die ermee moeten werken. Na kwadrant 4 volgen dan ook altijd interventies uit andere kwadranten, om ervoor te zorgen dat die nieuwe werkelijkheid betekenisvol wordt en er nieuwe routines gebouwd kunnen worden.

De toepassing van het interventieraam kan verschillen in de loop van de tijd, maar ook per onderdeel waarin geïntervenieerd wordt en de mate van urgentie van het vraagstuk. Het is denkbaar dat op een plek het aanbieden van de mogelijkheid om intervisie te doen (kwadrant 1) voldoende is om beweging tot stand te brengen, terwijl elders harde ingrepen zoals een reorganisatie (kwadrant 4) wenselijk zijn.

11.3.3 PLANNEN MAKEN MOET, ALS JE JE ER MAAR NIET AL TE VEEL AAN HOUDT

Pragmatisch veranderen is stap voor stap veranderen. Je weet niet precies de reactie op je interventie, je weet niet precies de uitkomst en je bepaalt de volgende stap op basis van het effect dat de vorige had. Daarbij helpt een goede veranderredenering en een veranderplan, al is het maar om iets te hebben waarvan je kunt afwijken.

Ook in een veranderplan is pragmatische kwaliteit in te bouwen. Een veranderplan waarin niet alleen de beoogde verandering centraal staat, maar waarin vooral ook rekening gehouden wordt met het gewone werk en waarin je expli-

TABEL 11.3 *Checklist aandachtsgebieden voor een veranderplan*

	Aandachtsgebied in een pragmatisch veranderplan	**Waarom is het belangrijk?**
Analyse van verandering en behoud	• Kun je aangeven op welke delen of aspecten van de organisatie de verandering impact heeft en op welke niet? Of anders gezegd: kun je aangeven wat anders moet en wat kan blijven zoals het was?	Niet alles hoeft te veranderen in een veranderproces. Je verandering wordt preciezer, en voor mensen behapbaarder, als je uit kunt leggen wat in hun lokale wereld gaat veranderen en wat hetzelfde blijft.
Het gewone werk in focus	• Heb je geformuleerd op welke wijze de verandering een wissel mag trekken op het gewone werk? • Heb je geformuleerd wat je doet als het gewone werk meer aandacht eist dan de verandering?	In een veranderproces raken het gewone werk en de verandering elkaar. Dat gaat niet altijd goed samen. Het gaat soms ten koste van het gewone werk, soms ten koste van de verandering. Heb je voor jezelf scenario's voor hoe je daarmee om wilt gaan?
Congruentie	• Op welke manier wordt in het veranderproces zichtbaar dat je rekening houdt met en aangrijpt op de pragmatische werkwereld? • Op welke manier wordt in het veranderproces zichtbaar dat je als veranderaar pragmatisch kunt handelen tijdens de verandering? • Op welke manier wordt in het veranderproces zichtbaar dat je pragmatische, lokale processen benut?	Er moet sprake zijn van congruentie tussen je veranderambitie, het resultaat dat je wilt bereiken en de manier waarop je de verandering vormgeeft. Als je wilt dat een verandering ankert in de pragmatische wereld van alledag, dan moet je veranderproces ook pragmatische elementen in zich hebben.
Optionaliteit	• Op welke manier is in het veranderproces ingebouwd dat je kunt schakelen naar alternatieven of andere stappen kunt zetten dan voorzien, als blijkt dat de abstracte verandering in de praktijk anders uitpakt?	Je kunt bij een verandering niet voorspellen wat werkt en niet werkt. Dat komt omdat je niet kunt voorzien hoe een verandering impact heeft op de pragmatische lokale werkelijkheden. Daarom moet je ruimte houden om stapsgewijs te kunnen schakelen en waar nodig terug te schakelen.
Verander-hypothesen	• Kun je formuleren hoe je verwacht dat de organisatie zal reageren op de verandering?	Je kunt een verandering niet voorspellen, maar je hebt wel allerlei aannames van hoe de verandering uit moet pakken, of zal pakken. Veranderhypothesen helpen je voeling houden met wat er echt gebeurt, juist omdat je je verwachtingen expliciet gemaakt hebt. Door je verwachtingen te expliciteren, kun je ze toetsen aan wat je ziet gebeuren en krijg je informatie over of je aannames kloppen of dat je ze bij moet stellen.
De risico-paragraaf	• Welke bijeffecten kan deze verandering hebben? In welke mate is dat acceptabel en hoe houd je een vinger aan de pols? • Hoe zorg je dat je gevoelig blijft voor tweede-stap-effecten: het effect dat later zichtbaar wordt?	Een verandering kan bij- of na-effecten hebben. Het kan nuttig zijn om hier vooraf over na te denken en om zichtbaar te maken hoe je met eventuele effecten om wilt gaan.

ciet maakt wat behouden blijft, helpt om aansluiting te houden met wat er echt gebeurt. Een plan waarin sprake is van ruimte om van richting of interventies te veranderen, geeft de mogelijkheid om aan te sluiten bij de ontwikkeling van pragmatisch organisatiegedrag. Een risicoparagraaf die beschrijft welke bijeffecten de verandering kan hebben (wat als het lukt?), helpt je gevoelig te blijven voor ongewenste bij- of nawerkingen.

Juist de combinatie van structureren en richting geven enerzijds en ruimte laten voor de pragmatische vertaling van de verandering en de mogelijkheid om veranderkundig bij te sturen anderzijds, maken een veranderplan tot een praktische en prettige leidraad en geven ruimte en richting.

Een vast stramien voor een pragmatisch veranderplan bestaat dus niet. Daarmee zouden we te veel vastzetten, terwijl het doel is om te plannen én ruimte te houden. We kunnen je wel een checklist geven van aandachtspunten in het veranderplan.

11.4 Verandermythes

Pragmatisch veranderen is iets anders dan ervan uitgaan dat mensen met elkaar de verandering wel gaan realiseren als ze zich maar intrinsiek gemotiveerd voelen om dat te doen, passie voelen voor hun werk en voldoende vertrouwen hebben.

11.4.1 INDIVIDUEEL GEDRAG EN CONTEXT

Organisatiegedrag is meer dan de optelsom van individueel gedrag. Medewerkers zijn niet alleen weldenkende, zelfstandig handelende mensen, maar vooral ook onderdeel van een bestaande context met formele en informele regels, vanzelfsprekende olifantenpaadjes, onuitgesproken eisen en waarden, groeps- en organisatiecultuur en manieren van handelen die werken. Verander de vaardigheden of het gedrag van een individu, maar plaats hem terug in zijn bestaande context en dat wat nieuw is aangeleerd, dooft in rap tempo uit. Nieuw gedrag past immers niet in een onveranderde context. Omgekeerd geeft een veranderde context, in de zin van een andere structuur, andere systemen of andere werkprocessen, nog geen garantie voor werkelijk ander individueel gedrag, laat staan organisatiegedrag. Organisatiegedrag is meer dan wat je in structuren vast kunt leggen. Het bestaat ook uit gedragspatronen en de impliciete opvattingen over 'hoe het werkt'.

Sturen op verandering van individueel gedrag is onvoldoende om organisatiegedrag te veranderen. Individueel gedrag is ingebed in het collectief dat we hiervoor schetsten. Die twee hangen samen. Individueel handelen wordt bepaald door de eigen vermogens en vaardigheden én door de inschatting die iemand maakt van wat in een context kan of moet. Bewust of onbewust, expliciet of impliciet. Als begenadigd kok kun je misschien heel snel een heel lekkere maaltijd in elkaar

zetten. Dat je dat kunt, is te danken aan je vaardigheid om snel te snijden, hakken, bakken en sauteren. Maar het komt minstens zoveel door de bekendheid die je hebt met de keuken waar je in staat. In een onbekende keuken beschik je over dezelfde vaardigheden, maar je bent een stuk minder vaardig. De inschattingen die je in een verkeerssituatie of tijdens een moeilijke vergadering maakt of iets nog net wel of net niet meer kan, zijn inschattingen van zowel je eigen vermogen om effectief te blijven, net even sneller te kunnen fietsen, net even slimmer te kunnen beïnvloeden, als inschattingen over wat de anderen in die context doen.

Sturen op verandering van individueel gedrag is daarom onvoldoende. Natuurlijk kunnen mensen nieuwe vaardigheden aanleren of zich anders gaan gedragen, maar hun inschattingen over wat er in de context nodig is, veranderen daar niet door. Daar is ook bewuste aandacht voor het collectief veranderen en aanpassen van die context voor nodig.

11.4.2 VERANDEREN VANUIT INTRINSIEKE MOTIVATIE EN PASSIE

Spontane veranderingen komen voort uit de motivatie van mensen om hun werk handiger te regelen, te verbeteren, effectiever of efficiënter te doen. Dat is fijne intrinsieke motivatie.

Geplande veranderingen krijgen we niet werkend met alleen de intrinsieke motivatie of gloeiende passie van mensen. Een geplande verandering wordt bedacht door mensen die even de werkelijke wereld uitstappen om erboven te helikopteren. Zij geven vorm aan iets dat aantrekkelijk is of wordt gemaakt om anderen te verleiden mee te doen. Maar de wenselijke wereld uit je geplande verandering bestaat nog niet. Als je gevraagd wordt om in lijn met die ambitie je werk aan te passen, dan kun je vanuit de verandering denken dat dat aantrekkelijk voor de ander is. Maar maak niet de denkfout dat mensen dan ook intrinsiek gemotiveerd zijn. Een geplande verandering is een opgelegd ding. Je kunt erin geloven, je kunt er met goede moed of blijdschap aan beginnen, maar het feit dat het moet, maakt dat er sprake is van extrinsieke motivatie. We kunnen het 'sugarcoaten' door te zeggen dat we het van intrinsieke motivatie en passie van mensen moeten hebben in verandering, maar de druk voor de verandering komt primair van buiten of van boven: extrinsiek dus.

11.4.3 VERTROUWEN EN VERANDERING

Het creëren van vertrouwen is een belangrijke factor voor verandering, maar het is niet iets dat je aan de voorkant kunt veronderstellen of organiseren. Laat staan afdwingen bij een ander. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen relationeel vertrouwen en vertrouwen in de context. Relationeel vertrouwen is gebaseerd op de inschatting die je maakt over anderen: in welke mate zullen anderen je kwetsbaarheid niet misbruiken en in welke mate kun je dus op hen

vertrouwen? Houdt Mark zich aan zijn afspraak? Vertrouwen in de context is gebaseerd op de mate van voorspelbaarheid van de context: kun je waarschijnlijkheidsinschattingen maken over die context en kun je je gedrag daar betrouwbaar op afstemmen? Kan ik de relatie met mijn klanten op dezelfde manier blijven onderhouden en blijft het werk een beetje georganiseerd op een manier dat ik het aankan? Ten slotte is er zelfvertrouwen, de mate waarin je ervan uitgaat dat jij je wel redt in bepaalde situaties. Deze drie vormen van vertrouwen zijn te onderscheiden, maar beïnvloeden elkaar natuurlijk ook.

Iedere geplande verandering beschadigt voor een deel het contextuele vertrouwen. Je maakt immers een vertrouwde context stuk en je verwacht dat er een nieuwe context gebouwd wordt. Met name contextueel vertrouwen wordt dus, heel feitelijk, minder. Ook relationeel vertrouwen kan achteruitgaan: mensen voelen zich vaak kwetsbaarder, juist omdat die relatie met collega's of de manager verandert. Zelfvertrouwen kan afnemen omdat je bijvoorbeeld niet zeker weet of jij wel snel genoeg het nieuwe gewenste gedrag kan aanleren.

Vertrouwen is in een verandering dus altijd aan de orde, maar het kan alleen ontstaan in de loop van verandering. Alleen als je met je interventies bouwt aan nieuwe vertrouwde contexten en heldere rollen en taken, kunnen mensen ervaren dat er ook in en na de verandering sprake is van contextueel en relationeel vertrouwen.

Intrinsieke motivatie en vertrouwen zijn geen inputvariabele bij je verandering, maar zijn een resultante van met elkaar aan de verandering werken. Een context verandert alleen als je stuurt op de samenhang tussen individueel gedrag en collectief gedrag. Als je pragmatisch verandert, bouw je aan vertrouwen door te werken aan nieuwe stabiele contexten waar mensen op kunnen vertrouwen en aan duidelijke rollen en bevoegdheden die relationeel vertrouwen ondersteunen. Intrinsieke motivatie ontstaat als mensen merken dat ze dat wat ze graag doen en goed kunnen, op een prettige manier kunnen uitvoeren. Als ze niet steeds hoeven nadenken hoe ze hun werk met elkaar moeten organiseren, maar aan het werk zelf toekomen.

11.5 Hoe?

Om een verandering ook echt werkend te krijgen en te verankeren, heb je aandacht voor twee veranderlijnen nodig:

- mensen ondersteunen in hun proces om collectief en individueel te komen van bestaande naar nieuwe of aangepaste routines;
- de verandering zo organiseren dat het systeem als geheel verandert, langs de lijnen die daarvoor het meest helpend zijn.

11.5.1 MENSEN ONDERSTEUNEN IN DE VERANDERING

We beschreven hiervoor organisatiegedrag als de samenhang tussen collectieve en individuele routines. Sturen op alleen nieuw individueel gedrag brengt de verandering maar gedeeltelijk op gang. Je moet mensen in een verandering van organisatiegedrag bij een aantal aspecten ondersteunen.

a Doorleven

De eerste fase is het doorleven van de verandering. Wat verandert er en wat blijft behouden? Hoe verandert het dagelijks werk? Wat betekent het voor jezelf en de mensen om je heen? Doorleven is de fase waarin je met mensen de wenselijke wereld dichterbij haalt en verder vormgeeft. Door erover te praten, kunnen mensen zich meer bij de verandering voorstellen, horen ze hoe anderen naar de verandering kijken en kunnen ze met elkaar betekenis geven aan iets wat nog abstract is. Door te praten krijgt een verandering cognitief meer stevigheid. Maar doorleven betekent ook ervaren hoe de verandering kan werken, de verandering echt vormgeven door het te gaan doen. Dat kan door zelf ervaring op te doen, of door ergens te gaan kijken waar het al zo werkt. Ervaren geeft diepte aan het doorleven en ervaring is — anders dan theoretische kennis — onomkeerbaar. De verandering krijgt daardoor pragmatische kwaliteit: je ervaart of ziet zelf dat een abstract idee ook echt kan werken.

b Prutsen en experimenteren

De ervaringskant van doorleven raakt aan een ander belangrijk aspect van verandering van organisatiegedrag: experimenteren. Een abstract idee is niet ineens een goed werkende, nieuwe routine. Sterker nog, je weet eigenlijk nog helemaal niet hoe het werkt. Dat moet je uitproberen. Dat kan alleen als je in het werk, of in een experiment, pilot of laboratorium, mag uitproberen hoe het anders moet. In deze fase van de verandering moet je fouten kunnen maken. Alleen door te ervaren leer je wat niet en wat wel werkt. Maar dan moet het ook fout kunnen gaan. In een keer goed is een zeldzaamheid. In je verandering bouw je daarom altijd de mogelijkheid in om te kunnen experimenteren, te leren van fouten, nog eens te proberen en vast te stellen wat wel werkt. Om dat vervolgens vast te houden.

c Aanleren/afleren

Experimenteren maakt je nog niet vaardig. Individueel niet en zeker collectief nog niet. De kunst wordt om te zorgen dat nieuw collectief gedrag wordt aangeleerd. Op zich lukt dat door het prutsen en experimenteren zo te organiseren dat iedereen kan uitproberen en oefenen. Maar nieuw gedrag moet ook in het gewone werk worden ingebouwd. Dat vraagt dat mensen aanleren om hun dagelijks werk anders te doen, maar zeker ook dat ze leren het oude los te laten. Dat is nog niet makkelijk. Aanleren duurt lang en afleren kan eigenlijk helemaal niet. Om

met afleren te beginnen: eigenlijk kun je alleen maar afleren door iets uit te laten doven, het te vergeten. Alleen als je heel lang iets niet doet, leer je het (een beetje) af. Het ligt nog op de loer, maar als er in plaats van het oude gedrag nieuw gedrag is ontstaan, blijft het oude sluimerend. Om af te leren, moet je dus veel aandacht organiseren voor aanleren van nieuw gedrag, net zo lang tot er nieuwe routines zijn ontstaan die de vanzelfsprekende plaats van die oude routines innemen.

Daarnaast moet je aandacht organiseren voor aanleren: het zal regelmatig misgaan. Want ook aanleren is lastig: het kost meer tijd en aandacht, je wordt onzeker, omdat je het nog niet goed kan of snapt en je wilt je productienormen halen en je klanten bedienen. Mensen zullen gemakkelijk terugvallen in oud gedrag. Want dat is zo lekker makkelijk en werkte toch heel goed? Logisch dus, dat het de kop op steekt. Alleen door daar aandacht aan te besteden, opnieuw met elkaar vast te stellen dat dat niet de bedoeling is, en opnieuw aandacht voor het nieuwe te organiseren blijft de aandacht bij nieuw gedrag en kan oud gedrag uitdoven.

Pas als mensen met elkaar dat doorleven, prutsen en experimenteren, aanleren en afleren en (lang genoeg) volhouden ervaren, ontstaan er nieuwe routines die de oude laten uitdoven. Pas dan is er sprake van nieuw organisatiegedrag.

11.5.2 VERANDERLIJNEN

Refererend aan het Loesje-gezegde aan de start van dit hoofdstuk, is het niet effectief om je verandering uitsluitend als project in te richten. Een project is nuttig voor maakbare vooral technische processen, maar niet voor de hele verandering. Die zit vol met menselijke en daardoor onvoorspelbare en complexe reacties die om aandachtige en nauwkeurige reacties vragen op wat daadwerkelijk gebeurt. Het vraagt om pragmatisch vermogen om dat wat gebeurt te benutten, om sturing en kadering te organiseren en om beweging te houden. Als veranderaar heb je een aantal veranderlijnen tot je beschikking om de organisatie naar een nieuwe of aangepaste werkelijkheid te helpen bewegen.

a Peer-to-peerlijn

In de werkelijke wereld ontstaat verandering omdat mensen dingen uitproberen en nieuwe manieren van handelen van elkaar overnemen. Wil je de verandering werkend krijgen, dan moet je vooral dat vermogen van die lokale wereld benutten. Dat betekent dat je ruimte moet organiseren voor het sociale netwerk om de verandering op te pakken, om te vormen, werkbaar te maken en te verspreiden. Dat kan alleen als je ook durft te vertrouwen op het beïnvloedend vermogen van het sociale weefsel. Zorg dat je mensen betrekt die veel relaties in het sociale netwerk hebben, die veel interacties met veel verschillende collega's hebben. Laat hen aan de slag gaan met de verandering, laat hen met anderen zoeken hoe het zou kunnen. En durf het aan hen over te laten om het lokaal werkend te krijgen.

b Managementlijn

We gebruiken vaak de managementlijn om de verandering na afloop van het project verder te brengen. We brengen de verandering dan 'in de lijn'. Helaas doen we dat vaak ongericht en ondersteunen we dat proces (te) weinig. We leggen het bij managers op hun bord en vertrouwen erop dat zij het verder brengen. Veranderingen sterven dan vaak een schone dood, niet omdat die managers niet willen, maar omdat de verandering een gewoon dagelijks ding wordt, naast nog honderd dingen die gedaan moeten worden. Wil je de managementlijn benutten in je verandering, dan moet je hem ook echt invulling geven. Dat kan op een paar manieren.

Op de eerste plaats komen wenselijke en werkelijke wereld het meest direct samen bij (midden)managers. Zij worden ermee geconfronteerd om enerzijds het primaire proces zo hapervrij mogelijk te laten verlopen en tegelijk de haperingen te veroorzaken die verandering nu eenmaal altijd met zich meebrengt. Zij zijn degenen die als eerste moeten onderzoeken hoe ze die twee werelden bij elkaar moeten of kunnen brengen. Zij zijn ook degenen die met hun mensen daaraan kunnen werken. Zij kunnen van taal en beeld handelen maken. Het helpt als ze daarbij ondersteund worden, want ook managers moeten dat proces van mogelijkheden zien, realiseren, uitproberen en ervaren.

Daarnaast beschikt de organisatie in de managementlijn over stuurinstrumenten die de verandering kunnen steunen. Maar dan moeten ze wel aangepast zijn aan die verandering. Beoordelingssystemen, kwartaalrapportages, begrotingen: als ze niet ook de wenselijke wereld en het veranderproces weerspiegelen blijven ze rekkracht uitoefenen op de oude werkelijkheid. Terwijl je juist rekkracht naar de wenselijke wereld kunt realiseren door dit soort instrumenten in te zetten.

Tot slot kunnen managers door middel van voorbeeldgedrag (kwadrant 3 van het interventieraam) laten zien hoe de nieuwe, wenselijke wereld eruit kan zien en hoe die werkt. Daarmee hebben ze een belangrijke functie in het laten ervaren en doorleven van het nieuwe. Omgekeerd geldt dat managers die het oude gedrag blijven vertonen impliciet, maar buitengewoon krachtig, communiceren dat het nieuwe nooit echt gemeend was.

De managementlijn kun je alleen goed benutten als je alle drie deze mogelijkheden goed organiseert en ondersteunt.

c Projectlijn

Dan, tot slot, de projectlijn. Die is handig om je verandering te faseren, om oog te houden voor wat je aan het doen bent, om te blijven monitoren wat er gebeurt, hypotheses aan te passen en volgende stappen te zetten. Maar het is niet de verandering zelf. Het is een hulpmiddel voor jezelf, en voor de twee lijnen die we hiervoor schetsten.

Er is nog een ding dat vanuit een projectlijn makkelijker georganiseerd kan worden dan in de andere lijnen: interventies waar de lokale werelden te gesloten voor zijn en waar het management niet meteen tijd voor heeft. Die interventies, vaak overstijgend aan lokale werelden, kun je vanuit de projectlijn organiseren.

Gebruik in je veranderplan alle drie de lijnen. Maak hypotheses over wat je in welke lijn doet en welk effect je verwacht. Zo kun je organiseren dat de drie lijnen in samenhang de organisatie een duwtje in de richting van de verandering geven.

11.6 Tot slot

In theorie komen praktijk een theorie overeen. In de praktijk niet. Deze uitspraak van Yogi Berra schetst wat ons betreft ook voor veranderaars een belangrijke les. Pragmatisch veranderen is een kwestie van prutsen, uitproberen en kunnen omgaan met imperfectie. Op het moment dat je daar een theorie van maakt, en denkt dat het altijd zo zal lopen, zal je zien dat theorie en praktijk uiteen gaan lopen. Daarom is ons belangrijkste advies: ga aan de slag, pruts met anderen de wenselijke wereld in en denk niet dat het perfect wordt. Daar wordt veranderen alleen maar leuker en effectiever van.

Literatuur

We hebben ons voor dit artikel door een aantal auteurs laten inspireren. We noemen ze niet altijd bij naam, maar we zijn zeker schatplichtig aan ze. De volgende boeken hebben ons onder andere geïnspireerd bij het schrijven.

Berger, P. L., & Luckman, Th. (1966). *The social construction of reality*. Londen: Penguin Publishers.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, *12*, 443-448.

Harrison, R. (1970). Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, *6*(2), 189-202.

Herrero, L. (2008). *Viral change*. UK: Meetingminds.

Homan, Th. H. (2006). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.

Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte: Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers*. Schiedam: Scriptum.

Watzlawick, P. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten/Diegem: Bohn, Stafleu, Van Lochem.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill Inc.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell Publishers.

Weick, K. E., & Quinn, R. (2004). Organizational change and development: episodic and continuous change. In: Boonstra J.J. (ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, p. 177-197.

Wiersma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Wil je meer van ons lezen?

Hek, J. van 't, & Oss, L. van (2008). *Robuustheid en taaiheid; over grenzen tussen maakbaarheid en onveranderbaarheid van organisaties*. In: *M&O*. Mei-Augustus, 2008.

Hek, J. van 't, & Oss, L. van (2008). Realistisch veranderen. In: Kuhlmann, M. en B. Hoogendoorn: *Implementatiekunst*. Schiedam: Scriptum.

Hek, J. van 't, & Oss, L. van (2009). In charge maar niet in control, de managementparadox van de cultuurverandering. In: Es, R. van, Boonstra, J., & Tours, H. (red.) *Cultuurverandering: mythe en realiteit*. Deventer: Kluwer.

Hek, J. van 't, & Oss, L. van (2009). Leren: Haarlemmerolie bij organisatieverandering? In: *Develop; kwartaaltijdschrift over HRD*. Jaargang 5, najaar 2009.

Hek, J. van 't , & Oss, L. van (2016). 'Achteraf is het mooi wonen', zeggen we in Eindhoven. In: *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, *3*.

Oss, L. van (2007). Het sociale karakter van praktijktheorie: 'heedfull interrelating' tussen praktijk en wetenschap. In: Dubbeldam, M., & Jagersma, P.K. *De passie van de professional; besturing van veranderingsprocessen*. Assen: Van Gorcum.

Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2008). *ONveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.

Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf uitgevers.

Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2014). *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Oss, L. van, & Hek, J. van 't (2016). Van verandermanagement naar pragmatisch prutsen, de veranderende wereld van organisattieverandering. In: Schenning, J., Simons R.J., & Besieux, T. *Mensenorganisaties: 25 evoluties onder de loep*. Zaltbommel: Thema.

Oss, L. van, & Hek, J.van 't (2016). *Onomkeerbaar organisatiegedrag veranderen*. Deventer: Vakmedianet.