

Experimenteren en continue leren

December 2021, Vincent Hendriks

Een visie voor de toekomst is inspirerend en nuttig, maar de echte verandering is er pas wanneer deze zichtbaar is in ander gedrag. Ander gedrag kun je niet bestellen. Mensen gaan hun gedrag pas veranderen als het in hun werk een toegevoegde waarde heeft. En dat is niet altijd evident. Het vergt zoeken, prutsen, pielen en frutselen om uit te zoeken wat werkt, hoe we het kunnen laten werken. Liefst zodanig dat het zoeken het ongoing werk niet verstoort, want daar ligt vaak de eerste prioriteit. Wanneer de werkdruk al hoog is, zal experimenteren niet vanzelf gebeuren en is het cruciaal om daarvoor ruimte te creëren. Dat kan bijvoorbeeld door in het primaire proces sommige projecten te temporiseren of te posterioriteren. Daarnaast helpt het om de fouttolerantie te vergroten: bij experimenteren hoort leren en bij leren hoort fouten maken. Een mooie vorm daarvoor is bijvoorbeeld het organiseren van fuckupnights, waarop mensen blunders delen én vieren

Uitproberen, knutselen en experimenteren helpt bij het ontdekken van wat wel en niet werkt. Maar om het leren te borgen en te verdiepen, is naast het experimenteren ook reflecteren nodig: wat betekenen de ontdekkingen, wat maakt dat het ene wel werkt en het andere (nog) niet, wat wil je anders doen? Op die manier maak je een continue diagnose. Organisaties stoppen doorgaans eerder te vroeg dan te laat met dit proces van experimenteren en reflectie, waardoor de verandering niet op de gewenste manier beklijft.

Mensen houden over het algemeen niet van veranderen. Er gaat namelijk in het proces van veranderen altijd ook iets 'stuk' en er gaat iets verloren (het vertrouwde bekende, identiteit, bijvoorbeeld). De kunst is om niet te veel en te snel 'stuk te maken' en kleine veranderstappen te nemen: geen quick wins maar small wins. Hoe dieper de verandering, hoe belangrijker het is om kleine stappen te nemen.

Afhankelijk van het type verandering en de urgentie ervan, kun je experimenteren op verschillende manieren bevorderen. Je kunt starten op plekken in de organisatie waar de veranderenergie al aanwezig is en onderzoeken wie zin heeft om te gaan experimenteren. In noodzakelijke veranderingen is het niet altijd verstandig om te wachten op intrinsieke motivatie van mensen. Dan werkt het beter om vanuit management actief te sturen op verandering, door heldere randvoorwaarden te geven: welke experimenten (en op welke vlakken) wil je zien, welke groep mensen wil je daarop inzetten, wat je verwachtingen zijn in termen van reflecteren, vasthouden van de lessons learned en de terugkoppeling daarover. Deze sturing geeft houvast in een fase waar nog veel onzeker is. Koppel de experimenten duidelijk aan de veranderopgave, stel grenzen én geef voldoende ruimte – organiseer het maar laat het ook over. Experimenteren kan vorm krijgen in simulaties, games of pilots. Valide aanpakken die echter daarna nog een vertaalslag vergen: opschalen, vertalen naar de 'echte' praktijk. Een andere optie is dan ook om het experimenteren te integreren in de werkpraktijk, door kleine groepen in hun primair proces (of een deel daarvan) op de beoogde andere manier te laten werken.

Omdat experimenten vaak lokaal zijn, zijn de leringen dat ook. Om organisatieleren te bevorderen is het cruciaal dat de 'lokale groepen' hun leringen te delen. Dat gaan doorgaans niet vanzelf. Een inspirerende manier om dit delen vorm te geven is bijvoorbeeld door 'leermarkten', leerconferenties of leergemeenschappen (intervisie) te organiseren. Betrek hierbij mensen met een hoge connectiviteit (een groot (in)formeel netwerk).