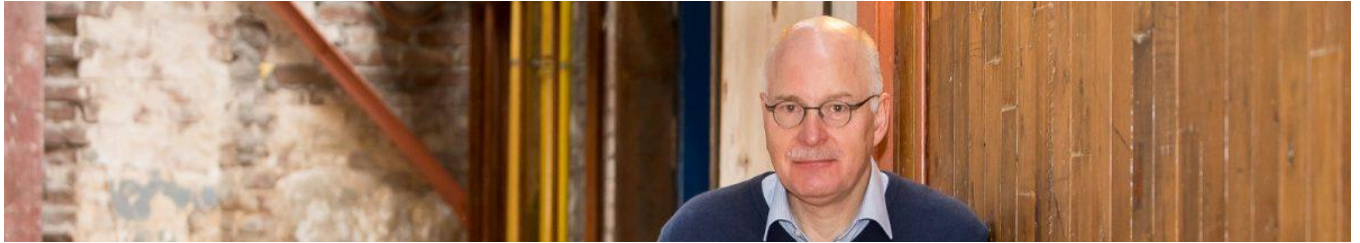


# Drie harde standpunten over verandermanagement: Thijs Homan



Achtergrond

BREENS REDACTIE - 28 NOVEMBER 2020



Thijs Homan is emeritus hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Hij benadrukt ferm dat hij geen normatief, maar descriptief onderzoek doet. Hij wil onderwijsinstellingen en andere organisaties dus niet voorschrijven hoe zij verandermanagement moeten aanpakken, maar omschrijft welke fenomenen hij in de praktijk tegenkomt bij zijn onderzoek en concrete ervaringen. Hij zet zijn bevindingen in dit artikel uiteen aan de hand van zijn drie favoriete oneliners.

Tijdens het interview zit Homan in zijn kamer voor zijn goed gevulde boekenkasten. Deze boeken gaan niet alleen maar over verandermanagement, maar ook over natuurkunde, filosofie en organisatiekunde. Hij noemt zichzelf dan ook een 'kennisjutter', een jutter op de stranden van de wetenschap. "Ik probeer uit deze totaal verschillende vakgebieden ideeën en redeneerwijzen te halen die ik kan gebruiken om te beschrijven wat er in de praktijk van organisatieverandering gebeurt. Mijn ideeën en werkwijze zijn daardoor een beetje onorthodox, waardoor ik anderen in mijn veld wel eens voor het hoofd stoot", vertelt Homan. Zo concludeert hij bijvoorbeeld, na jarenlang zowel als academicus als in de praktijk gewerkt te hebben, dat heel wat publicaties over verandermanagement niet of nauwelijks te relateren zijn aan de praktijk, ondanks dat dat wel geclaimd wordt.

Veel van die publicaties zijn volgens hem namelijk normatieve publicaties: hoe kun je een verandertraject het beste aanpakken? Hoe het zou moeten, dus. Tijdens zijn hoogleraarschap heeft hij echter bij meer dan 130 organisaties

onderzocht of er verbanden te vinden waren tussen 'hoe het moet' (wat er in de formele veranderplannen staat) en wat er in de dagelijkse organisatiepraktijk concreet gebeurt. Zijn bevinding? "Nee! Ik kon geen link vinden tussen de plannen en de praktijk. Wat er in de formele veranderplannen staat lijkt nauwelijks effect te hebben op wat er vervolgens in de dagelijkse praktijk gebeurt. Daarom ben ik gestopt met het stellen van de vraag 'hoe verandering moet?' en ben ik mezelf gaan afvragen 'hoe het gaat': wat gebeurt er in de concrete dagelijkse praktijk als er een verandering gelanceerd wordt?." Dat legt Homan graag uit aan de hand van de volgende stellingen:

## **1. Naarmate je verandering meer managet, komt het meer tot stilstand**

Volgens Homan zijn we vaak oplossingsverslaafd. We willen alsmaar weten 'hoe het moet'. Daarbij nemen we aan dat datgene dat we aan de hand van de normatieve verandermanagementleer doen een voorspellende waarde heeft op wat er daarna in de organisatie gebeurt. De centrale aanname daarbij is dat organisaties veranderen als resultaat van goed verandermanagement. Dit leidt volgens Homan al snel tot een kokervisie, waarbij de veranderaar er van uitgaat dat hij met de juiste dingen bezig is. Als de verandering dan toch minder goed verloopt, dan ligt het al snel aan de anderen: de doelgroep die moet veranderen. En die vertonen dan dus weerstand. Dit is een heel verleidelijk perspectief: 'waarom doen zij nu toch zo moeilijk?'. Dit zelfde perspectief maakt echter dat er allerlei andere processen, dynamieken en toevalligheden als bijzaak worden ervaren; het gaat immers over De Verandering. Wat Homan ontdekte is dat de vraag of een organisatie wel of niet verandert juist heel weinig te maken heeft met de formele verandertrajecten, maar des te meer met die zaken die nu als bijzaak worden weggezet. Sterker nog: soms is het bij formele verandertrajecten feitelijk helemaal niet de bedoeling dat de organisatie verandert.

**"De eisen en verwachtingen in het onderwijs liggen hoog: we willen passend onderwijs, afstandsonderwijs, fuseren met andere instellingen, IT-transformaties, terwijl er tegelijkertijd chronisch wordt bezuinigd. Als je al deze eisen serieus neemt, klap je uit elkaar."**

"Die zijn nooit allemaal tegelijkertijd te realiseren. Wat er dan gebeurt is dat er allerlei formele verandertrajecten worden gelanceerd, waarbij die trajecten vooral bedoeld zijn om aan de buitenwereld te laten zien hoe goed men bezig is. Terwijl er vervolgens intern zo met die trajecten wordt omgegaan dat de verstoringende impact op het dagelijkse formuleren niet al te groot is."

Door juist die bijzaken serieus te nemen ontdekte Homan dat er in scholen vrijwel continu sprake is van tal van grotere en kleinere informele veranderingen; simpelweg omdat men steeds bezig is het eigen werk zo goed

mogelijk te doen *ondanks* alle externe verstoringen. Het gaat dus eerder om het vinden van verandering, dan het op gang brengen ervan. Juist zwaar aangestuurde formele verandertrajecten kunnen die spontane, continue verandering danig frustreren.

## **2. De meeste verandering komt tot stand ondanks verandermanagement**

Naast oplossingsverslaafd, zijn we ook startverslaafd, weet Homan uit ervaring. “Intern woedt er een soort verandertrajectcompetitie. Elke manager, teamleider en directeur wil dat zijn of haar project voet aan de grond krijgt. Men strijdt met andere partijen die ook bezig zijn met veranderingen voor dezelfde doelgroep. De verandertrajectcompetitie gaat om de machtsvraag: wiens traject krijgt het meeste budget en steun?” Homans conclusie: verandering is niet het resultaat van al die individuele verschillende trajecten, maar juist van die onderlinge competitie. “Je zou die competitie kunnen zien als een golvende machtszee. Al die verandertrajecten deinen op en neer op die machtszee. De feitelijke impact van individuele trajecten hangt daarbij niet af van de professionaliteit van de veranderkundige interventies, maar van steeds wisselende positie op die machtszee.”

Veel medewerkers weten inmiddels hoe ze met dit bijltje moeten hakken. “Ze zien dat er weer een nieuw traject in de etalage van de instelling wordt gezet en denken: o jee, daar gaan we weer. Uit ervaring weten ze dat er bij een zichzelf serieus nemend verandertraject altijd sprake zal zijn van workshops, heisessies etc. En het is dan slim om naar die workshops te gaan en braaf mee te doen. Maar men ervaart dit als een soort corvee: door mee te doen laat je zien dat je loyaal bent. Tegelijkertijd biedt dat zelfde gedrag de legitimiteit om vervolgens na de sessie gewoon die dingen te gaan doen die men zelf belangrijk vindt. Workshoptoerisme, noemt Homan dat. Zo geef je het management het idee dat er iets verandert, terwijl je in de praktijk alleen die dingetjes uit de verandering pikt waar je volgens jou echt wat aan hebt.”

Wat Homan ziet, is dat de verandertrajectcompetitie ervoor zorgt dat het minder gaat over fraaie veranderkundige interventies, maar juist des te meer over het vinden van steun voor het eigen veranderidee. Daarbij is het bovendien nog eens zo, dat er naast de formele verandertrajecten ook nog eens sprake is van tal van ‘spontane’ veranderinitiatieven. De mensen die dit soort initiatieven ondernemen is Homan veranderfonteintjes gaan noemen. Dit zijn mensen die in een school rondlopen en zich groen en geel ergeren aan hoe het er op een bepaald punt aan toegaat. Onder de radar beginnen zij hun eigen veranderinitiatief en gaan zij op zoek naar steun voor hun ideeën.” De facto vormen zij zo dus nog een hele verzameling extra partijen, die ook om legitimiteit aan het knokken zijn op de machtszee. Juist dit soort dynamieken maakt dat de feitelijke verandering van scholen tot stand komt ondanks de formele trajecten en meer een reflectie is van de steeds wisselende interne machtsverhoudingen.

### 3. Organisaties werken best goed, omdat de meeste verandertrajecten mislukken

In de veranderkundige literatuur is het al jaar en dag bekend dat zeventig tot tachtig procent van de verandertrajecten niet het gewenste resultaat oplevert. Hier kun je heel bedroefd om worden. “Maar als je het nou eens helemaal omdraait: zou het falen van veel formele verandertrajecten misschien een functie hebben?”. Hier komt Homan weer terug op die enorme hoeveelheid veranderingen die er continu en van alle kanten van scholen worden verwacht. Vaak ook veranderingen die elkaar onderling tegenspreken. Die zijn simpelweg niet allemaal tegelijkertijd te realiseren. Maar hoe behoud je als school dan je legitimiteit, terwijl je dus niet doet wat iedereen over je roept en van je verwacht? Een van de manieren is dan om vooral veel verandertrajecten in de etalage te zetten. Zo kan de buitenwacht zien hoe voortvarend je als school bezig bent. Tegelijkertijd – zo ontdekte Homan – zijn er talloos vele ragfijne mechanismen te vinden, waardoor die zelfde verandertrajecten intern niet of nauwelijks van de grond komen. Maar dat is dus in feite niet zo heel erg. Juist zorgen dergelijk mislukkende trajecten ervoor dat het interne functioneren nog werkbaar blijft, terwijl de buitenwacht tegelijkertijd wordt gepacificeerd.

Is er dan echt geen tip of truc waarmee verandermanagement een kans van slagen heeft? “Nee, want dat zou neerkomen op het claimen dat bepaalde veranderkundige acties tot voorspelbare resultaten leiden. En keer op keer blijkt die causale relatie er simpelweg niet te zijn. Wel zou ik graag een nieuw woord willen introduceren: pre-changemanagement. Waar changemanagement gaat over workshops, brownpapersessies en communicatieplannen, gaat pre-changemanagement over jouw positie op de machtszee. Hoe zorg ik dat ervoor dat ik überhaupt impact kan krijgen? Gelijk hebben en gelijk krijgen, zijn nu eenmaal twee totaal andere dingen. Hoeveel steun heb ik eigenlijk echt?”



- [Nieuwe Onderwijsvormen](#)
- [Verandermanagement](#)