

**O**

**N**

**D**

**E**

**R**

**W**

**E**

**G**



O

N

PRAGMATISCH VERANDEREN IN ROBUUSTE ORGANISATIES

D

E

R



LEIKE VAN OSS EN JAAP VAN 'T HEK

W

E

G



BOOM



Ontwerp omslag en binnenwerk: Studio Douwe Hoendervanger | BNO  
([www.studiodouwehoendervanger.nl](http://www.studiodouwehoendervanger.nl))

ISBN 9789024403271

NUR 801

© 2014 Vakmedianet, Deventer

1e oplage december 2014

© 2022 Boom uitgevers Amsterdam

4e oplage januari 2022

[www.overonderweg.nl](http://www.overonderweg.nl)

[www.organisatievragen.nl](http://www.organisatievragen.nl)

[www.boom.nl](http://www.boom.nl)

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag 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. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

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](http://www.stichting-uvo.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

---

# INHOUD

---

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>VOORWOORD</b>                                                    | 11  |
| <b>INLEIDING</b>                                                    | 15  |
| <b>1 VALKUILEN IN VERANDEREN</b>                                    | 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  |
| <b>2 PRAGMATISCH VERANDERVERMOGEN</b>                               | 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  |
| <b>3 VERANDEREN VAN SOCIAAL WEEFSEL</b>                             | 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 |

|          |                                                      |     |
|----------|------------------------------------------------------|-----|
| <b>4</b> | <b>DE VERANDERAAR ALS BETEKENISGEVER EN BEDOELER</b> | 114 |
| 4.1      | Veranderen: betekenis geven aan bedoelingen          | 117 |
| 4.2      | Betekenisgeving                                      | 118 |
| 4.3      | Het betekenissenspeelveld                            | 122 |
| 4.4      | Bedoelingen                                          | 128 |
| 4.5      | Bedoelingengedoe                                     | 135 |
| 4.6      | De veranderaar als betekenisgever en bedoeler        | 141 |
| 4.7      | Samenvatting                                         | 146 |
| <b>5</b> | <b>BLIJVEND DIAGNOSTICEREN</b>                       | 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 |
| <b>6</b> | <b>PRUDENT GEWELD</b>                                | 174 |
| 6.1      | Prudentie                                            | 178 |
| 6.2      | Tussen veranderidee en lokale werkpraktijk           | 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 |
| <b>7</b> | <b>VALLEN EN OPSTAAN</b>                             | 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 |

|          |                                              |     |
|----------|----------------------------------------------|-----|
| <b>8</b> | <b>AANLEREN EN AFLEREN</b>                   | 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 |

|          |                                   |     |
|----------|-----------------------------------|-----|
| <b>9</b> | <b>VERANDERPLAN EN REALITEIT</b>  | 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

|     |                                                                                |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
|     | <b>OEFENINGEN</b>                                                              | 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

---

**N**a 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.

Vooraf 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

---

**T**oen 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 praktijktheorie<sup>1</sup>.

Waar *ON*veranderbaarheid 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 bedoelingengedoe 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 bijlagen 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 verander-idee 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](mailto:jaap@organisatievragen.nl) en [leike@organisatievragen.nl](mailto: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, Wibbo 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