

Veranderingen in organisaties ontstaan door ideeënseks

Organisaties die willen veranderen, voeren die veranderingen meestal van bovenaf door. Maar dat is niet de juiste manier, aldus Thijs Homan, hoogleraar Implementation and Change Management aan de Open Universiteit Nederland. 'Veranderingen kunnen prima ontstaan zonder de tussenkomst van managers.'

'Ik houd me bezig met wat ik noem de binnenkant van organisatieverandering. Ik ga ervan uit dat verandering, en zeker verandering van gedrag in organisaties, niet ontstaat omdat managers iets roepen. Verandering in gedrag ontstaat in wezen spontaan wanneer mensen al pratend met elkaar betekenis geven aan wat ze meemaken. Ik denk aan de uitspraak van de bekende Amerikaanse organisatiepsycholoog Karl Weick: *'Change is an occasion for sensemaking'*. Volgens de reguliere literatuur moet verandering in organisaties gemanaged worden, en wel door managers. Zij moeten vooraf en van bovenaf bedenken wat er moet gebeuren. Vervolgens moeten zij via de juiste interventies de mensen in de organisatie zover krijgen dat ze op de gewenste manier veranderen. In die opvatting is een verandertraject dus het einde van het proces van betekenisgeving, *sensemaking* van de managers. En daarna volgt de transfer van die inzichten naar de medewerkers. Terwijl op dat moment de betekenisgeving aan de verandering juist begint!

'Ik ben ervan overtuigd dat er in andere vakgebieden veel te leren valt over de dynamiek van betekenisgeving en verandering in organisaties. Ik zie mezelf als een soort kennisimporteur: ik verbind inzichten uit andere wetenschapsgebieden aan de theorievorming en mijn eigen ervaring over organisaties en organisatieontwikkeling. Zo ben ik geïnteresseerd in kennis over de manier waarop vormen en patronen in de natuur ontstaan. Daarover weten we inmiddels aardig wat dankzij de biologie en de natuurkunde. Een ander voorbeeld is de *social network analysis*, de netwerktheorie. Daar heeft men ontdekt dat patronen in informele sociale netwerken niet ontstaan omdat ze gemanaged worden, maar omdat sociale netwerken bepaalde zelforganiserende kenmerken hebben. En daardoor gaat het zoals het gaat, of managers nou hoog of laag springen. Een ander interessant vakgebied is de studie over *collective dynamics*: daar wordt het gedrag van grote groepen mensen bestudeerd. En ook daar is het inzicht: voetbalrellen en revoluties ontstaan gewoon, of regeringen dat nou

willen of niet. Al die kennisgebieden leveren inzichten op die helpen bij het begrijpen van wat er echt in organisaties gebeurt.

'De grote gemene deler bij dit alles, zeg maar de satéprikker, is de notie dat veranderingen kunnen ontstaan zonder dat ze specifiek worden gemanaged.

Managers zijn daarvoor niet per definitie nodig. Veranderingen vinden plaats als mensen anderen in hun enthousiasme kunnen meekrijgen, zodat het een bredere beweging wordt. Daarbij zijn de initiators zeker niet altijd de managers. Je krijgt geen beweging door een plan te schrijven en vervolgens een projectplanning te maken. Daar gaat geen energie van uit.

'Nieuwe betekenisgevingen ontstaan volgens mij via ideeënseks. Ideeënseks houdt in dat verschillende denkwijzen elkaar ontmoeten op het moment dat mensen met elkaar praten over de veranderingen in de organisatie, waarbij er sprake is van een zekere interactionele kwaliteit. Daarbij is het begrip 'variëteit' van



groot belang: er moet een zeker verschil zijn tussen de betekenisgevingen van betrokken mensen. Als iedereen hetzelfde denkt, kan er niets nieuws ontstaan. Verandering begint dus klein. Al pratend besmet men vervolgens de burens en die besmetten hun burens dan weer. Zo ontstaan er op den duur spontaan nieuwe betekeniswolken.

'De gangbare opvatting is dat veranderingsprocessen worden ingezet door een kleine groep mensen die denken voor een grote groep anderen. Wat zij bedacht hebben, probeert men vervolgens via de juiste communicatiestrategieën in de organisatie te verankeren. De veronderstelling is dat de kleine groep weet wat er in de praktijk gaande is. Ze denken dat hun ideeën toepasbaar zijn in de concrete praktijk van anderen. Maar dat blijkt meestal niet zo te zijn. Ik benader dit met zogeheten *large scale interventions*: een verzameling veranderkundige principes en methoden waarbij de denkkraft en ervaringen van iedereen worden gebruikt. Bijvoorbeeld organisatiebrede werkconferenties waarin iedereen in de organisatie met elkaar be-

spreekt wat er gaande is, waar het naartoe moet. Normaal gesproken duurt het zes weken voordat iets wat boven in de hiërarchie bedacht is, beneden aankomt. En dan heeft het onderweg meestal al een heel andere betekenis gekregen. Bij dit soort organisatiebrede conferenties doe je het in één dag, want iedereen zit er gewoon bij. Dat is heel efficiënt.

'Je kunt natuurlijk niet in één dag de organisatie veranderen, maar je kunt wel exposure creëren: mensen blootstellen aan de ideeën en gedragingen van anderen. Mensen verleiden tot ideeënseks dus. In de bedrijfskantine gaan mensen doorgaans bij hun eigen clubje zitten. Dat levert monomane ideeënseks op. Bij dit soort conferenties maak je andere tafelindelingen. Nieuwe ideeën ontstaan dan in interacties. Zo kunnen er ook nieuwe informele netwerken ontstaan, met nieuwe mogelijkheden voor zingeving en dus allerlei veranderingen.

'Wij hebben een methode ontwikkeld om zichtbaar te maken wat er in een

organisatie leeft; welke betekeniswolken er zijn. We noemen die methode Change Mirror. Tijdens een digitaal gesprek, een chatsessie met maximaal duizend personen, worden mensen uitgenodigd met elkaar te bespreken wat er volgens hen gaande is in hun organisatie. De Change Mirror functioneert volgens het evolutieprincipe: de onderwerpen die echt leven, komen tijdens de chatsessie vanzelf boven drijven, dat doen de mensen zelf. Thema's die er niet toe doen; die geen rol spelen in hun lokale betekenisgeving, drijven weg uit de discussie. We hebben bijvoorbeeld al diverse Change Mirrors gehad waarbij iedereen het over van alles had, behalve over het van bovenaf opgelegde verandertraject. Dat zegt natuurlijk iets.

'Bij de Change Mirrors leveren wij als onderzoekers alleen een gespreksomgeving. Vervolgens verbinden wij deze gegevens aan de informele netwerken in de organisatie. We onderzoeken waar welke betekenissen of betekeniswolken leven en welke emoties daarbij ervaren worden. Dat koppelen we vervolgens terug naar de hele organisatie. Daarbij stellen we simpelweg de vraag: als je dit ziet en jullie willen daar naartoe (het plan, de strategie, de nieuwe structuur), wat betekent dit dan? Het enige wat wij doen is een foto maken en die terugkoppelen. Een half jaar later komen we terug om te kijken of er iets gebeurd is. We kijken dan of die informele netwerken veranderd zijn, en of de betekenisgeving en emoties veranderd zijn. En ook dat koppelen we weer terug met de vraag wat dit voor iedereen betekent.'

'Het onderzoek en de terugkoppeling worden zo gedaan dat niemand erdoor beschadigd kan worden. Met een ontwerpteam wordt het proces zorgvuldig voorbereid. En de terugkoppeling gebeurt daarom niet op de persoon maar anoniem. Het gaat namelijk vooral om de vorm van de netwerken en de inhoud

van de betekenissen die mensen aan de veranderingen geven. Soms komen we een enorme klont tegen. Eén grote, hechte groep mensen die allemaal zo'n beetje op dezelfde manier tegen de organisatie en de veranderingen daarin aankijken. Vaak zijn dat stabiele en dominante coalities die nauwelijks meer kunnen bewegen. Andere keren komen we heel veel kleinere ongekoppelde betekenis-eilandjes tegen, waar een paar vertrouwelingen beelden hebben over de organisatie. Zonder dat ze die beelden toetsen aan die van de mensen op de andere eilandjes. Dat is ook een heel stabiel netwerkpatroon. Alleen al de terugkoppeling van de netwerkstructuren met de bijbehorende betekeniswolken is zeer informatief en zet mensen aan tot nieuwe betekenisgevingen en acties.

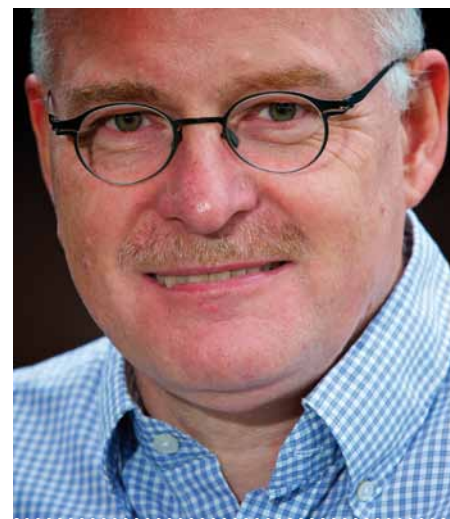
'Je krijgt geen beweging door een plan te schrijven en vervolgens een projectplanning te maken - daar gaat geen energie van uit'

'Wat er met die informatie gebeurt? Wij vragen niet alleen managers zaken op te pakken die zij belangrijk vinden, we willen juist dat iederéén zich uitgenodigd weet om dat te doen.' De ontwerpteams functioneren daarbij als een soort radarpost om de initiatieven te detecteren en te beschermen. Het kan immers behoorlijk spannend zijn om als manager ruimte te geven aan de lokale initiatieven die opborrelen naar aanleiding van zo'n terugkoppelsessie. Door een zorgvuldig voor- en natraject zorg je ervoor dat het voor mana-

gers hanteerbaar wordt. Het werken met ontwerpteams an sich blijkt soms trouwens al een sterke impuls tot verandering te zijn. De specifieke samenstelling van die teams blijkt namelijk vaak garant te staan voor ideeënseks. Er ontstaat een besmettingsproces: mensen voelen zich gelegitimeerd om de uitkomsten van het onderzoek met hun collega's te bespreken. Niets hoeft binnen vier muren te blijven. Wij zeggen juist: praat er vooral zoveel mogelijk over met je collega's. Want de verandering ontstaat in de onderlinge gesprekken. De klassieke communicatiemethode is: we zenden onze visie. Die methode gaat uit van het idee dat het allemaal wel goed komt als de manager zijn boodschap maar duidelijk verstuurt. Wij zeggen: nieuwe betekenis ontstaat in interactie, en niet omdat ik jou iets vertel. Voor managers betekent dat: *leave the veranda and go out into the jungle*. Ga met je zorgen en wensen het land in, kijk waar de medewerkers mee bezig zijn en onderzoek waar hun activiteiten te verbinden zijn met de problemen en kansen die jij ziet. Hoop daarbij op ideeënseks en dus op nieuwe betekenisgevingen en gedragsmogelijkheden.

'Ik heb het idee dat dingen als control, meten, balanced score cards en SMART-doelstellingen op steeds meer terreinen toegepast worden.' De notie dat organisaties bestuurd moeten worden met een goed dashboard voor de neus - dat is meer het oude denken. Ook bij de overheid zie je dat de benadering met het *new public governance*-denken vaker voorkomen. Maar als manager ben je weliswaar eindverantwoordelijk, maar je hebt nauwelijks *control* over wat er concreet in de organisatie gebeurt. In onze trainingen en cursussen proberen we mensen op deze 'leiderschaps-paradox' te laten reflecteren. Samen met mijn collega prof. dr. Nol Groot doe ik dat ook onderzoeksmatig. Daarbij nodigen we managers uit om te reflecteren op wat ze in hun managementrealiteit meemaken.'

'Nol en ik ontmoeten heel wat weerstand van sommige wetenschappelijke collega's.' Die vinden onze manier van onderzoek niet objectief. Maar wij geloven niet zo in correlatiecoëfficiënten tussen 'objectief' meetbare variabelen en *number crunching*. Aan de binnenkant vind je de dingen die echt spelen en dan gaat het om complexe non-lineaire dynamieken die niet te reduceren zijn tot correlaties tussen enkele variabelen. Hoe meer managers vertrouwd raken met deze manier van denken, des te beter blijken ze in staat om te begrijpen wat er zich echt afspeelt in hun organisatie. En dat biedt hen een verrijking en verdieping van hun handelingsrepertoire.'



Thijs Homan promoveerde in 1989 aan de Nyenrode Business Universiteit op het proefschrift *Topmanagement in coöperatieve organisaties*. Na zijn promotie werkte hij onder meer als organisatieadviseur bij de Wissema-Group. Ook deed hij een aantal jaar actieonderzoek over organisatieleden, samen met Peter Senge. Sinds 2006 is hij hoogleraar Implementation and Change Management en MT-lid van de faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland.