

# ‘Verandering heeft met mensen te maken, niet met systemen’

‘Organisatieverandering is een groeiproces dat voor medewerkers betekenis moet krijgen. Door te managen met een *planned change*-model komen de meeste organisatieveranderingen stil te liggen.’ Prof. dr. Thijs Homan ziet de omslag naar een klantgerichte overheid alleen slagen als de veranderingen van binnenuit komen.

Door Henk Grundmeijer

Volgens de hoogleraar Change and Implementation aan de Open Universiteit Nederland blijkt zo’n driekwart van alle ingezette organisatieveranderingen niet het beoogde resultaat op te leveren. Daar kijkt hij niet van op: ‘Als er geen betekeniswolken in beweging komen, gebeurt er niets.’

## Betekeniswolken?

‘Mensen geven zelf betekenis aan hun werk aan de organisatie waarin ze werken. Dat noem ik betekeniswolken. Het zijn gedeelde betekenissen die bij veel mensen in het informele circuit leven. Zoals: “rustig-an, over een halfjaar roepen ze weer wat anders”. Door aan te sluiten bij de betekenis die mensen zelf geven, kunnen veranderingen op gang komen. Veel organisatieveranderingen mislukken doordat ze van buitenaf worden opgelegd. Mensen gaan dan ‘on-stage-gedrag’ vertonen: ze zeggen en doen wat het management van hen verwacht. Maar ze gaan zich niet wezenlijk

anders gedragen. Waar het om gaat is het ‘off-stage-domein’, waar mensen elkaar vertellen wat ze werkelijk bezighoudt. Dit zijn de informele gesprekken bij de koffieautomaat, in de lift, de veelbetekenende frons bij een vergadering... Echtheid is cruciaal. Managers die werkelijk geïnteresseerd zijn in wat mensen drijft, zullen eerder succesvol zijn. Daartoe moeten ze dan wel deel uitmaken van de informele organisatie.’

Verandering zit volgens Homan niet tussen de oren, zoals zoveel managers be(t) ogen, maar vooral ‘tussen de neuzen.’

‘Door aandacht te geven aan weerstand versterk je de weerstand’

## ‘Stavolutie’

Thijs Homan combineert zijn leerstoel met het vak van zelfstandig organisatieadviseur. Inmiddels heeft hij al heel wat voortvarend ingezette organisatieveranderingen teloor zien gaan. Hij schrijft dat dus toe aan pogingen om van buitenaf veranderingen op te leggen. ‘Dan laten mensen vaak minimale uiterlijke veranderingen zien om te voorkomen dat ze gestraft worden.’ Homan geeft



aan dat de overgrote meerderheid van de beoogde veranderingen in organisaties te typeren zijn als 'stadiumgewijze evolutieprocessen' ('stavolutie'), een begrip dat de bekende bedrijfskundige Wim van Dinten introduceerde. In zijn boek *Met gevoel voor realiteit* schrijft Van Dinten daarover: 'Om zich bewust te worden van verschijnselen die in een omgeving verschil maken is sensibiliteit nodig. Dit is het vermogen de definitie van de situatie aan te voelen. Hierbij wordt respect getoond voor de omstandigheden waaronder verschijnselen spontaan ontstaan.'

Thijs Homan denkt veel in beelden en gebruikt graag metaforen om te illustreren wat hij bedoelt. Organisatieverandering ziet hij als een proces dat je kunt vergelijken met de ontwikkeling van een persoonlijke relatie. 'Daarin zet je voorzichtige stappen zonder dat je vooraf bepaalt wanneer je met iemand op welk niveau bevriend wilt zijn. Af en toe neem je eens een risico, bijvoorbeeld door je hobby te onthullen. Daar kan een ander dan onverschillig maar ook heel enthousiast op reageren. Dat moet je ondervinden. Veel aspecten van organisatieverandering ontstaan alleen maar 'via' zo'n zelforganiserend proces. Net als een natuurlijk groei-proces kun je dat nooit precies plannen, laat staan afdwingen. Al doende en in interactie met elkaar leer je elkaar steeds beter kennen. Dat is de ontvangergerichte benadering; organisatieveranderingen zijn vaak nog zeer zendergericht.'

### Van pushen naar oogsten

In vastomlijnde plannen om de organisatie om te gooien, heeft Homan dan ook weinig vertrouwen. '*Change comes in overall and looks like work*', is zijn stellige overtuiging. 'Geef professionals binnen een organisatie de ruimte om zelf aan te geven waar ze in hun werk behoefte aan hebben, wat goed werkt en wat niet. Laatst vroeg ik aan een zaal vol managers waar ze de meeste aan-

dacht aan gaven bij het managen van verandering. Het antwoord was: aan weerstand. Maar door daar aandacht aan te geven, versterk je de weerstand. Je bent dan aan het pushen, terwijl je zou moeten oogsten. Verandermanagement moet van pushen naar oogsten.'

'Als je samen naar iets toe wilt groeien, is een *connected* leiderschapsstijl vereist,' zegt Homan. 'In de meeste situaties zie je *power over* in plaats van *power to*.

Gelijkmachtigheid, *power to*, zorgt ervoor dat je in contact komt. Als manager neem je het voortouw en zorg je ervoor dat je aansluit bij wat er gaande is. De *connected leader* is iemand die deel uitmaakt van de informele organisatie en die in contact is met de betekeniswolken die daar 'hangen'. Niet als truc, maar als mens. Als manager weet je daardoor wat er echt speelt en kun je aanhaken bij mensen die oprecht positief zijn, en hen aanmoedigen.'

### Ideeën

Wie een organisatie graag wil laten veranderen, moet zich bewust zijn van de eilandencultuur die de meeste bedrijven en instellingen kenmerkt. 'Eilanden zijn informele netwerken. Ideeën blijven hangen binnen zo'n eiland en bereiken de rest van de organisatie niet. Daarom vind ik het belangrijk dat er tussen die eilandjes ideeënuitwisseling ontstaat. Door interactie tussen ideeën ontstaan weer nieuwe ideeën.'

Homan stelt de eilandjes voor als een reeks van petrischaaltjes. 'Binnen die schalen worden ideeën rondgepompt. Pas als je nieuwe draden tussen de schalen kunt spannen, kan er iets nieuws gebeuren. In gelijkmachtige discussies tussen schaaltes worden de mooiste ideeën geboren.'

Een goed voorbeeld haalt Homan uit zijn eigen praktijk. Bij Rijkswaterstaat moesten sluiswachters zich meer bewust worden van hun rol in het internationale scheepsverkeer. De wachters waren vooral gericht op hun eigen sluis die ze bedienden. Ze werkten

*'De veranderparadox is dat verandering niet maakbaar is'*

geheel geïsoleerd van elkaar en kenden hun collega's nauwelijks. Toen ze uiteindelijk bij elkaar kwamen en er interactie ontstond, begonnen ze zich meer en meer te realiseren hoe ze met elkaar verbonden waren. Daardoor werden ze zich bewust van hun gezamenlijke rol in het internationale scheepsverkeer. Dat leidde vervolgens tot onderlinge hulp en nauwe samenwerking. Via de menselijke interactie was een nieuw besef ontstaan waarna de sluiswachters zelf hun gedrag aan gingen aanpassen. 'Als je dit als management had afgedwongen, was het nooit gelukt'

### Connectiviteit

De Nederlandse gemeenten hebben nog even de tijd maar in 2015 zal het roer toch om moeten. Hoe groot de veranderbereidheid van de medewerkers zal zijn, vindt Homan geen interessante vraag. 'De verschillen tussen wat gemeenten, managers en medewerkers onder klantgerichtheid verstaat, zijn enorm. Waar het om gaat is dat de medewerker zich anders gaat gedragen. En dat is geen maakbaar proces; zeker niet als het om zaken als klantgerichtheid gaat. De manager zal zich vooral moeten afvragen welke betekeniswolken er hangen en hoe je beweging van die wolken kan faciliteren. In dat verband ben ik een groot voorstander van een *holding environment*, een ruimte waarin je je anders kunt gedragen.'

Ik vergelijk het graag met een bos waarin de volwassen bomen een dicht bladerdak hebben gevormd, zodat er 'beneden' geen concurrerende nieuwe planten kunnen groeien. De bomen doen er alles aan om jonge aanwas te vermijden, net zoals je in organisaties 'regimebewakers' hebt die alles bij het oude willen houden. Maar als in de natuur een keer de bliksem inslaat, begint het op die open plek als een gek te groeien. Managers zouden op een zelfde manier dergelijke open plekken moeten maken, waar mensen kunnen experimenteren. Belangrijke vragen daarbij zijn: hoe ga je om met de veranderingen die ontstaan en hoe gaat het management om met andersdenkenden? Wat is de groeirimte, wat wordt beloofd,

wat bestraft? Connectiviteit speelt een sleutelrol. Door *planned change* zie je vaak dat iedereen alles onder controle wil houden. Bestuursangst leidt tot het willen beheersen van processen, maar de realiteit is dat 70 tot 80 procent van veranderprocessen juist daardoor mislukt. De veranderparadox is dat verandering niet maakbaar is.

Het jaar 2015 lijkt nog ver, maar je kunt nu al beginnen. In het besef dat het gaat om de betekenis die mensen aan hun werk geven.'

### 'Niet vinken, maar vonken'

'Verandering heeft met mensen te maken, niet met systemen. Dat betekent dat je met de binnenkant moet beginnen, aansluiten bij wat mensen drijft. Waarom is iemand ambtenaar geworden? Om de samenleving te dienen? Vraag je dan af hoe je dat het beste kunt doen. Laat mensen zich afvragen waar hun talenten liggen, wanneer ze trots zijn. Daar zijn ze zelf heel goed toe in staat. Het is geen universeel zendergericht verhaal dat je vanaf de kansel kunt afsteken. Overal is de betekenis anders, in elke gemeente en binnen elk onderdeel. *Change* bedenk je niet vanachter je bureau, maar vanuit een sexy visie waartoe mensen zich voelen aange trokken. Niet vinken, maar vonken.'

*Henk Grundmeijer is journalist.*

#### Leestips

Overheidsmanagers die meer willen weten over de mensgedreven aanpak van organisatieverandering kunnen zich laven aan *Schitterend organiseren* van Hoogendoorn, Vos en Crijns.

Homan zelf schreef onder meer de klassieker *Organisatiedynamica*, dat in 2006 de nominatie kreeg voor het managementboek van het jaar.