

O N

PRAGMATISCH VERANDEREN IN ROBUUSTE ORGANISATIES

D E R

LEIKE VAN OSS EN JAAP VAN 'T HEK

W E G

INHOUD

VOORWOORD	11
INLEIDING	15
1 VALKUILEN IN VERANDEREN	28
1.1 Plannen zijn abstract	31
1.2 Ideaalgestuurde verandering	37
1.3 De veranderbestelling	39
1.4 De verandering als project	42
1.5 Waar een wil is, is een weg?	43
1.6 Aanleren en afleren	46
1.7 Verandercumulatie	48
1.8 Neveneffecten van interventies	50
1.9 Samenvatting	52
2 PRAGMATISCH VERANDERVERMOGEN	54
2.1 Pragmatisme	56
2.2 Organisatiegedrag als resultaat van pragmatische keuzen	57
2.3 Pragmatisch handelen in organisaties	60
2.4 Ondertussen als pragmatische kracht	65
2.5 Pragmatische taatheid	67
2.6 Pragmatisch veranderen	70
2.7 Verankerd in het handelen	73
2.8 Samenvatting	76
3 VERANDEREN VAN SOCIAAL WEEFSEL	78
3.1 Sociaal weefsel en bestaand organisatiegedrag	82
3.2 Robuustheid	86
3.3 Kenmerken van sociaal weefsel	87
3.4 Stapsgewijs vernieuwen van sociaal weefsel	97
3.5 Antifragiliteit als belangrijke eigenschap voor sociaal weefsel	104
3.6 Samenvatting	110

4	DE VERANDERAAR ALS BETEKENISGEVER EN BEDOELER	114
4.1	Veranderen: betekenis geven aan bedoelingen	117
4.2	Betekenisgeving	118
4.3	Het betekenisveld	122
4.4	Bedoelingen	128
4.5	Bedoelingengedoe	135
4.6	De veranderaar als betekenisgever en bedoeler	141
4.7	Samenvatting	146
5	BLIJVEND DIAGNOSTICEREN	150
5.1	Vanuit welke positie?	154
5.2	Diagnostische vaardigheden	156
5.3	Diagnosticeren vooraf	160
5.4	Diagnosticeren tijdens de verandering	166
5.5	Samenvatting	171
6	PRUDENT GEWELD	174
6.1	Prudentie	178
6.2	Tussen veranderidee en lokale werkwijze	182
6.3	Urgentie en draagvlak	183
6.4	Zekerheid en flexibiliteit	190
6.5	Interventieraam	195
6.6	Stapsgewijs interveniëren	203
6.7	Veranderen of organiseren van verandering?	205
6.8	Pragmatische veranderorganisatie	206
6.9	Samenvatting	207
7	VALLEN EN OPSTAAN	210
7.1	De beweging naar anders doen	214
7.2	Knutselen	216
7.3	Conceptualiseren	221
7.4	Uitproberen	224
7.5	Ondersteunen van experimenteren	230
7.6	Bijsturen	238
7.7	Samenvatting	240

8	AANLEREN EN AFLEREN	242
8.1	Inslijten van het nieuwe	245
8.2	Van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam	247
8.3	Aanleren	253
8.4	Afleren	256
8.5	Oefenen	260
8.6	Ondersteunende interventies	261
8.7	Samenvatting	265
9	VERANDERPLAN EN REALITEIT	268
9.1	Veranderrealiteit en veranderplan	270
9.2	Beperkingen	271
9.3	Voordelen	273
9.4	Veranderplan+	275
9.5	De risicoparagraaf	283
9.6	Samenvatting	286

BIJLAGEN: OEFENINGEN EN CHECKLISTS 289

	OEFENINGEN	291
1.	Stakeholderanalyse	296
2.	Krachtenveldanalyse	299
3.	Sociogram	301
4.	Neveneffecten	304
5.	Eufemismedetectie	306
6.	Eufemismeproductie	308
7.	De rol van de wil in je werkende leven	309
8.	Trainen van de wil	311
9.	Veranderen van gewoonten	312
10.	Reflection on action	314
11.	Gestructureerde reflectie volgens Gibbs	316
12.	Ladder van gevolgtrekkingen	318
13.	De linkerkolom: reflectieoefening op zoek naar eigen overtuigingen en motieven	320

14.	Betekenisgeving achteraf	323
15.	Censuurloos kijken	325
16.	De biechtstoel	327
17.	Overtuigingen die in de weg zitten	329
18.	Onderzoeken van eigen oordelen en motieven	332
19.	In kaart brengen van robuustheid van de organisatie	334
20.	Het oude en het nieuwe organisatieverhaal	336
21.	De routekaart van voetangels en klemmen	338

CHECKLISTS 341

1.	Checklist elementen van pragmatisch veranderen	344
2.	Overzicht fragiele en antifragiele eigenschappen	348
3.	Overzicht antifragiliserende en fragiliserende interventies	351
4.	Checklist robuustheid	354
5.	Confrontatiematrix bedoelingengedoe	358
6.	Checklist betekenisproductie	362
7.	Checklist veranderpatroon	369
8.	Checklist werkhypothesen voor verandering	371
9.	Keuzewijzer interventieraam	375
10.	Checklist interventieraam	379
11.	Keuzewijzer urgentiebepaling	381
12.	Checklist knutselinterventies	384
13.	Vragenlijst taaigheid en weerstand	387
14.	Checklist pragmatische aspecten van een veranderplan	393

LITERATUUR 397

INDEX 407

OVER DE AUTEURS 417

VOORWOORD

Na twee succesvolle boeken, is dit het derde boek van het schrijversduo Leike van Oss en Jaap van 't Hek in een korte tijd. Het is wel duidelijk uit die drie boeken, dat zij meer dan gemiddeld geïnteresseerd zijn in hoe verandering gaat en niet gaat. En dat zij ook meer dan gemiddeld hebben begrepen dat veranderen moeilijk is en dat het moeite kost. En dat er een scala aan inzichten en benaderingen is om aan verandering te werken.

Vooral in dit derde boek hebben Leike van Oss en Jaap van 't Hek heel erg hun best gedaan om andere collega-professionals te laten kijken in hun eigen werkwijze: hun manier van kijken, de theorieën die ze gebruiken, maar ook de praktijken die ze ontwikkeld hebben en de jarenlange ervaringen die ze hebben opgedaan. Dit boek richt zich op die momenten dat verandering zijn weerslag en vertaling moet krijgen in het werk en in het primaire proces van een organisatie.

Er zijn vijf aspecten die mij bijzonder aanspreken in dit boek:

1. Het is een zeer realistische en pragmatische benadering van veranderen en verandering. Geen grote woorden, halfzachte dromen, vaagheid of ambiguïteit. Geen hemelbestormende ideeën en opvattingen of grote vergezichten. Maar juist met twee voeten op de grond, vaak relativerend, met goed gedefinieerde begrippen en termen en met veel en gevarieerde voorbeelden. Het boek creëert een sfeer van naaste collega's die je geduldig en grondig uitleggen hoe je kunt kijken en hoe je te werk kunt gaan. En hoe de verandering realiteit kan worden.
2. Ze gebruiken deugdelijke en behulpzame theorie van andere auteurs. Maar ze vinden ook zelf vele nieuwe woorden, begrippen en concepten uit, waarvoor (tot nu toe) nog geen woorden bestonden. Ze presenteren een heel scala van deze nieuwe concepten. Elk van die concepten wordt nauwkeurig omschreven en gedefinieerd. En gelardeerd met voorbeelden en toelichtingen. De concepten zijn heel herkenbaar, bruikbaar en voegen nieuwe terminologie en jargon toe aan onze Body of Knowledge van veranderen. Ik ga de termen hier niet noemen. De verleiding is groot, want er zitten prachtige vondsten bij. Ik denk dat elke lezer aangenaam verrast wordt. Ik was het in elk geval.

3. Ze hebben veel oog voor de behoeften van de interventionisten, de 'change agents': consultants en managers, die iets willen of moeten veranderen. Zij willen immers weten hoe het (wel) kan, waarom het niet gaat, begrijpen wat er speelt en valkuilen vermijden. Ze willen professioneel kunnen ontwerpen en handelen. Maar daarnaast hebben ze ook veel aandacht voor de objecten van veranderingen: de slachtoffers, die het ondergaan en het over zich heen krijgen. Wat speelt daar; wat zijn valkuilen; wat maken ze mee; wat voor processen ontvouwen zich daar?
4. Ze hebben hun hele gereedschapskist leeggemaakt. Tot op de bodem. Alsof ze gedacht hebben: we schrijven het nu allemaal op! Dat is merkbaar in de tekst in de vele concepten en instrumenten die ze beschrijven. Maar aan het eind komt er dan nog een hele extra set van oefeningen en checklists. In een heldere rubricering, praktisch en klaar voor onmiddellijk gebruik.
5. Ze laten zien dat veranderen een ambacht is. Dat een professionele veranderaar natuurlijk leunt op goede en valide theorie, maar dat hij ook ervaringen opdoet en op die ervaringen reflecteert en ervan leert, en dat hij steeds naar de werkelijkheid kijkt en blijft kijken (wat gebeurt er wel en niet). In dit boek is die ambachtelijkheid letterlijk uitgepakt, opengevouwen en expliciet in de etalage gezet.

Een goede professional zijn in je vak is één ding. Maar die professionaliteit toegankelijk maken voor collega-professionals is weer een andere professionele kwaliteit. We zien er met dit boek een fraai staaltje van. Gedreven door de wil om veranderingsprocessen ten diepste te begrijpen, er zelf betekenis aan te geven en dat met anderen te delen hebben Leike en Jaap een mooie bijdrage toegevoegd aan de professionele literatuur over veranderen. Elke collega-professional in veranderen zal het boek heel herkenbaar vinden en zal zitten watertanden tijdens het lezen.

En dan is het ook nog eens goed geschreven, overzichtelijk en met samenvattingen na elk hoofdstuk. Ik heb niet veel toe te voegen. Ga het maar snel lezen!

Prof. dr. Léon de Caluwé

INLEIDING

Toen ons eerste boek *ONveranderbaarheid van organisaties* net in de winkel lag, wilden de mensen met wie we werkten graag bewijzen dat organisaties wel degelijk kunnen veranderen. Begrijpelijk en terecht, want robuustheid – het vermogen dat centraal staat in dit boek en dat organisaties in staat stelt stabiel te blijven – is geen contra-indicatie voor verandering. Robuustheid maakt organisaties alleen kieskeurig in verandering, niet inert voor verandering.

Met ons boek *Ondertussen in de organisatie* creëerden we voor onszelf en anderen inzicht in hoe de wereld van de plannenmakerij en de rommelige wereld van alledag van elkaar verschillen. Veel veranderingen mislukken omdat de kloof tussen die twee werelden niet overbrugd wordt. Als die alledaagse praktijk geen onderdeel is van het veranderproces, maar zich in ‘het Ondertussen’ kan blijven afspelen, blijven richting en diepgang van de verandering vooral een kwestie van toeval.

We hebben over beide boeken nogal wat lezingen en workshops gehouden. Vaak kwam de vraag wat onze kennis van *ONveranderbaarheid* en *Ondertussen* voor een effect had op ons handelen als adviseur en manager. Of anders gezegd: wat betekenen die twee concepten eigenlijk voor het handelen van de veranderaar? Daarom dit derde boek: *Onderweg*. Een boek waarin we voortbouwen op de eerste twee boeken en ons met name richten op de veranderpraktijk.

‘Onderweg’ refereert aan die veranderpraktijk. Veranderen gebeurt met het oog op de toekomst, maar vindt plaats in het hier en nu. De stip op de horizon wordt zelden bereikt zoals hij was getekend. De weg ernaartoe loopt vaak anders dan verwacht. Daarom is niet het doel of de richting bedenken het moeilijkste, maar de vertaling naar wat je vandaag moet. In dit boek laten we zien hoe met name de pragmatische vermogens van de organisatie je helpen de vertaling van het doel naar de wegen ernaartoe te maken. Veranderingen worden er misschien minder planbaar door, maar wel realistischer van.

‘Onderweg’ verwijst ook naar ons als veranderaars. Werkend in de praktijk zijn ook wij voortdurend onderweg. Praktijkervaringen maken ons

een illusie armer of een ervaring rijker. Op die manier slijpen we als praktijkmensen steeds verder aan onze praktijktheorie¹.

Waar *ONveranderbaarheid van organisaties* en *Ondertussen in de organisatie* vooral theoretisch-filosofische verkenningen waren, is dit boek de weerslag van onze werkpraktijk. In de afgelopen jaren hebben we, werkend als adviseur, interim-manager of coach van andere veranderaars, gezocht naar hoe robuustheid en verandering samenhangen en hoe je een waardevolle verbinding krijgt tussen de ervaring van de robuuste organisatie en de veranderplannen die nu eenmaal abstract zijn. In dit boek bouwen we de brug tussen die twee. We doen dat vanuit de positie van de robuuste organisatie, en we baseren ons op onze eigen praktijk.

Onze vorige boeken zijn ontstaan vanuit onze nieuwsgierigheid naar hoe organisaties nu echt werken. Het ging ons niet om wat je ervan kunt vinden of ermee zou willen. Het ging ons om wat er gebeurt. Die lijn houden we vast. Ook in ons advies- en interim-werk is voor ons steeds de toetssteen of iets werkelijk werkt. Niet de tekst of het idee is voor ons leidend, maar de empirie, de werkzaamheid deep down in de praktijk. Lukt het om het veranderidee te laten leiden tot lokaal werkende praktijk? Daarom heeft dit boek de ondertitel ‘pragmatisch veranderen in robuuste organisaties’.

Binnen een robuuste context worden geen abstracte veranderingen geïmplementeerd, maar worden keuzen gemaakt die lokaal logisch en werkend zijn. Juist omdat robuustheid zekerheid en duidelijkheid biedt, biedt ze ook spelregels en informatie voor hoe met nieuwe dingen om te gaan. Op die manier komt verandering tot stand, terwijl robuustheid behouden blijft. Zo ontstaat lokale verandering, gebaseerd op lokale logica en samenhang. In dit boek zetten we die lokale logica centraal.

1 “Praktijktheorie is het stelsel van overtuigingen en inzichten opgedaan in een reeks van praktijkervaringen. ... Praktijktheorie moet een plausibele samenhang laten zien tussen concepten, theorieën, methoden en instrumenten, het leggen van verbanden daartussen en de gebleken werking van de theoretische inzichten in de praktijk. Praktijktheorie is ook persoonlijk van karakter. De gebleken werking in de praktijk is mede afhankelijk van het eigen repertoire van kennis en vaardigheden.” (Otto, 2000)

We hebben die lokale logica het pragmatisch vermogen van organisaties genoemd.

In de filosofie bestaat een stroming die het pragmatisme wordt genoemd. Deze stroming gaat ervan uit dat de waarheid zich laat kennen in de praktische toepassing. In deze opvatting wordt handelen niet bepaald door een ideologie maar door een zakelijke beoordeling van de feiten. In het pragmatisme is dat wat werkt waar. Niet de ideologie is bepalend voor het handelen, maar het oordeel dat mensen zelf vellen over de feiten en verschijnselen die zich aan hen voordoen.

En dat is precies wat we mensen in een robuuste context zien doen: vanuit de lokaal gebouwde patronen en routines worden keuzen gemaakt die werken en – lokaal – voor waar gehouden worden. De robuuste context biedt daarvoor de spelregels en zekerheden.

De pragmatische logica van de robuuste context is een andere logica dan de abstracte logica van de verandering. Alle geplande veranderingen beginnen met ideeën, met concepten, abstracties, taal. Zonder dat kun je nu eenmaal niks voornemen.

Echter, voor het slagen van een verandering is aansluiting op de lokale pragmatische logica essentieel. Het gaat er immers om dat de verandering lokaal ook echt werkt. En wat lokaal werkt, is niet noodzakelijkerwijs ook de keuze die vanuit de vaak abstract-rationele veranderlogica gemaakt wordt.

Als er in een robuuste context vanuit een andere logica naar verandering gekeken wordt, zou het dan helpen om in verandering aan te sluiten bij die lokale pragmatische logica? Zou de kloof tussen verandering en robuustheid overbrugd kunnen worden door de pragmatische vermogens van de organisatie te benutten? Wij hebben in onze praktijk gezien hoe behulpzaam dat is. In dit boek staat daarom het pragmatische vermogen van een robuuste organisatie centraal en verkennen we op welke manier je bij die pragmatische vermogens kunt aansluiten. Maar ook welke consequenties dat heeft voor de verandering en de veranderaar.

Pragmatisch veranderen is niet een nieuwe veranderaanpak, maar is een specifiek soort veranderaandacht waarbij:

- je aansluit bij de pragmatische vermogens van de lokale robuuste contexten;
- je als veranderaar je eigen pragmatische vermogens inzet tijdens de verandering;
- je het veranderproces zodanig inricht, dat die pragmatische vermogens ook onderdeel van verandering kunnen zijn.

Hoewel het helpt om tijdens het hele veranderproces pragmatische veranderaandacht te organiseren, is die aandacht vooral belangrijk op het moment dat het dagelijks werk en verandering elkaar raken. In een verandering is dit het moment dat de droom een daad moet worden. Dit is het moment waarop de wetten van de uitvoerbaarheid en de praktische bezwaren zich in een verandering het sterkst laten gelden.

Tijdens een veranderproces zit de moeilijkheid niet in het uitwerken van het idee over hoe de organisatie er in de toekomst uit zou moeten zien en wat mensen daarin anders moeten doen. Het ligt ook niet in het bedenken van een veranderproces waarmee dat nieuwe idee gelanceerd en geïmplementeerd wordt. De moeite van het veranderen zit in het moment dat het primair proces en de ver-ont-rusting van de verandering naast elkaar bestaan en met elkaar vervlochten moeten raken. Op dit moment in de verandering worden lokale pragmatische vermogens ingezet om de verandering werkend te krijgen, lokaal werkend. Volgens de logica en spelregels die daar gelden en met voortdurende aandacht en prioriteit voor het gewone werk.

Verandering van organisatiegedrag

We richten ons in dit boek niet op alle veranderingen. De moeite die we hiervoor beschreven, doet zich vooral voor bij verandering van (organisatie)gedrag. Als we het in dit boek over verandering hebben, dan hebben we het over geplande veranderingen waarin het gedrag van organisatie en individu anders moeten, en waarin de samenhang tussen organisatiegedrag en individueel gedrag anders moet worden vormgegeven. Het gaat over organisatieveranderingen waarin anders werken en anders doen van mensen belangrijk zijn.

De pragmatische veranderaar

Is er zoiets als een pragmatische veranderaar? Wij denken van wel. Pragmatisch veranderen gaat ervan uit dat je een verandering maar ten dele kunt sturen. Je kunt niet voorspellen wat de uitkomst zal zijn, omdat een deel van wat er tijdens een verandering gebeurt, plaatsvindt in lokale werelden. Daar vindt de vertaling plaats van de ambitie naar betekenisvol handelen. Wat lokaal betekenisvol is, is niet vooraf te bedenken. In zijn boek *De passage naar Europa* schetst Luuk van Middelaar de machiavelistische opvatting over hoe een leider – in onze woorden – prudent moet handelen. Machiavelli ging er daarbij van uit “dat het lot de helft van onze zaken in handen heeft en de andere helft, of bijna, aan onszelf overlaat”. Dat besef is ook van belang voor de pragmatische veranderaar. Je moet er rekening mee houden dat toeval een belangrijk deel van de gebeurtenissen in een verandering voor zijn rekening neemt. Je kunt anticiperen, begeleiden en faciliteren, maar de uitkomst staat meestal niet vooraf vast. Als veranderaar moet je goed kunnen zien wat er gebeurt en in staat zijn om daarop te reageren.

Betekenisgeving en betekenisproductie

Net als bij *ONveranderbaarheid van organisaties* is een van de centrale thema's in dit boek het – lokale – betekenisgevingsproces. Maar juist omdat dit een boek is dat verankerd is in de lokale werkpraktijk, worstelden we met het woord ‘betekenisgeving’. Het doet wat er lokaal gebeurt eigenlijk te kort. We geven namelijk niet ergens alleen maar betekenis aan als een simpele eenvoudige daad. We creëren betekenissen.

In het Engels is het woord voor betekenisgeving ‘sensemaking’. Meer dan in de Nederlandse vertaling staat in het Engels het maken centraal. Je geeft ergens betekenis aan door – handelend en in interactie met elkaar – betekenissen te produceren, te maken. Het is dit productieproces dat in dit boek centraal staat: hoe maken mensen nieuwe betekenissen met elkaar die richtinggevend zijn voor ander (organisatie)gedrag? Daarom gebruiken we in dit boek naast ‘betekenisgeving’ ook de woorden ‘betekenisproductie’, ‘betekeniscreatie’ en het ‘maken van betekenissen’. We gebruiken het door elkaar, maar we bedoelen steeds hetzelfde: het proces waarin mensen met elkaar verandering bouwen.

Er is een specifieke situatie waarin betekenisgeving gaat om het letterlijk aanreiken van betekenissen, als een cadeautje. Dat is de situatie dat je de betekenis – of een inzicht – door een ander aangereikt krijgt. Als we het daarover hebben, spreken we in dit boek over ‘sensegiving’: het aanreiken van betekenissen door een derde, als input voor je eigen betekenisproductie.

De waarde van geplande verandering

In dit boek ligt de nadruk op de lokale, robuuste werkelijkheden. We willen er de waarde en het belang van laten zien. We willen laten zien hoe het benutten van de pragmatische vermogens die erin ontwikkeld zijn, helpt om een verandering echt werkend te krijgen. Daarmee staan we in dit boek aan de ene kant van de kloof tussen verandering en werkpraktijk, de pragmatische kant. We willen laten zien hoe die wereld van de pragmatiek verandering organiseert en hoe dat behulpzaam kan zijn in je veranderproces. Dat betekent niet dat we de andere kant, die van geplande verandering en de daarin verankerde ambities, ideeën en idealen niet belangrijk vinden. Integendeel. We hebben ze nodig om beweging tot stand te brengen. Ze zijn een leidraad, een richtsnoer en een wenkend perspectief.

In dit boek werken we echter niet vanuit die ambities en ideeën. We werken juist vanuit de kant waar die ideeën moeten landen. Daarmee zijn ambities, ideeën en veranderplannen onderdeel van de pragmatische wereld: elementen waarmee ook rekening gehouden wordt, maar die niet centraal staan. Ze krijgen gewoon een andere, meer randvoorwaardelijke dan centrale, plek in de veranderaandacht.

Voor wie is dit boek?

We schreven dit boek omdat we gefascineerd zijn door de moeite die het kost om een verandering praktisch te maken. En we wilden scherp krijgen hoe je goed de brug kunt slaan tussen abstractie en praktijk. Daarmee is dit een boek voor collega's en managers geworden. Dit boek is voor organisatieprofessionals die een verandering van organisatiegedrag vorm moeten geven, en rekening willen houden met de momenten waarin de verandering taai en moeilijk wordt. Zij zijn het die het meest aan den lijve ervaren dat ‘de winkel tijdens de verbouwing gewoon open blijft’ en die talloze bordjes tegelijk in de lucht moeten zien te houden tijdens de veran-

dering. Alle veranderingen die overal in de organisatie op gang gebracht worden, komen bij hen samen. Zij zijn ook degenen met wie we in de praktijk het meest gezocht hebben naar hoe te handelen in dit soort veranderprocessen. We hopen ook hen een handvat te bieden.

Opbouw van het boek

Dit boek bestaat uit negen hoofdstukken waarin we verkennen wat pragmatisch veranderen is.

In hoofdstuk 1 bespreken we de kloof die er is tussen de wereld van het veranderidee en de wereld van de dagelijkse, lokale praktijk. Die kloof, die er altijd is, brengt een aantal valkuilen met zich mee die veranderen lastig maken. In hoofdstuk 2 bewegen we naar de ene kant van de kloof: de wereld van de praktijk en de pragmatiek. Welke logica geldt daar en hoe is die pragmatische wereld georganiseerd? Wat betekent dat voor verandering? We schetsen hier de kern van pragmatisch veranderen: een vorm van veranderaandacht die zich specifiek richt op het verbinden van het abstracte veranderidee met de praktijkwereld, gebruikmakend van de pragmatische vermogens van die laatste.

In hoofdstuk 3 blijven we in die robuuste, pragmatische wereld en onderzoeken we het sociaal weefsel dat lokaal gebouwd is en dat onderwerp van verandering is. We verkennen waar het uit bestaat, hoe het gebouwd wordt en wat er nodig is om het sociaal weefsel zo te veranderen, dat je ook echt kunt spreken van een verandering van de bestaande robuuste context naar een nieuwe robuuste context.

In hoofdstuk 4 staat de veranderaar centraal. In een veranderproces is de veranderaar betekenisgever én bedoeler. En daarmee spelen veranderaar en verandering een rol in het betekenis spel en het bedoelingsgedoe dat er altijd is in een verandering. Door er niet buiten te blijven, maar actief mee te spelen en pragmatisch te reageren op wat er gebeurt, help je als veranderaar om ook echt de brug te bouwen en de verandering echt werkend te krijgen. Aansluiten bij pragmatische vermogens, je eigen pragmatische kwaliteiten benutten en er niet voor terugschrikken om in het spel te stappen, staan in dit hoofdstuk centraal.

Hoofdstuk 5 gaat over diagnostiek. Pragmatische veranderaandacht vraagt anders kijken. Met pragmatische veranderaandacht breng je niet

alleen in kaart wat er moet veranderen, maar kijk je vooral ook naar de robuuste patronen die er gebouwd zijn en de pragmatische logica ervan. Daarnaast vraagt pragmatisch veranderen dat je tijdens het veranderproces reageert op gebeurtenissen die zich voordoen en dat je meebeweegt met de vervormingen die in de lokale contexten gemaakt worden. Het is niet te voorspellen hoe de verandering lokaal werkend wordt. Je moet dus blijven kijken wat er gebeurt en blijven reageren op wat je ziet. Dat vraagt blijvend diagnosticeren.

Veranderen is een vorm van geweld: je dwingt mensen immers om iets anders te gaan doen dan ze deden. Dat wil je zo prudent mogelijk doen. Daarom heet hoofdstuk 6 *Prudent geweld*. We verkennen in dit hoofdstuk hoe je zorgt dat je je veranderinterventies zorgvuldig afweegt; hoe je keuzen maakt voor interventies die niet te licht, maar zeker ook niet te grof zijn. Daarvoor moet je weten in welke mate je aan wilt blijven sluiten bij bestaande robuustheid en in welke mate je een ander geluid of een andere kracht wilt inbrengen om verandering in gang te zetten.

In de hoofdstukken 7 *Vallen en opstaan* en 8 *Aanleren en afleren* staat de schijnwerper niet op de verandering of de veranderaar, maar op degenen die moeten veranderen. Zij moeten immers het abstracte veranderidee omzetten naar praktisch handelen. Hun werkpraktijk wordt anders. Dat vraagt ruimte voor experiment, een iteratief proces van onderzoeken en besluiten, en tijd voor aanleren en afleren.

In hoofdstuk 9 ten slotte verkennen we hoe je pragmatische elementen in je veranderplan kunt inbouwen.

In de bijlagen staat de praktische toepassing centraal en hebben we oefeningen en checklists opgenomen die wij hanteren tijdens verandering van organisatiegedrag. Het oefeningendeel van de bijlage bevat reflectie-, analyse- en vaardigheidsoefeningen voor individu of groep, gerelateerd aan de onderwerpen uit dit boek. Voor iedere oefening geven we aan wanneer je haar wel of niet kunt gebruiken. En per oefening geven we aan waar in dit boek of erbuiten je meer informatie kunt vinden.

Het checklistdeel bevat checklists voor de belangrijkste onderwerpen in dit boek. De checklists zijn vooral behulpzaam als je in kaart wilt brengen hoe verandering in jouw organisatie speelt.

In het boek verwijzen we aan het einde van ieder hoofdstuk naar checklists of oefeningen die gerelateerd zijn aan het onderwerp van dat hoofdstuk.

De taal die we gebruiken

Taal is een ingewikkeld fenomeen en woorden zijn abstracties. Dat geldt in dit boek met name voor drie begrippen: ‘betekenisgeven’, ‘verandering’ en ‘pragmatiek’.

‘Betekenisgeven’ noemden we hiervoor al. We leggen in dit boek met name accent op betekenisproductie en betekeniscreatie. Woorden die dat maakproces benadrukken worden dus naast het woord ‘betekenisgeven’ gebruikt.

Bij verandering willen we een onderscheid maken tussen het veranderidee en het veranderproces dat tot realisatie van dat idee moet leiden. We gebruiken in dit boek de woorden ‘verandering’, ‘veranderidee’ en ‘veranderambitie’ als we de inhoudelijke verandering bedoelen: de beschrijving van wat er anders moet, hoe de nieuwe situatie eruitziet, het veranderidee. Voor het proces dat de organisatie naar dat nieuwe, inhoudelijke beeld moet leiden, gebruiken we het woord ‘veranderproces’.

Tot slot de begrippen ‘pragmatisme’ en ‘pragmatiek’. De specifieke veranderaandacht waar wij ons in dit boek op richten, hebben we ‘pragmatisch veranderen’ genoemd. Daarmee bedoelen we een verandering waarin je gebruikmaakt van de pragmatische vermogens van de organisatie en waarin je als veranderaar ook zelf pragmatisch handelend de verandering helpt vormgeven. ‘Pragmatiek’ en ‘pragmatisch’ staan in deze definitie voor een specifieke manier van handelen die zich richt op daadwerkelijke effecten: wat werkt is waar. Het gaat om handelen gericht op het vinden van werkende oplossingen en het creëren van werkende resultaten. Pragmatisch staat dus niet voor ‘praktisch’ of ‘op basis van onze praktijkervaring’.

En het spreekt bijna vanzelf, maar we zeggen het toch maar even: als het om personen gaat, kan waar ‘zij’ staat ook ‘hij’ gelezen worden en andersom.

Hoe je dit boek kunt lezen

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen. De meest makkelijke: gewoon van begin tot eind. Maar je kunt je ook beperken. Wil je bijvoorbeeld vooral beter begrijpen hoe de wereld van de pragmatiek in elkaar zit en functioneert, lees dan de hoofdstukken 1, 2 en 3. Als je vooral geïnteresseerd bent in wat pragmatische veranderaandacht betekent voor de veranderaar, lees dan de hoofdstukken 4, 6 en 9. Als je wilt weten waar medewerkers mee te maken krijgen tijdens het werkend krijgen van een verandering, lees dan de hoofdstukken 7 en 8. Als je vooral op zoek bent naar checklists waarmee je elementen van de pragmatische wereld in kaart kunt brengen, zoek dan in de bijlagen in het checklistdeel. Specifieke werkvormen vind je in het oefeningendeel van de bijlagen.

We hebben het boek geïllustreerd met verschillende soorten voorbeelden. Losse voorbeelden staan in een kader tussen de tekst. Ze vormen een illustratie van de tekst eraan voorafgaand of net erna.

Vanaf hoofdstuk 3 heeft ieder hoofdstuk een doorlopende casus. Daarin maken we zichtbaar wat we in het hoofdstuk betogen. Je vindt de elementen van deze cases gemarkeerd met een lijn in de kantlijn. Alle voorbeelden zijn gebaseerd op ware gebeurtenissen. Ze zijn echter zo bewerkt, dat ze nooit helemaal samenvallen met organisaties of projecten waarin we werkzaam waren.

Tot slot de literatuur. Zoals we al aangaven, is dit boek de weerslag van onze praktijktheorie. Voor praktijktheorie combineer je je praktijkervaring met concepten, theorieën en modellen van anderen. In het boek verwijzen we daarom regelmatig naar auteurs. Maar we zijn schatplichtig aan meer auteurs dan waar we naar verwijzen. Hoewel je ze niet letterlijk terugvindt in de tekst, hebben ze ons wel geïnspireerd. Daarom hebben we een uitgebreide literatuurlijst gemaakt: een lijst van auteurs die ons inspireerden en die we je aanbevelen, auteurs wiens theorie geholpen heeft te verklaren wat we zien én auteurs die ons geholpen hebben op een andere manier te kijken.

Reageren?

We zijn altijd benieuwd naar de ervaringen van onze lezers. Aarzel niet om ons te laten weten wat je van ons boek vindt of ons op de hoogte te brengen van hoe toepassing in jouw praktijk werkte of welke aanpassingen en verbeteringen jij aanbracht in de oefeningen en de checklists. Je kunt mailen naar jaap@organisatievragen.nl en leike@organisatievragen.nl.

Woord van dank

Dit is het derde boek dat we samen schreven. Het was opnieuw een proces van eindeloos hoofdstukken naar elkaar sturen en vol wijzigingen terugkrijgen. Er zijn weinig zinnen over waarvan we de oorspronkelijke eerste auteur nog zouden kunnen aanwijzen.

Het was ook een proces waarin we steeds beter in staat waren in taal om te zetten wat we wilden zeggen. En dat is niet alleen aan ons eigen geploeter te danken. Heel veel dank zijn we verschuldigd aan onze meelezers Margot van Bergen, Wibo van der Heide, Dirk Hilarides, Elisa Koehof, Matthijs Meester, Ilse van Ravenstein en Martijn Sillevius. Hun aangenaam opbouwende, kritische opmerkingen hebben ervoor gezorgd dat het boek beter is geworden dan het geworden zou zijn zonder hen.

Onze dank gaat ook uit naar opdrachtgevers, collega-adviseurs, collega-managers, collega-medewerkers, deelnemers aan opleidingen en mensen die we coachten. Hun praktijken en wat daar wel en niet in werkte, hebben ons geïnspireerd. Onze praktijktheorie hebben we aan hun praktijk gescherpt.

Utrecht, Maarssen, Cadier en Keer, Rouzède, Schoorl, Antwerpen

Jaap van 't Hek

Leike van Oss



HOOFDSTUK 3

VERANDEREN VAN SOCIAAL WEEFSEL

In een gemeente was een aantal keren op rij sprake van integriteitsincidenten. Incidenten waarbij onbewust niet-integer gehandeld was, doordat er door onduidelijkheid over rollen en bevoegdheden, onzuivere situaties waren ontstaan. Bovendien waren wet- en regelgeving hier zo complex dat ze verschillend uitgelegd konden worden. Al die onduidelijkheden samen leidden tot situaties waarin het erop leek dat belangenverstrengeling en bevoordeling van partijen een rol speelden. De incidenten waren aanleiding voor de gemeente om de rollen van handhavers, projectleiders en uitvoerders aan te scherpen. Medewerkers zouden vervolgens op grond van die aanscherping worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het ging om een goed en zorgvuldig verandertraject, waarin duidelijk was wat er anders moest, waarin de noodzaak van de verandering door iedereen begrepen werd en waarin er voldoende ruimte was om aan de verandering te wennen.

En toch ging het niet goed. Er ontstonden conflicten. De natuurlijke neiging om samen te werken was verdwenen en mensen beriepen zich op hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden om iets wel of niet te doen. Bijzonder, want het waren juist die verantwoordelijkheden en bevoegdheden die de oplossing voor het probleem hadden moeten zijn.

Nadere beschouwing leerde twee dingen. Een van de redenen van de incidenten was dat medewerkers elkaar voor de verandering hielpen en tegemoet kwamen bij de uitvoering van hun taak. Dit deden ze ook als ze tegengestelde verantwoordelijkheden hadden (als bijvoorbeeld de ene partij de andere partij moest controleren in het kader van zijn handhavingstaak). Die samenwerkingsstructuur was doorgesneden. Omdat de boodschap was dat er geen incidenten meer mochten plaatsvinden, was de veiligste strategie: niet meer samenwerken, maar strikt – en dus ‘integer’ – binnen je eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden blijven. Als tweede bleek dat mensen niet meer wisten op wat voor manier hun eigen taak en functie binnen het grote geheel paste en welk effect het eigen handelen had op anderen in de omgeving. Door de nadruk te leggen op individueel gedrag als veranderhefboom, was in deze casus sociaal weefsel vernietigd. Men realiseerde zich vooraf niet dat het sociaal weefsel met al zijn formele en informele verbanden niet alleen maar een probleem was, maar ook een nuttige functie had.

Verandering van organisatiegedrag betekent veranderen van bestaand robuust sociaal weefsel naar nieuw robuust sociaal weefsel.

In dit hoofdstuk richten we ons op datgene wat met pragmatisch handelen in organisaties is opgebouwd en wat organisatiegedrag meer maakt dan de optelsom van individuele gedragingen: het sociaal weefsel. Het sociaal weefsel is een samenwerkingsstructuur die door pragmatisch handelen is ontstaan. Verandering van organisatiegedrag grijpt altijd in op dat sociaal weefsel, ook als we een appèl doen op verandering van individueel gedrag. In een verandering van organisatiegedrag verander je de organisatie van een bestaand robuust sociaal weefsel naar een nieuw robuust sociaal weefsel. Juist omdat sociaal weefsel pragmatisch handelend ontstaat, heb je pragmatische veranderaandacht nodig om in een veranderproces te komen tot nieuw sociaal weefsel.

Een aantal gemeenten had besloten tot de vorming van een shared service center (SSC) waarin de facilitaire diensten voor alle gemeenten zouden worden ondergebracht. Het besluit om te komen tot één shared service center voor alle gemeenten was genomen door de top van de betrokken gemeenten. Door de samenvoeging en de daarmee beoogde efficiencywinst konden diensten tegen lagere kosten worden geleverd. Met de besparing die dat opleverde, kon in de gemeenten geld worden vrijgemaakt voor activiteiten waar de burger direct profijt van had.

Er werd een gemeenschappelijke regeling in het leven geroepen, de nieuwe organisatiestructuur werd getekend en de werkprocessen beschreven. Daarna werden in een reorganisatie mensen op grond van 'mens volgt taak' geplaatst op hun functie. De medewerkers verhuisden dus mee met hun taak, maar die taak moest in een andere context en vanuit andere uitgangspunten worden uitgevoerd.

Het belangrijkste uitgangspunt was dat iedere medewerker voor iedere klant, ieder stukje van het werkproces voor zijn rekening moest kunnen nemen. Om dat te bereiken werd het werkproces generiek ingericht en werden diensten en werkprocessen gestandaardiseerd.

De uniformering leidde er natuurlijk ook toe dat specifieke klantgewoonten of -wensen niet konden worden gehonoreerd. De klanten van het nieuwe shared service center waren managers. Hoewel zij de overwegingen voor de vorming van een SSC snapten, had ieder van hen er ook alle belang bij om ten minste gelijkblijvende kwaliteit van dienstverlening te behouden. Alles wat in de geleverde diensten minder goed zou gaan, zou hen immers zelf weer tijd kosten en gedoe opleveren. Hen was er dus veel aan gelegen om hun eigen maatwerk te kunnen behouden.

3.1 SOCIAAL WEEFSEL EN BESTAAND ORGANISATIEGEDRAG

Een organisatie bestaat niet als zodanig. Dat wil zeggen, niet als ding, als iets dat je beet kunt pakken en kunt aanwijzen. Een organisatie is een concept in ons hoofd dat we samenstellen op grond van heel veel verschillende uitingen en resultaten: het gebouw, de producten en diensten, de informatie op papier over structuur, cultuur, processen en juridische entiteit, merk en imago. Al die elementen vormen voor ons een coherent geheel. Maar het ziet er vanuit verschillende posities steeds anders uit. Als je vanaf de werkvloer kijkt, zie je iets anders dan als je de beleidsnota's, jaarverslagen of de website bekijkt. Hoe het op de werkvloer werkt, is altijd anders dan hoe de organisatie wordt beschreven of afgebeeld.

Een organisatie is niet iets dat je beet kunt pakken en kunt aanwijzen. Een organisatie is een concept in ons hoofd.

Op lokaal niveau, in het gewone werk, bestaat een organisatie uit gesprekken, handelingen en keuzen die gericht zijn op de uitvoering van het werk. Voortdurende kleine onderhandelingen en gesprekken die ervoor zorgen dat er gebeurt wat er moet gebeuren. Weick belichtte in 1969 al het fenomeen dat we vertrouwd zijn met het weergeven van de structuur van organisaties, maar dat we zelden de organiserprocessen beschouwen die die die structuur produceren. Die organiserprocessen krijgen weinig aandacht, maar ze liggen wel aan de basis van het gewone werk. Homan beschrijft het gewone werk als een set van ontmoetingen, interacties en gesprekken. Ook hij signaleert dat ten onrechte het accent vaak wordt gelegd op de resultaten van die gesprekken en weinig op de gesprekken zelf.

Al die bewegingen en interacties zijn niet willekeurig. Er is iets dat al die bewegingen en gesprekken bij elkaar houdt en kadert. Voor een deel gebeurt dat door de formele structuren en systemen die een organisatie hanteert. Als de vergadering van de raad van bestuur eens in de maand op dinsdag gehouden wordt, richten alle handelingen in het licht van de besluitvorming zich naar dat moment. En als in een productiebedrijf alle beslissruimte bij de leidinggevende en niet bij medewerkers is gelegd, dan zullen medewerkers niet snel lokale oplossingen vinden voor een vraagstuk. Naast die formele kaders zijn er al werkend gewoonten en patronen gevormd die mensen met elkaar gebouwd hebben en waar ze aan gewend zijn. De formele en informele patronen vormen samen het robuuste sociaal weefsel.

Sociaal weefsel vormt de bedding en de kaders voor individueel en organisatiegedrag, en het wordt gevormd door individueel en organisatiegedrag. Het wordt dus gevormd uit dat waaraan het richting geeft. Het bestaat uit de organiseerprocessen die het inkadert. Daarmee verwijst het dus steeds naar zichzelf. En dat is de reden dat sociaal weefsel steeds fijnmaziger en dichter is naarmate het langer bestaat. Vergelijk het met een groep vrienden die een voetbalteam vormen. Naarmate ze langer samenspelen, weten ze beter wie waarin goed is en hoe ze elkaar moeten aanspelen. Er ontwikkelen zich spelpatronen en routines, er komt een structuur in het elftal. Die structuur is ook weer leidend voor gedrag: van Harrie wordt verwacht dat hij buitenom komt bij een uitbraak, tenzij Rob de bal heeft natuurlijk, want die speelt eigenlijk altijd naar links.

Een organisatie bestaat binnen de gedeelde betekenisstructuur uit deelverzamelingen die allemaal net even anders naar de wereld kijken.

Was er dan nog maar sprake van een enkelvoudig en eenduidig definieerbaar sociaal weefsel, dan was het nog eenvoudig. Dan was sociaal weefsel net zoiets als structuur: ondubbelzinnig voor de hele organisatie en dus veranderbaar voor de hele organisatie. Helaas het sociaal weefsel is niet een groot, voor iedereen duidelijk, samenhangend geheel. Zelfs een kleine organisatie is te complex om maar één groot, organisatiebreed sociaal weefsel te hebben. Natuurlijk is er gedeeltelijk sprake van wat De Moor common sense (2005) noemt: betekenissen die door iedereen in de organisatie gedeeld worden. Maar een organisatie bestaat binnen die gedeelde betekenisstructuur uit deelverzamelingen die allemaal net even anders

naar de wereld kijken. Die deelverzamelingen kunnen bestaan uit afdelingen of teams, maar het kan bijvoorbeeld ook gaan om groepen mensen die elkaar van voor de fusie kennen, oude en jonge medewerkers, familie en nieuwkomers, managers en medewerkers, et cetera.

Homan noemt die deelwerelden betekeniseilanden of betekeniswerkplaatsen. Hij schetst hoe in betekeniswerkplaatsen interacties, ontmoetingen en gesprekken ervoor zorgen dat mensen betekenis kunnen geven aan de wereld om hen heen. Al pratend en handelend vormen ze zich een beeld van wat succesvol gedrag is, hoe ze zich tot elkaar verhouden en 'hoe het hoort' in die gezamenlijke wereld. Naarmate het gesprek hierover in de betekeniswerkplaats meer historie heeft en ingebed is in meer ervaringen, wordt het 'hoe hoort het hier'-kader duidelijker, en vormt het voor betrokkenen een binnenwereld die richtinggevend is voor hoe men naar de wereld kijkt en hoe men zich daarbinnen gedraagt.

Die binnenwereld geeft houvast en is zowel stabiel als flexibel. Stabiel in de zin dat er gedrags- en afstemmingspatronen ontstaan die richtinggevend en duidelijk zijn. En flexibel omdat het mogelijk is om al pratend en handelend ook weer anders invulling te geven aan die patronen. Daarmee is een binnenwereld continu in beweging, terwijl hij ook stabiel blijft. Er vindt een voortdurend betekenisproductie- en onderhandelingsproces plaats dat wordt ingekaderd door datgene waarover overeenstemming is, maar dat in interactie ook kan veranderen. Die binnenwereld is bovendien tegelijkertijd open en gesloten. Open, omdat prikkels van buiten een impuls kunnen zijn waarop gereageerd wordt. Gesloten, omdat de interpretatie van die prikkel altijd plaatsvindt op basis van de bestaande lokale werkelijkheidsbeleving.

Door de manier waarop sociaal weefsel zich heeft ontwikkeld, kan het tegen een stootje en is het relatief stabiel. Door de deelwerelden en het feit dat mensen onderdeel kunnen uitmaken van verschillende deelwerelden, bestaat sociaal weefsel dus uit voortdurende interactie en onderhandeling over de 'zo doen wij dat hier'-regels en handelingspatronen. Soms zijn die deelwerelden met elkaar verbonden, soms hebben ze nauwelijks contact met elkaar. Zodra mensen deel uitmaken van meerdere betekeniswerelden, verbinden zij al handelend die verschillende deelwerelden met elkaar.

3.2 ROBUUSTHEID

In *Onveranderbaarheid van organisaties* beschreven we hoe organisaties robuust, en daardoor onveranderbaar, worden. Robuustheid is het vermogen van een organisatie om in de kern hetzelfde te blijven, juist door flexibel te blijven reageren op de veranderende eisen uit de omgeving. Het sociaal weefsel maakt een organisatie robuust, omdat de patronen die mensen al handelend met elkaar bouwen, richtinggevend zijn voor gedrag en daarom uitnodigen tot herhaling. En die herhalingen op hun beurt, maken handelingen tot gewoonten. Gewoonten geven stabiliteit en voorspelbaarheid; daarop kun je verder bouwen. Gewoonten actualiseer je voortdurend, maar je kunt ze niet zomaar radicaal veranderen.

Een robuuste context verandert op de eerste plaats niet zomaar, omdat de robuuste eigenschappen van een organisatie vanzelfsprekend zijn voor de mensen die er onderdeel van zijn. Het zijn de onbewuste regels van het spel, die als vanzelfsprekend worden nageleefd. Mensen weten vaak niet eens hoe de patronen waar ze onderdeel van uitmaken in elkaar zitten. Ze zijn er gewoon. En gewoonten kun je niet zomaar loslaten. Op de tweede plaats zijn die patronen kristallisaties van succesvol gedrag. Ze leiden tot een werkbaar resultaat. Ten derde bieden ze zekerheid en duidelijkheid. In een robuuste context weet je wat er van je verwacht wordt, hoe je je taak moet uitvoeren en wat je positie en identiteit in het geheel is. Het voelt als natuurlijk. Bovendien ken je je pappenheimers en weet je op welke manier je met welke spelers rekening moet houden. Ten vierde bieden gewoonten de mogelijkheid om je er emotioneel mee te verbinden, ervan te gaan houden of je er lekker aan te ergeren.

Organisaties zijn door de robuustheid van hun sociaal weefsel in staat om onder veranderende omstandigheden in hun kern hetzelfde te blijven. Er is een vorm van dynamische stabiliteit ontstaan die een organisatie nodig heeft om in veranderende omstandigheden te blijven functioneren, de kerntaak te realiseren en de positie in de omgeving te handhaven. Robuustheid zorgt ervoor dat een organisatie zich aanpast waar nodig, maar vooral ook zo stabiel blijft dat continuïteit gewaarborgd is.

Datzelfde vermogen brengt met zich mee dat gepland veranderen vaak moeizaam gaat.

Robuustheid is in zichzelf niet te kennen. Het is een vanzelfsprekende, niet te isoleren eigenschap van organisaties, verankerd in onbewust geworden en dus vanzelfsprekende machts- en handelingspatronen, relaties en routines. Het is gebaseerd op onbewust geworden mentale beelden van de organisatie in haar omgeving en van medewerkers – in relatie tot elkaar – in de organisatie. Het is wat de organisatie dagelijks is: zo natuurlijk en logisch aanvoelend, dat je er niet bij nadenkt. Het valt pas op als je erop gaat letten, erover gaat nadenken. En het valt op als het onder druk komt te staan. Bijvoorbeeld tijdens een verandering.

Robuust sociaal weefsel bestaat dus uit die vanzelfsprekende – of beter gezegd vanzelfzwijgende – elementen van de organisatie. En hoewel ze niet direct tastbaar zijn, zijn ze keihard in hun consequenties. Het is het kader waarbinnen iedereen gebeurtenissen interpreteert, het is richtinggevend voor handelen en het is de basis voor betekenisproductie en actualisatie van de bestaande situatie.

Gewoonten geven stabiliteit en voorspelbaarheid; je actualiseert ze voortdurend, maar je kunt ze niet zomaar radicaal veranderen.

3.3 KENMERKEN VAN SOCIAAL WEEFSEL

Een robuust sociaal weefsel is niet vooraf bedacht en ontworpen. De robuustheid van het sociaal weefsel heeft zich organisch en pragmatisch in de loop van de tijd gevormd. Reagerend op eisen van buiten, al uitproberend en handelend, zijn patronen ontstaan die werken. Juist daardoor heeft sociaal weefsel enkele heel specifieke eigenschappen.

Aan de plattegrond van Amsterdam kun je goed zien hoezeer Amsterdam zowel resultaat is van planning als van organisch en pragmatisch gemaakte keuzen. Je ziet series van deelontwerpen en aanpassingen als gevolg van geplande en ongeplande veranderingen. Wat lang niet mogelijk was, wordt later opeens mogelijk door technologische ontwikkelingen. Het gemeentearchief van de gemeente Amsterdam heeft animaties van de groei en ontwikkeling van de stad gemaakt waarop prachtig te zien is hoe de stad zich in de loop van de tijd volgens plannen ontwikkelt, maar zich ook aanpast in reactie op bijvoorbeeld brand.

Zowel de grachtengordel als het Plan Berlage (het stedenbouwkundig plan voor Amsterdam-Zuid) zijn gepland en uitgevoerd en bestaan nog altijd zonder noemenswaardige verandering. Maar ontwikkeling loopt niet altijd volgens plan. De ontwikkeling van de IJ-oeveren liep volledig anders dan ooit gepland, omdat het niet lukte er investeerders voor te vinden. De Zuidas daarentegen groeide spontaan op die locatie, omdat bedrijven zich daar onstuimig vestigden rond een klein, niet noemenswaardig station dat dicht bij Schiphol lag, goed per auto bereikbaar was en bovendien met de voorzieningen van de binnenstad in de nabijheid.

Door zijn historische karakter en de enorme variatie aan 'auteurs' is het sociaal weefsel, hoewel samenhangend, ook veelkleurig, gevarieerd en rijk aan mogelijkheden.

Veelkleurig en divers

Het sociaal weefsel komt tot stand door handelen en interactie tussen meerdere mensen en betekenseilanden. Daardoor draagt het kenmerken van meerdere zienswijzen, belangen en perspectieven in zich. Het vormt zich ook in de loop der tijd, waardoor steeds nieuwe inzichten en variaties een plaats krijgen. Door zijn historische karakter en de enorme variatie aan 'auteurs' is het sociaal weefsel, hoewel samenhangend, ook veelkleurig, gevarieerd en rijk aan mogelijkheden.

Ingesleten, vanzelfsprekend en onbewust

Sociaal weefsel bestaat uit ingesleten patronen die zo vanzelfsprekend geworden zijn, dat niemand daar nog vragen over stelt. Laat staan dat iemand kan beschrijven waarom alles gaat zoals het gaat. Je merkt het bijvoorbeeld bij het inwerken van nieuwe collega's: pas dan merk je hoeveel je moet uitleggen waarvan je je helemaal niet meer bewust bent.

Van het sociaal weefsel waar je onderdeel van bent, ken je als het ware alleen de oppervlakte, hoe het aan jou verschijnt. Hoe de weg ernaartoe is verlopen en waarom het geworden is wat het geworden is, weet je vaak deels wel en grotendeels niet.

Iets waar je je niet bewust van bent, kun je niet veranderen. Vanzelfsprekendheden waarover niet gesproken wordt, moeten eerst bespreekbaar gemaakt worden voordat ze kunnen veranderen. Je moet je eerst realiseren wat je doet of vindt, voordat je kunt nadenken over hoe het anders kan of moet.

Richtinggevend

Sociaal weefsel bestaat niet uit vrije structuren. Mensen zitten er in 'gevangen': het brengt betekenis tot uitdrukking, maar mensen worden er ook door begrensd. Het definieert als het ware tot hoever gedrag acceptabel is en waar dat niet meer zo is, tot waar iets werkbaar is en wanneer niet meer. Dat klinkt als een gevangenis, maar het biedt ook duidelijkheid. Het geeft structuur, je weet hoe het werkt en dat geeft rust. Daardoor blijft er ruimte in je hoofd voor belangrijker zaken dan steeds weer uit moeten zoeken wat de beste manier van handelen is. Juist omdat het vastigheid en voorspelbaarheid biedt, vinden mensen het in een veranderproces niet vanzelfsprekend om die grens over te gaan.

Sociaal weefsel bestaat niet uit vrije structuren. Mensen zitten er in ‘gevangen’.

Lokaal betekenisvol

Betekeningen zijn lokaal betekenisvol omdat ze lokaal, in interactie, ontstaan zijn. Zo kan het bij een arbodienst gewoonte zijn om geen koffie voor elkaar te halen, omdat bewegen gezond is en iedereen dus van tijd tot tijd liever zijn eigen loopje naar de automaat maakt. Een betekenisvolle handeling, die identiteit, waarden en handelen met elkaar verbindt in die organisatie. Diezelfde gewoonte hoeft helemaal niet ingebed te zijn bij een andere arbodienst. Misschien halen ze daar wel koffie voor elkaar, omdat andere waarden belangrijker zijn, of omdat de koffieautomaat zo ver weg staat. Sociaal weefsel en het organisatiegedrag dat daaruit voortkomt, is dus alleen specifiek van betekenis voor degenen die er onderdeel van zijn.

Common sense en local sense

Sociaal weefsel is niet een uniform web waarin sprake is van voor de hele organisatie gelijke betekenissen en handelingspatronen. Zoals we hiervoor al beschreven: het sociaal weefsel is een lappendeken van verschillende, al dan niet overlappende betekenseilanden. Een deel van het sociaal weefsel betreft de common sense: betekenisstructuren die door iedereen in de organisatie omarmd worden en vanzelfsprekend gevonden worden. Daarnaast en daarbinnen zijn er deelstructuren: mensen zijn verbonden met een of meer betekenseilanden en kijken vanuit die binnenwerelden naar buiten. Daardoor is er niet alleen sprake van interactie tussen mensen, maar ook van interactie tussen betekenseilanden.

Verandering van organisatiegedrag is daarom nooit één uniforme gebeurtenis. Ieder betekenseiland maakt er het zijne van en ieder individu legt daarbinnen weer andere accenten.

Losse en hechte koppeling

Omdat sociaal weefsel niet één groot, uniform geheel is, maar een lappendeken van betekenseilandjes, is er ook sprake van losse en hechte koppelingen. Of, zoals Weick (1979) het noemt: ‘tight’ en ‘loose couplings’. Van losse koppeling is sprake als twee onderdelen die weinig met elkaar te maken hebben, losjes gekoppeld zijn in onderlinge afhankelijkheden. Van hechte koppeling is sprake als de onderdelen die veel met elkaar te maken hebben en afhankelijk van elkaar zijn strak op elkaar zijn aangesloten. Binnen een betekenseiland is meestal sprake van hechte koppeling. Tussen betekenseilanden is vaak sprake van losse koppeling: de eilanden zijn in betekenisstructuur ‘los’ van elkaar. Er vindt weinig onderlinge interactie plaats en er is dus ook weinig gezamenlijke betekenisproductie. Daar waar sprake is van hechte koppelingen, is meestal sprake van meer gedeelde betekenissen.

Juist door het bestaan van zwakke koppelingen is er sprake van lokaal van elkaar verschillende betekenissen. Betekenissen blijven lokaal omdat er door een gebrek aan hechte koppelingen weinig overdracht vanuit andere betekenseilanden plaatsvindt.

De combinatie van losse en hechte koppelingen maakt sociaal weefsel flexibel. Als er alleen maar hechte koppelingen zouden zijn, zou er weinig variatie en diversiteit mogelijk zijn en daardoor ook weinig veranderpotentieel. Alle nieuwe informatie wordt dan immers geduid in lijn met die hechte, uniforme betekeniswereld. Je ziet dit bijvoorbeeld bij een verschijnsel als groupthink: de werkelijkheidsdefinitie van een groep is zo uniform en de interne cultuur is zo sterk, dat afwijkende meningen niet meer mogelijk zijn. Iedere afwijking wordt weggeredeneerd. Mensen die afwijken worden buitengesloten of gecorrigeerd (op straffe van uitsluiting). Omgekeerd geldt dat een systeem met alleen maar losse koppelingen weinig samenhang vertoont en als los zand (niet) aan elkaar hangt. Het geheel heeft misschien nog eerder kenmerken van een verzameling weinig samenhangende betekenissen dan van een systeem. Juist om die reden is het moeilijk greep te krijgen op het fenomeen als geheel.

Een combinatie van hechte en losse koppelingen zorgt voor behoud van diversiteit, omdat juist door die combinatie van los en hecht er steeds sprake blijft van verschillen in betekenis en gedrag.

Gekoppeld aan primair proces

Betekeningen zijn vaak verbonden aan waarden in het primair proces. Zo zien we dat ambtelijke organisaties gelijke behandeling van personeelsleden vaak belangrijk vinden, omdat diezelfde waarde – gelijkheid – in de omgang met de burger immers een essentieel onderdeel is van de rechtsstaat. Bij een vakbond onderhandelen manager en medewerker met elkaar tijdens een functioneringsgesprek en in de verslavingszorg is onderlinge manipulatie geen vreemd verschijnsel. Die weerslag van het primair proces in het sociaal weefsel ontstaat omdat sociaal weefsel vaak sterk verbonden is met de professionele identiteit van mensen. Suggesties om te komen tot verandering van organisatiegedrag zullen mensen snel voelen als aantasting van hun professionele identiteit.

In ambtelijke organisaties vinden ze gelijke behandeling van personeelsleden belangrijk, omdat gelijkheid in de omgang met de burger essentieel is. Bij een vakbond onderhandelen manager en medewerker met elkaar tijdens een functioneringsgesprek en in de verslavingszorg is onderlinge manipulatie geen vreemd verschijnsel.

De ontwikkeling in het onderwijs die 'flipping the classroom' wordt genoemd, komt voort uit de mogelijkheden van het internet. De lesstof die vroeger door de docent werd overgebracht, is op het web soms zo beeldend en didactisch gevarieerd aanwezig, dat leerlingen daar vaak sneller hun informatie kunnen oppikken dan wanneer de leraar de informatie klassikaal overdraagt. Dat schept ruimte om de echte verwerking van die informatie tot kennis te laten plaatsvinden in het klaslokaal met en door de docent. Daarmee ontstaat een soort omdraaiing van het klassieke leerproces van input in de klas en verwerking thuis – huiswerk – naar input thuis – internet – en verwerking in de klas. Die beweging heeft grote gevolgen voor de rol van de leraar en daarmee van zijn professionele identiteit. Zijn vermogen om grote hoeveelheden theorie over te dragen aan grote aantallen leerlingen tegelijk, dient plaats te maken voor het vermogen om leerlingen te begeleiden in het zich eigen maken van flarden informatie die ze elders hebben vergaard. Dat vraagt om andere competenties en een andere beroepshouding. En uiteindelijk komt er naar alle waarschijnlijkheid ander sociaal weefsel uit voort: er ontstaan andere werkpatronen en dynamieken.

Improvisatie als 'herstel' van weeffouten

Onderdeel van het lokale vermogen om betekenis te geven is het vermogen om te improviseren. Zo worden weeffouten in bijvoorbeeld de organisatiestructuur door middel van slimme handelingsoplossingen en effectieve improvisaties omzeild. Schadelijke effecten ervan worden ermee vermeden. Als je bijvoorbeeld weet dat door de gehanteerde procedure sommige declaraties maanden kunnen duren, ontstaat de gewoonte om onkosten te vergoeden uit de kleine kas. Dat scheelt tijd en gedoe, maar het 'mag' niet. Als nieuwe ICT-systemen maken dat een manager meer administratieve personeelstaken moet gaan verrichten, bewegen die taken zich na een tijdje naar de secretaresse. Dat is handiger, maar het 'mag' niet. Zelfsturing betekent dat een geheel team verantwoordelijk is voor alle taken, inclusief de coördinatietaken. Toch zie je na enige tijd vaak dat de coördinatietaken bij één persoon terecht komen. Dat kan iemand uit het

team zijn, of toch een leidinggevende uit de laag erboven. Dat is duidelijker, maar het ‘mag’ formeel niet. In deze gevallen wordt niet gehandeld zoals aan de ontwerptafel bedacht, maar het werkt wel. En om die reden wordt het vaak na verloop van tijd ook wel weer gedoogd.

Hoezeer improvisaties en aanpassingen de organisatie gaande houden, wordt zichtbaar in een stiptheidsactie. In een stiptheidsactie wordt het werk gedaan, maar precies volgens de structuur en procedures van de formele organisatie. Het gevolg: de boel loopt in het honderd. Een stiptheidsactie laat zien dat het werk uit meer bestaat dan wat in structuren, beleid en procedures is vastgelegd. Het laat ook zien dat er in het handelen gewoonten zijn ontstaan die afwijken van hoe het ooit achter de tekentafel bedoeld was, maar dat die afwijkingen essentieel zijn om het werk goed te kunnen doen. Juist deze gegroeide olifantenpaadjes maken het werken in de organisatie effectief en efficiënt; ze maken de bureaucratie hanteerbaar.

Geen gezamenlijk ideaal, toch gezamenlijkheid

Sociaal weefsel is eerder het resultaat van gezamenlijke activiteit dan van gezamenlijke idealen. Het ontstaat al handelend op grond van praktische oplossingen. Veel van wat we gezamenlijk creëren, komt niet voort uit een gezamenlijk ideaal, maar uit ons vermogen om vanuit verschillende posities toch samen resultaten te boeken. Zo wordt Nederland geregeerd met coalities die compromissen sluiten of elkaar wat gunnen. Zo snoei je ook samen met je buurman een heg waar hij heel andere waarde aan hecht dan jij. Voor hem is het een markering van zijn eigendom, voor jou een mooie strakke groene wand waartegen jouw weelderige bloemperken zo mooi contrasteren. Achter een gezamenlijke activiteit hoeft geen gezamenlijk doel of gezamenlijke drijfveer te liggen (Weick, 1979). Het zijn vaak heel verschillende belangen die ten grondslag liggen aan de gezamenlijke activiteit om iets te bereiken. Dat staat gezamenlijke betekeniscreatie niet in de weg.

Open en gesloten tegelijk

Sociaal weefsel is niet inert en gesloten. Dan zou het niet meer veranderen, zou het opgesloten raken in zichzelf. Maar dat is niet het geval. Nieuwe vraagstukken van buiten worden opgelost. Al handelend en interacterend komen de antwoorden zoekend tot stand. Sociaal weefsel is dus open, staat open voor nieuwe informatie en is in staat om te veranderen op grond van die informatie.

Sociaal weefsel is daarbij echter niet neutraal. Het is gekleurd door ervaringen en gewoonten. Als een verandering wordt geïntroduceerd, wordt die verandering geïnterpreteerd op basis van bestaande kennis en ervaring. De lokale binnenwereld is bepalend voor de interpretatie van de informatie die binnenkomt. In die zin is sociaal weefsel gesloten: er is altijd sprake van een filter dat nieuwe informatie kleurt en dat bepalend is voor wat ermee gebeurt.

Toeval

Kijk je naar bovenstaande eigenschappen, dan wordt duidelijk dat sociaal weefsel het toevallige resultaat is van lokaal uitproberen en afstemmen, van handelen en onderhandelen. Het is geen van buitenaf ontworpen en toen geïmplementeerde structuur. Het is een structuur die lokaal ontstaan is als het resultaat van handelen en ervaren. Het is een toevallig resultaat. Je kunt in een veranderproces niet voorspellen hoe sociaal weefsel er precies uit komt te zien. Bovendien is het toevallig, omdat sociaal weefsel zich ook ongepland en ongeregisserd aanpast en verandert.

Sociaal weefsel is het toevallige resultaat van lokaal uitproberen en afstemmen, van handelen en onderhandelen.

Het sociaal weefsel heeft dus geen manager die bepaalt wat er gebeurt. Het is het resultaat waarop iedereen die er deel van uitmaakt, invloed heeft gehad.

Als je kijkt naar de hier besproken eigenschappen van sociaal weefsel, dan wordt zichtbaar dat het niet zo maakbaar en veranderbaar is als we in een veranderproces wellicht hopen. Het is het gevolg van toeval en improvisaties. Het heeft een eigen, pragmatische logica. En het heeft de stevigheid van de ervaring in zich.

De medewerkers van het shared service center hadden allemaal een lange historie bij hun eigen, oorspronkelijke gemeente voordat ze werden samengevoegd. Eigenlijk lag de loyaliteit van de medewerkers nog steeds bij hun 'eigen' gemeente. Allemaal waren ze andere manieren van werken gewend en hanteerden ze andere normen voor hoe het werk in te vullen. Sommige medewerkers waren gewend om autonoom en zelfstandig diensten te verrichten voor klanten binnen hun gemeente. In andere gemeenten kregen de medewerkers dagelijks opdrachten van hun chef. In de nieuwe situatie vonden velen het lastig om onderdeel te zijn van een keten van taken.

Na de reorganisatie waren er voortdurend 'cultuurbotsingen': medewerkers twistten met elkaar over de wijze waarop het werk moest worden ingevuld. Er was sprake van een wij-zijcultuur die geworteld leek in de oude gemeentelijke afdelingen. De motivatie van mensen was laag, er werden veel fouten gemaakt en men voelde zich daar niet bezwaard over of verantwoordelijk voor. Gevolg was dat het afdelingshoofd steeds strakker op taken ging sturen. Maar daar werd zij in grote mate over bekritiseerd: mensen vonden het een gebrek aan vertrouwen, voelden zich niet veilig en vonden dat er op hun vingers gekeken werd.

Nadere analyse leerde vooral dat mensen de nieuwe situatie interpreterden op basis van hun kennis van en ervaring met het werk in hun oude gemeente. De bekendheid met die situatie maakte dat medewerkers hun nieuwe werk vervreemdend vonden: niet voor één - bekende - klant werken, voor wie doe je je werk dan eigenlijk?

En er ontstond een dynamiek tussen medewerkers en klanten die voortkwam uit oude gewoonten. Medewerkers vonden dat de nieuwe werkprocessen tekort deden aan al die verschillende klantbehoeften en dat er te weinig ruimte was voor differentiatie.

Differentiatie waar hun oude klanten informeel op aandrongen. Als hun gebruikelijke maatwerk vervangen werd door confectie, zochten de klanten wegen om op de oude wijze bediend te worden. Als medewerkers zich toch keurig hielden aan het formeel gedefinieerde werkproces, waren klanten ontevreden.

3.4 STAPSGEWIJS VERNIEUWEN VAN SOCIAAL WEEFSEL

Sociaal weefsel laat zich niet vanuit één perspectief ontwerpen en bouwen. Het is flexibel, maar heeft een historisch gevormde eigen dynamiek. Mensen die er onderdeel van uitmaken, zijn zich er voor een groot deel niet van bewust. Het is niet uniform maar veelkleurig en divers. Maar vooral: het ontstaat in de microwereld van de lokale werkpraktijk, door handelen en interacties en niet door organisatiebrede (verander)sturing.

In het begin was er weinig aandacht voor collectief vormen van een nieuwe identiteit of nieuwe handelingspatronen. Werkdruk speelde daar een grote rol in. De managers stuurden al snel op individuele effectiviteit en inzetbaarheid. Maar met het samenvoegen van de facilitaire diensten en het structureren van de nieuwe situatie, is nog geen nieuw sociaal weefsel gebouwd. Dat moet nog ontstaan. Het ontstaat pas in interactie, als mensen kunnen uitproberen wat werkt en niet werkt. In de casus van dit shared service center werden mensen aangestuurd op individueel gedrag.

Omdat dat nieuwe gedrag nergens aan gerelateerd kon worden, vulden de meeste medewerkers hun taak in op basis van wat in het verleden – in hun eigen gemeente – effectief was.

Hoewel sociaal weefsel niet kan worden ontworpen en het exacte resultaat nooit te voorspellen is, is de weg waarlangs in organisaties gewerkt kan worden aan sociaal weefsel wel te structureren. Door dat structureren sla je bewust een brug tussen de conceptuele abstractie van de verandering

en de pragmatische rijkdom van het bestaande. Door het structureren kun je echter niet voorsorteren op de exacte uitkomst. Die ontstaat in de loop van het proces.

Je verandert nooit from scratch. Veranderen gebeurt altijd met iets dat al bestaat. Het creëren van sociaal weefsel gaat meestal deels om aanpassing van het bestaande en deels om bouwen van wat nieuws. Verandering van sociaal weefsel heeft dan ook twee begrenzings: de grenzen van wat er al is en de grenzen van de veranderambitie. Het creëren van sociaal weefsel is geen vrije veranderopdracht. Het vraagt een goed beeld van wat in het bestaande behouden kan worden en wat er anders moet, en het vraagt een heldere vertaling van het veranderidee.

De veranderambitie vormt dus de ene begrenzing van de verandering. De bestaande situatie de andere. Bij het creëren van sociaal weefsel bouw je de brug tussen die twee uiteinden. Hierin kun je een aantal elementen onderscheiden. Omwille van de leesbaarheid van het boek hebben we ze stapsgewijs geschreven. In de praktijk zul je merken dat je heen en weer beweegt tussen de 'stappen'. Al werkend zul je bijvoorbeeld merken dat je een structurelement over het hoofd hebt gezien dat nu zijn storende invloed gaat uitoefenen in de groei van nieuw sociaal weefsel. Of je was niet doortastend genoeg in het aanpakken van sommige bestaande routines en die neutraliseren nu de voorzichtig ontstane nieuwe structuren. Daarnaast hoef je niet per se bij de eerste stap te beginnen. Belangrijk is vooral dat je alle elementen aandacht geeft en dat je tijdens het veranderproces ruimte houdt om bij te sturen.

a. Visualiseer de veranderambitie

In het abstracte veranderidee zijn de kaders vervat voor het bouwen en aanpassen van sociaal weefsel. Een belangrijke stap in het structureren van sociaal weefsel bestaat daarom uit het verrijken en opwerken van het veranderidee. Het gaat daarbij om het met elkaar beantwoorden van vragen als: hoe gaat de organisatie werken, hoe werken mensen in die organisatie, wat zijn belangrijke waarden en uitgangspunten voor gedrag, welke leiderschapsstijl is belangrijk en welke rol en identiteit hebben de verschillende medewerkers (of functies) in de nieuwe situatie? Maar ook: hoe zie je dat terug in de structuur, de werkwijzen, de procedures en de hulpmiddelen die in een organisatie gebruikt worden en hoe

vertaal je het idee concreet in kenmerken van besturing en leiderschap? Je geeft als het ware invulling aan een globaal idee, je maakt het rijker en gedetailleerder en daarmee richtinggevender voor verandering.

De verandering naar een shared service center was vrij technisch. Er werden een nieuwe structuur en nieuwe werkprocessen gebouwd die het mogelijk maakten om de facilitaire diensten efficiënt en tegen lagere kosten te kunnen leveren. Toen medewerkers geplaatst werden, was er nog weinig uitgewerkt over hoe met elkaar samen te werken en hoe de interactie met de klant te organiseren.

Met de technisch gebouwde, nieuwe structuur heb je nog lang geen nieuw sociaal weefsel. Je hebt meer nodig om mensen met zulke verschillende achtergronden samen aan het sociaal weefsel te laten werken. Omdat er vooral sprake was van sturing op individuele effectiviteit, bouwden mensen individueel voort op het sociaal weefsel dat ze kenden: die van hun eigen gemeente. En dat leverde spanningen op. Mensen gingen twisten over de juiste invulling van het werk. Er ontstond gedoe over wie het werk goed deed en wat je van elkaar kon verwachten.

Om die spanningen te doorbreken kwam er een belangrijke rol bij de leidinggevendenden te liggen. Zij zijn degenen die een abstract veranderidee kunnen invullen. Door hen van gedachten te laten wisselen over het sociaal weefsel van de nieuwe organisatie en hen er een eerste aanzet voor te laten maken, ontstond een rijker beeld van de nieuwe organisatie en de uitgangspunten die daarin van belang waren. Dat gaf de leidinggevendenden taal om sturing te geven aan medewerkers. Maar bovendien was het individuele gedrag nu bespreekbaar in een groter en breder kader. En daardoor werd de begrenzing voor het eigen werk ook duidelijker.

**Een belangrijke stap
in het structureren van
sociaal weefsel bestaat
uit verrijken en opwerken
van het veranderidee.**

b. Onderzoek behoud en verandering

De andere begrenzing – dat wat al bestaat – is het tweede dat je in ogenschouw neemt. Hierbij is een aantal dingen belangrijk. Op de eerste plaats wil je onderscheid kunnen maken tussen wat behouden kan worden en wat onder druk komt te staan in de verandering. Dat onderscheid is belangrijk voor de medewerkers die de verandering moeten realiseren. Een verandering wordt genuanceerder als niet alles op de schop hoeft. Onze ervaring is dat het vaak enorm oplucht als je weet wat er niet hoeft te veranderen. Dat biedt een ankerpunt waardoor het veranderen van de andere onderdelen van het werk gemakkelijker wordt.

Op de tweede plaats is het belangrijk om te weten wat in het huidige sociaal weefsel en in de structuur belemmerend kan werken voor het realiseren van verandering. Als je verandering wilt, moet je vertrouwde patronen doorbreken door de procedures en systemen waarin ze zijn ingebed aan te passen. Je moet in je veranderproces zorgen dat er ruimte ontstaat om nieuwe patronen te realiseren. Je kunt wel ketensamenwerking willen, maar als medewerkers worden beoordeeld op prestaties van de eigen afdeling, dan komt ketensamenwerking maar moeilijk van de grond. En een lerende organisatie ontstaat echt niet in organisaties waar er sprake is van taakgericht leiderschap.

c. Binnen de stoepanden blijven

De harde kanten van de organisatie – zoals structuur, systemen en procedures – vormen de stoepanden waarbinnen sociaal weefsel wordt geweven. Bouwen van sociaal weefsel vraagt ook – of misschien wel juist – om aanpassing van die harde kanten van de organisatie. Die harde kanten van de organisatie helpen begrenzen en inperken, helpen structureren en voorsorteren. Bij verandering van organisatiegedrag is dus altijd ook aan de orde wat er anders moet in de harde organisatie-aspecten om ervoor te zorgen dat ze het veranderproces ondersteunen in plaats van belemmeren. Welke wijzigingen in structuur, procedures, financiering, technologie, fysieke omgeving en systemen moeten worden doorgevoerd om de beweging naar de organisatie van de toekomst te faciliteren?

Bouwen van sociaal weefsel vraagt ook – of misschien wel juist – om aanpassing van de harde kanten van de organisatie.

Een verrijkt toekomstbeeld helpt duidelijk maken wat de verwachtingen zijn. Bovendien helpt het de voorstelling en beleving van hoe het gaat worden. En dat helpt weer om de oude situatie los te kunnen laten. Vanuit een rijker beeld kunnen medewerkers de verandering gaan incorporeren in hun dagelijks werk. Maar daarvoor moeten ze wel weten waar de grenzen liggen van het nieuwe ontwerp.

In dit geval lagen de grenzen voor het SSC bij de mate van maatwerk dat aan de klant geleverd kon worden. Medewerkers in twee van de drie gemeenten waren gewend het werk in te richten naar de wensen van hun klanten. Maar juist daardoor ontstond inefficiëntie. Dat was ook precies de reden dat gekozen was voor standaardisering.

In de nieuwe situatie echter bleven klanten trekken aan medewerkers om van de gestandaardiseerde procedures af te wijken. Medewerkers gingen daarin mee uit loyaliteit en omdat zij de nieuwe werkprocessen zelf ook onhandig vonden.

Het verrijkte toekomstbeeld hielp medewerkers de begrenzing te begrijpen, maar ook hier was een serie gesprekken nodig met klanten over de nieuwe uitgangspunten: wat kon echt niet meer in de nieuwe situatie en binnen welke grenzen kon men zoeken naar maatwerk?

d. Invulling door middel van betekenisproductie

Met de eerste drie stappen is de weg naar nieuw sociaal weefsel gestructureerd en in de basis uitgetekend. Nu moet het worden ingevuld. Dat is een lokaal proces waarvan je de exacte uitkomsten niet weet.

Betekenisproductie speelt hier een belangrijke rol. Het echt produceren van de verandering, begint in interactie. Mensen moeten kunnen uitproberen en ervaren wat het nieuwe vergezicht betekent voor het eigen werk, het eigen handelen, de samenwerking, de relatie met de klant, et cetera. En ze moeten wat ze uitproberen, ook kunnen aanpassen als blijkt dat het niet werkt. Binnen de stoepranden en met oog op het vergezicht, dat wel, maar sociaal weefsel bouwen is vallen en opstaan: je blijft proberen hoe het werkt tot je een vorm gevonden hebt die werkt. En die vorm herhaal je dan zo vaak en slijp je zo precies bij, dat het de vanzelfsprekende manier van werken geworden is. En die vanzelfsprekende manier van werken gaat op termijn de samenwerkings- en handelingsroutine vormen van een nieuwe robuuste context.

Het is dit deel van het werken aan het sociaal weefsel waar je als veranderaar echt onderdeel moet zijn van het proces. Of je moet organiseren dat managers gelegitimeerd zijn om die rol op zich te nemen. Zo kun je steeds ervoor zorgen dat begrenzingen en intenties centraal blijven staan en kun je met eigen ogen zien en meemaken wat werkt en niet werkt, zodat je kunt bijsturen op grond van wat je zelf ervaart.

Binnen de stoepranden, met een duidelijker beeld van de nieuwe situatie voor ogen, konden de medewerkers van het shared service centrum met elkaar werken aan het werkend krijgen van het nieuwe werkproces. Deels door elkaars oude werkprocessen in de nieuwe situatie uit te proberen en samen te benoemen wat daar goed in was en wat minder goed. Deels door met elkaar te bespreken wat uit de oude werkprocessen behouden kon blijven en waar ze een nieuwe oplossing voor moesten vinden.

Dit proces werd ondersteund door de leidinggevenden. Zij stimuleerden medewerkers om van elkaars ervaring te leren en met elkaar te kijken wat past en wat anders zou moeten.

Vervolgens gingen medewerkers samen met hun leidinggevenden in gesprek met de klant. Verschillende nieuwe manieren van werken werden bij verschillende afdelingen uitgetest. En de klant speelde een belangrijke rol in de beoordeling van wat het beste werkte.

Bij verschillende klanten werden verschillende aanpakken getest en uiteindelijk werd gekozen voor de drie varianten die de grootste voorkeur kregen.

Deze fase in het bouwen van sociaal weefsel is niet een proces van organisch veranderen, waarbij de uitkomst vanzelf wel komt en alle uitkomsten goed zijn. Niet alle uitkomsten zijn goed en toch moet er ruimte zijn en blijven om de veranderabstracties zo te vervormen, dat ze werken. Het vraagt om aandacht en sturing om consequent bij de veranderambitie te blijven. Het vraagt precisie in de vertaling naar sociaal handelen. Maar het vraagt ook ruimte voor onderzoek naar wat lokaal werkt en het vermogen om de veranderambitie aan te passen aan wat kan.

e. Aandacht houden voor het gewone werk

Hoe belangrijk een verandering ook is, tijdens een veranderproces zullen medewerkers altijd voorrang geven aan het gewone werk. Van hen wordt vrijwel altijd gevraagd om ervoor te zorgen dat er door de verandering geen continuïteitsrisico ontstaat. Het gewone werk moet door. Al is het maar omdat ze daar uiteindelijk op afgerekend worden. Dat betekent meestal dat het bestaande sociaal weefsel dominant zal zijn. En die uitvoering – met de logica van het oude weefsel – is altijd belangrijker dan het veranderproces.

Het is belangrijk om deze wisselwerking te onderkennen en ervoor te zorgen dat werken aan de verandering en werken aan het gewone werk op een goede manier samen kunnen vallen. Anders werken moet tijdens het gewone werk uitgetest worden, zonder dat de angst ontstaat dat de klus niet geklaard kan worden. Of zonder angst dat je even minder snel verandert dan je zou willen, omdat het gewone werk nou eenmaal voorgeeft.

Hoe belangrijk een verandering ook is, tijdens een veranderproces zullen medewerkers altijd voorrang geven aan het gewone werk.

Ook in het shared service center zijn afspraken gemaakt met de aangesloten gemeenten over een inwerkperiode waarin de dienstverlening nog niet optimaal zou zijn. Dat gaf ruimte om ook echt te oefenen, fouten te maken en uit te proberen. Enerzijds creëerde dat een wat warrige overgangperiode waarin niet alles op voorhand duidelijk was, maar anderzijds kon door uitproberen en oefenen een werkwijze ontwikkeld worden die paste bij het shared service center en zijn klantenbestand.

Er was afgesproken om een half jaar lang precies te werken volgens de gemaakte keuzen en niet op eigen houtje af te wijken of dingen ter discussie te stellen. In dat half jaar werd ervaring opgedaan en genoteerd waar toch aanscherping, verbetering of verandering nodig was. Maar dat half jaar diende ook om te wennen. Door zo te werken, ontstond er tijd en ruimte om nieuwe dingen uit te proberen, zonder dat er een veto op kon komen. Terwijl het veto op grond van ervaring na een half jaar wel mogelijk was en er dus ruimte bleef om de veranderambitie aan te passen aan de ervaring.

3.5 ANTIFRAGILITEIT ALS BELANGRIJKE EIGENSCHAP VOOR SOCIAAL WEEFSEL

In verandering bestaat het risico dat je het nieuwe sociaal weefsel verarmt. Taleb (2012) maakt in zijn boek *Antifragiliteit* een onderscheid tussen fragiliteit, robuustheid en antifragiliteit. Voor hem zijn fragiele systemen,

systemen die snel en ernstig lijden onder – externe – verstoring. Robuuste systemen zijn systemen die niet geraakt worden door verstoringen² en antifragiele systemen zijn systemen die van verstoringen juist sterker worden.

Fragiliteit

Systemen worden fragiel als ze eenzijdig en doelgericht zijn ingericht op stabiele omstandigheden. Die eenzijdigheid en doelgerichtheid maken het systeem zeer effectief en efficiënt zolang er maar niets onverwachts gebeurt. Zoals een mooi kristallen wijnglas ideaal is om een goede Bordeaux in je woonkamer op geur te laten komen, maar ongeschikt is om in de kampeerspullen mee te nemen naar zuidwest Frankrijk. Dat glas noemen we fragiel. Ook systemen zoals organisaties, software of banken kunnen meer of minder fragiel zijn. Zolang er niets onverwachts gebeurt, is een fragiel systeem zuinig, doelmatig en heeft het de elegantie van de precieze gerichtheid. Een fragiel systeem is zo strak ingericht op een specifieke situatie of taak, dat het door een verstoring gemakkelijk sterk uit evenwicht raakt.

Dat maakt fragiele systemen kwetsbaar. Volgens Taleb zijn het met name interventies die gericht zijn op schaalvergroting, centralisatie en verhoging van de efficiëntie die een systeem fragiel maken. Volgens hem komen deze interventies voort uit een steeds sterker wordende roep om doelgerichtheid, transparantie en de eis om in control te zijn. Hierdoor ontstaat een organisatie die gekenmerkt wordt door uniformering, versimpeling, reductie van verspilling en maximalisering van doelgerichtheid. Dat leidt ertoe dat systemen eenzijdiger en inflexibel worden. Ze hebben weinig 'extra' om verstoring op te kunnen vangen. Taleb noemt dit soort aanpassingen van systemen fragiliserend.

2 Taleb definieert robuustheid als onveranderlijk en niet vatbaar voor verstoringen. Eerder definieerden wij robuustheid in *ONveranderbaarheid van organisaties* als stabiel en zichzelf actualiserend. In ons begrip robuustheid zit het vermogen om mee te veranderen met de ontwikkelingen in de tijd. In dit boek hanteren we onze eigen definitie als we van robuustheid spreken.

Een kristallen wijnglas is ideaal om een goede bordeaux in je woonkamer op geur te laten komen, maar ongeschikt om in je kampeerspullen mee te nemen naar zuidwest Frankrijk.

In de tijd dat wij dit boek schreven, ging de boekhandelketen Polare failliet. Gelukkig lukte het de meeste lokale winkels om onder hun oorspronkelijke naam te herstarten. In mei werd een van de medewerkers van Donner, de Rotterdamse vestiging, hierover geïnterviewd. Hij verweet de Polare-organisatie twee dingen: ze wisten niet hoe het boekenvak in elkaar stak en met hun focus op efficiëntie hadden ze de hele inkoop gecentraliseerd. Daardoor kon je je winkelaanbod niet, of maar heel langzaam, aanpassen aan de lokale – Rotterdamse – belangstelling en actualiteit. Omdat het onmogelijk was om te leveren, gingen klanten naar andere winkels en (mede) daardoor zakte de verkoop in.

Antifragiliteit

Antifragiliteit is in Talebs redenering juist de eigenschap die systemen in staat stelt om zich aan het onverwachte aan te passen en te overleven. Antifragiele systemen hebben die combinatie van stevigheid en flexibiliteit,

omdat ze beschikken over een hoge mate van complexiteit en toevallige variatie en redundantie. Het zijn systemen die niet van bovenaf geregeld en georganiseerd worden, maar die van onderaf, op basis van praktijkervaring zijn ontstaan. Zulke systemen kunnen tegen een stootje; sterker, ze worden er beter van. Omdat de schok die het stootje teweegbrengt, net als bij training van je lichaam, leidt tot versteviging van het systeemweefsel. Taleb trekt de vergelijking met de evolutieleer: levende organismen ontwikkelen door trial en error eigenschappen die succesvol zijn. Dat wat niet werkt, overleeft niet en dat wat goed past in de omgeving reproduceert zich.

Een belangrijke eigenschap van antifragiele systemen is dat ze sterker en weerbaarder worden door – kleine – verstoringen. Als voorbeeld gebruikt Taleb onder meer het menselijk lichaam, dat sterker wordt als je het blootstelt aan uitdagingen zoals vasten of kleine hoeveelheden ziektekiemen.

Lang leek het of de Rabobank door zijn coöperatieve structuur gevrijwaard bleef van de pathologie waaraan andere banken leden. De eisen die sinds de bankencrisis gesteld worden aan banken, leiden er echter toe dat de evenwichtig en decentraal bestuurd Rabobank nu – deels – moet centraliseren om aan de uniformerings- en centraliseringseisen te voldoen. De ideologie van centralisatie wordt opgelegd aan een organisatie die mede dankzij haar decentrale structuur buiten de gevarenzone bleef toen centraal gestuurde, fragiele concurrenten alleen met staatssteun konden overleven.

Antifragiele systemen zijn niet te bouwen, ze ontstaan, net als robuust sociaal weefsel. Maar Taleb beschrijft wel een aantal ontwerpkenmerken die je mee kunt nemen in je veranderproces. Door rekening te houden met factoren die de basis leggen voor antifragiliteit faciliteer je het vermogen om een – in onze woorden robuust – antifragiel sociaal weefsel te laten ontstaan. We noemen hieronder vijf van die kenmerken.

Complexiteit

Taleb laat zien dat antifragiele systemen in veel opzichten complexe systemen zijn. Ze zijn complex in besturing, in doelstellingen en in omvang.

Die complexiteit geeft een systeem stevigheid en het vermogen om verstoringen op te vangen. De volgende vier kenmerken vormen een element van die complexiteit.

Redundantie

Redundantie is het tegendeel van strak en efficiënt. Synoniemen van redundantie zijn: overbodig, overtallig, overmatig en overvloedig; eigenlijk is het noemen van al die synoniemen een voorbeeld van redundantie. In een systeem dat over redundantie beschikt, zijn er meerdere oplossingen mogelijk voor een probleem, hier en daar is kwalitatieve of kwantitatieve overcapaciteit. Gegevens kunnen bijvoorbeeld dubbel opgeslagen zijn, onderdelen kunnen meervoudig voorkomen in een apparaat, technische systemen kunnen dubbel draaien. Redundantie lijkt overbodig en inefficiënt, maar heeft een belangrijke functie. Door redundantie kunnen verstoringen worden opgevangen. Apparaten waarin onderdelen meervoudig aanwezig zijn bijvoorbeeld, kunnen doorfunctioneren als een van die onderdelen stuk gaat.

Systemen waarin sprake is van redundantie hebben ruimte om gebeurtenissen op te vangen, nieuwe dingen uit te proberen en verstoringen te absorberen. Het biedt veerkracht voor het onverwachte.

Redundantie maakt feitelijk de organisatie effectiever, omdat daardoor snelle, pragmatische oplossingen voor nieuwe vraagstukken gevonden kunnen worden.

Bij het volledig ontbreken van redundantie leidt een kleine verstoring al snel tot grote problemen omdat de opvangcapaciteit ontbreekt. Het systeem is dan fragiel geworden.

Synoniemen van redundantie zijn: overbodig, overtallig, overmatig en overvloedig; eigenlijk is het noemen van al die synoniemen een voorbeeld van redundantie.

Optionaliteit

Optionaliteit is de mogelijkheid om uit meerdere opties te kunnen kiezen in het vinden van antwoorden, oplossingen en alternatieven. Je bent niet voor één gat te vangen. Tegenover optionaliteit staat het fragiele ontbreken van alternatieven, de dwang om op de ingeslagen weg door te gaan. Je staat als het ware voor het blok, je bent gedwongen je te voegen naar de omstandigheden. Optionaliteit, complexiteit en redundantie zijn nauw met elkaar verbonden. Optionaliteit kan alleen maar als er ook sprake is van redundantie. Maar optionaliteit ligt ook vervat in de mogelijkheid die mensen hebben om, binnen een redundante en complexe context, tijdens de uitvoering van hun werk alternatieven te ontwikkelen als het werk dat nodig maakt. Optionaliteit maakt een organisatie antifragiel en dus stevig. Het feit dat er keuzemogelijkheden zijn, biedt de ruimte om lokaal en situationeel te optimaliseren zonder sterk verstoord te raken.

Skin in the game

Volgens Taleb is een systeem antifragieler als leidinggevenden en beslis-sers de consequentie van hun handelen zelf voelen. In Talebs terminologie hebben ze dan 'skin in the game': de effecten van de keuzen die de beslis-sers maken, hebben ook effect op henzelf, zowel bij succes als bij falen. Dat heeft niet alleen effect op het morele gezag en de legitimiteit van de leidinggevende, het zorgt er ook voor dat onnodige risico's worden vermeden. Tegenover deze situatie staat de situatie waarin beslissers niet persoonlijk geconfronteerd worden met de effecten van hun keuzen. Denk aan bonussen die wel winst belonen, maar geen malus kennen bij verlies, of aan snelle functiewisselingen waardoor de nadelen pas zichtbaar worden als de beslisser al lang is vertrokken.

Losse en hechte koppeling

We noemden het hiervoor al als kenmerk van sociaal weefsel, maar het kan ook gehanteerd worden als ontwerpcriterium: losse en hechte koppelingen. Juist dit kenmerk van sociaal weefsel is iets wat je bewust in verandering mee kunt nemen. Door goed doordacht sommige werkprocessen of structuren hecht te koppelen en andere minder hecht, creëer je randvoorwaarden voor antifragiliteit. Hechte koppelingen bouw je in dat deel van het systeem waar mensen of processen van elkaar afhankelijk zijn.

Losse koppelingen leg je daar waar je juist niet wilt dat afhankelijkheden ontstaan, omdat het systeem als geheel gebaat is bij losheid van die relatie.

Zoals gezegd, antifragiliteit laat zich niet bouwen. In je veranderproces kun je echter wel rekening houden met kenmerken die antifragiliteit faciliteren. Die kenmerken beschreven we hierboven. Maar waarschijnlijk zijn die kenmerken ook al aanwezig in het bestaande sociaal weefsel waarop de verandering aangrijpt. Het gaat er dus niet alleen om in het ontwerp rekening te houden met kenmerken die antifragiliteit faciliteren. Het gaat ook om het voorkomen van maatregelen die bestaande antifragiliteit aantasten en dus een fragiliserend effect hebben.

De bestaande situatie is mogelijk al behoorlijk antifragiel. In een veranderproces houd je bij de (ver)bouw daarom niet alleen rekening met nieuwe mogelijkheden voor antifragiliteit, maar ook met behoud van al bestaande antifragiele eigenschappen.

Misschien is een van de duidelijkste fragiliserende effecten van deze tijd de doel-middelverschuiving. Controlsystemen waren een middel om beter sturing te kunnen geven aan organisaties, maar die systemen worden in een organisatie steeds meer een doel op zichzelf in plaats van een middel om iets anders te realiseren. Wouter Hart beschrijft in zijn boek *Verdraaide organisaties* (2013) mooi hoe organisaties niet meer hun systemen naar de werkprijktijk organiseren, maar de werkprijktijk naar de systemen. Afwijkingen in de werkprijktijk worden gecorrigeerd in het systeem, ervan uitgaande dat het systeem de werkprijktijk wel zal temmen. Hierdoor ontstaat steeds verdergaande regulering en bureaucratisering die doelen op zichzelf lijken te worden.

3.6 SAMENVATTING

Je kunt een sociaal weefsel niet van achter de tekentafel ontwerpen. Het ontstaat, lokaal, door betekenis te creëren ten aanzien van het veranderidee. Bouwen van sociaal weefsel is geen vrije opdracht. Sociaal weefsel is evenmin een optelsom van individueel gedrag. Een sociaal weefsel ontwikkelen is een mengeling van ontwerpen, bouwen en laten ontstaan:

- Ontwerpen van een – beeld van een – nieuwe gewenste situatie.
- Ontwikkelen door de bestaande robuuste situatie door middel van lokale pragmatische processen te veranderen naar nieuw sociaal weefsel.
- Laten ontstaan, omdat er lokale veranderruimte nodig is om keuzen te maken die werken.

Het ontwikkelen en laten ontstaan van sociaal weefsel bestaat uit een aantal stappen:

- Beschrijven van de nieuwe, gewenste situatie in termen van:
 - identiteit, imago en zingeving;
 - handelen/gedrag;
 - organisatiekenmerken.
- Onderzoeken en beschrijven van de bestaande robuuste structuur: wat kan behouden blijven en wat moet anders?
- Aanpassen van de harde organisatiekenmerken aan de nieuwe gewenste betekenisstructuur (en vice versa).
- Ontwerpen van een veranderproces waarin mensen lokaal ruimte krijgen en al handelend invulling kunnen geven aan de verandering.

In de bijlagen vind je de volgende oefeningen en checklists die je kunnen helpen als je op deze manier aan het werkt wilt:

Checklists:

- Checklist 4, *Robuustheid* helpt je de robuuste context in kaart brengen.
- Met checklist 6, *Betekenisproductie* kun je in kaart brengen hoe actief of inert betekeniscreatie is.
- Checklist 2, *Fragiele en antifragiele eigenschappen* en checklist 3, *Anti-fragiliserende en fragiliserende interventies* zetten nog een keer op een rijtje wat in dit hoofdstuk over (anti)fragiliteit gezegd is.

Wellicht heb je wat aan de volgende oefeningen:

- Met oefening 19, *In kaart brengen van robuustheid van de organisatie* kun je met een groep de robuustheid van een organisatie in kaart brengen.
- Met oefening 20, *Het oude en het nieuwe organisatieverhaal* kun je de

bestaande, robuuste context in kaart brengen en naast het verhaal van de verandering zetten.

In het volgende hoofdstuk zetten we de veranderaar centraal. Hij heeft een bedoeling met de verandering en hij speelt een belangrijke rol in het creëren van ruimte voor de bouw van nieuw sociaal weefsel. In dat opzicht is de veranderaar een betekenisgever en een bedoeler.