

Veel veranderprocessen in het hoger onderwijs hebben het karakter van *planned change*. Daarbij worden doelstellingen geformuleerd en planningen en tussentijdse resultaten afgesproken. Uit onderzoek blijkt dat een groot deel van de geplande verandertrajecten weinig succesvol is. In dit artikel wordt betoogd dat dit te maken heeft met het feit dat veel van de veranderambities ontwikkelprocessen impliceren, die juist niet of nauwelijks stuurbaar en managebaar zijn. Beschreven wordt hoe dergelijke processen verlopen en wat daarbij belangrijke mechanismen en dynamieken zijn. Aan de hand daarvan wordt geïllustreerd hoe dergelijke processen gefaciliteerd kunnen worden. Het uitgangspunt daarbij is 'het organiseren van het toeval'.

Verandermanagement in het hoger onderwijs

De kunst van het nietsdoen is heel hard werken

Thijs H. Homan

Open Universiteit Nederland

Net zoals in vele andere sectoren van onze economie heeft het 'verandervirus' ook toegeslagen in de wereld van het hoger onderwijs. De ene reorganisatie is nog niet voorbij of de andere dient zich alweer aan. Inhoudelijk gezien gaat het in veel gevallen over interessante plannen, mooie visies en belangrijke strategische ontwikkelingen (zeker in de ogen van diegenen die ze bedacht hebben). Tegelijkertijd neemt de veranderdermoetheid bij de professionals steeds meer toe. Met als reactie dat de betrokken managers juist nóg harder aan die mensen gaan trekken om hen tóch in beweging te proberen te krijgen. Het is dan ook een bekend (onderzoeks)gegeven dat meer dan 70 procent van de geplande verandertrajecten niet effectief is. Doelstellingen worden niet gerealiseerd, deadlines worden niet gehaald en de motivatie om te veranderen neemt alleen maar af (Beer en Nohria, 2000 en Boonstra, 2000). De tijd lijkt rijp om de bestaande veranderhabitus eens flink onder de loep te nemen. Waarom lukt het ondanks de beste bedoelingen en de mooiste plannen niet om de mensen op een positieve manier in beweging te krijgen? Als de bestaande veranderaanpakken niet werken, hoe zorg je er dan voor dat 'ze' de nieuwe visie 'tussen de oren' krijgen?

Maakbaarheid

Bij veel verandertrajecten ligt het accent vooral op de inhoud van de verandering. Dus: wat stellen we ons voor bij competentiegericht onderwijs? Hoe moet vakgroep X er uit gaan zien? Hoe kunnen we de *governance* van onze faculteit verbeteren? Wat is een juiste balans tussen het reguliere onderwijs en commerciële activiteiten? Hoe organiseren we de maatschappelijke stages? Veel tijd van de beleidsmakers gaat zitten in het uitdokteren van de inhoud van deze plannen. Daarnaast heb je ook de veranderkundige vraag: hoe krijgen we de mensen in beweging, zodat ze onze plannen ook echt gaan uitvoeren? Hoe gaan we het verandertraject inrichten? Om zicht te krijgen op de scope van dat verandertraject, is het handig om een zogenoemde 'finishfoto' te maken. Dus: stel dat alle plannen helemaal gerealiseerd zouden zijn, hoe werken de mensen dan? Welke attitudes hebben ze dan? Wie werkt met wie samen? Deze foto kan dan vergeleken worden met de organisatie van nu: de startfoto. Het verschil tussen de twee foto's geeft aan wat de veranderopgave is. Bij veel veranderprojecten wordt die veranderopgave vertaald in (min of meer) concrete doelstellingen

(KPI's – key performance indicators – *deliverables*) enzovoort. Dus: 'de nieuwe organisatiestructuur moet eind 2010 geïmplementeerd zijn'. 'Het nieuwe systeem moet voor de zomer 2009 operationeel zijn'. 'De verbetering van de samenwerking tussen vakgroep X en Y moet in mei zijn gerealiseerd'. Op zich prima natuurlijk, om tijdsplanningen en doelstellingen te formuleren. Dat maakt het mogelijk om de veranderingen goed te volgen en tijdig in te grijpen als de afspraken niet worden gerealiseerd. Tegelijkertijd denk ik dat juist dit willen plannen en beheersen van veranderingen de reden is dat verandertrajecten mislukken. Het gaat mij daarbij niet zozeer over het plannen en sturen *an sich*, maar om de aannames die er daarbij worden gemaakt over de maakbaarheid van die veranderingen.

Om dit duidelijk te maken, introduceer ik hier het begrip 'stavolutionaire processen' (Van Dinten, 2002). Laat ik beginnen met een voorbeeld uit de privésfeer. Denkt u eens terug aan het moment dat u uw geliefde voor het eerst zag. Onmiddellijk schoot u een SMART-doelstelling te binnen, namelijk: 'over drie maanden zijn wij een koppel'. Duidelijk is dat er een stuk verandermanagement nodig is om de potentiële geliefde zover te krijgen dat hij/zij ook 'tussen de oren' heeft dat u de enige juiste bent. U zou dus kunnen beginnen met enkele *Open Space*-sessies om elkaar beter te leren kennen. Daarna lijkt het goed om samen een kort coachingstraject in te gaan, waarbij u, begeleid door een ervaren coach, samen komt tot een nadere kennismaking op alle facetten van elkaars persoonlijkheid. Zo tegen het eind van de drie maanden is een stukje training en opleiding natuurlijk altijd adviseerbaar. Dus hoe gaat u het meest effectief met de 'donkere kanten' van de ander om?

Wat denkt u? Zal de SMART-doelstelling zo worden gerealiseerd? Op zich heeft u het toch redelijk professioneel aangepakt, zou je zeggen. Er was een duidelijke planning en de veranderkundige interventies zijn keurig afgestemd op de geplande fasering van de ontwikkeling van uw relatie. Dus daar kan het niet aan liggen. Of wel?

Het proces dat ertoe zou kunnen leiden dat u met die ander een koppeltje gaat vormen, is niet te typeren als een maakbaar, planbaar en beheersbaar proces, maar juist als een stavolutionair proces. Stavolutionair staat voor stadiumgewijze evolutie (Van Dinten, 2002). Stel dat u inderdaad na enige tijd een koppeltje bent geworden, dan zijn er meestal achteraf wel bepaalde stadia in de ontwikkeling van uw relatie te ontdekken. Bijvoorbeeld dat u in het begin vaak dingen samen deed. En dat het toen een hele stap was toen u uw 'aanstaande' meenam naar uw familie. Dergelijke stadia zijn *achteraf* dus wel te herkennen, maar vooraf nooit precies te voorspellen. Het evolutionaire karakter van zo'n relatievormingsproces houdt in dat u en uw 'aanstaande' gedurende die

maanden tal van gedragingen richting elkaar vertonen, waarbij sommige gedragingen aansloegen en andere juist niet. Ook bestond er steeds de kans dat het misliep en dat het dus niets zou worden. Kortom: we hebben het over een natuurlijk groeiproces, dat zo zijn eigen dynamieken en zijn eigen tijd kent. Gras gaat niet harder groeien door er aan te trekken. En zo werkt het dus ook averechts als u opeens heel doelgericht gaat proberen datgene wat er zich tussen u en uw beoogde vriend(in) ontwikkelt, te versnellen.

Wat ik nu zou willen beweren, is dat veel verandertrajecten in het hoger onderwijs allerlei doelstellingen hebben die in feite alleen stavolutionair ontwikkelbaar zijn. Zo kun je het tot stand komen van een goede samenwerking tussen twee afdelingen niet 'managen' en plannen in de tijd. Ook is (bijvoorbeeld na een fusie met een andere opleiding) de cultuurintegratie niet iets wat je op de dag af kunt plannen, waarbij de acties en interventies die worden ondernomen niet een op een en voorspelbaar leiden tot die cultuurintegratie. Verder is ook de ontwikkeling van de professionaliteit van docenten, lectoren, professoren en managers niet iets wat op een beheersbare en monitorbare manier is aan te sturen. Steeds gaat het bij deze voorbeelden om groei- en ontwikkelprocessen die dynamieken hebben die geheel verschillen van de managementrationaliteit van plannen, controleren, monitoren en bijsturen.

Een van de verklaringen voor het hoog faalpercentage van geplande verandertrajecten ligt wat mij betreft in het willen aansturen en managen van veranderingen die ten enen male niet goed manage- en maakbaar zijn.

Rechts veranderen en betekeniswolken

Het voorafgaande roept de vraag op hoe dergelijke stavolutionaire groeiprocesen dan verlopen. En uiteraard ook of er veranderkundig iets aan te doen is. Of is de kunst van het nietsdoen dat je het gewoon maar moet laten gebeuren?

Verandermanagement in de praktijk betekent doorgaans dat er twee zaken in de gaten worden gehouden. Ten eerste natuurlijk de opleidingsorganisatie (of het onderdeel daarvan) die moet veranderen. Ten tweede het hele pakket met veranderkundige acties, interventies, workshops, trainingen, nieuwsbrieven, intranetsites enzovoort, waarmee beoogd wordt de verandering te 'managen'. 'Verandermanagement' behelst dan het steeds monitoren van de organisatie: komt de zaak al in beweging? Zo niet, dan wordt de intensiteit van de tweede factor opgeschroefd. Dus *nóg* meer training en coaching, nog meer vergaderingen over de voortgang, extra workshops, roadshows, iPods voor de succesvollen en een stuk extra aandacht voor het belang van het verandertraject

bij teamoverleggen, nieuwjaarsredes enzovoort. Naast deze twee zaken speelt er wat mij betreft nog een derde factor, die van buitengewoon groot belang is voor het verloop van de veranderingen. Waar ik het hier dan over heb, zijn zogeheten 'betekeniswolken' (Homan, 2006 en 2008). Betekeniswolken zijn breed gedeelde collectieve betekenisgevingen die er bij de betrokkenen leven over het verandertraject. Je kunt ook zeggen: dat wat er in de wandelgangen rondgaat over de verandering; dat

We moeten naar de 'binnenkant' van de verandering kijken

wat men informeel bij de koffieautomaat bespreekt in de pauze van de veranderworkshops en dat wat er bij de mensen in het rokershok wordt besproken. De inhoud van dergelijke betekeniswolken kan bijvoorbeeld zijn: 'Ach, eerst maar eens rustig afwachten. Dit roepen ze al jaren en er is tot nu toe nooit iets van terechtgekomen'. Of: 'Dit is nou al de zoveelste verandering. Laat ons nou ook eens gewoon ons werk doen. Zo komen we helemaal nergens meer aan toe'. Of: 'Je kunt je nu wel in gaan zetten voor dit verandertraject, maar we hebben gehoord dat er over een halfjaar een nieuwe decaan komt. Geheid dat die weer met heel andere plannen op de proppen komt'. Naar mijn idee zijn deze betekeniswolken de meest directe gedragsbeïnvloedende factoren in organisaties. Anders gezegd: al de veranderplannen, beleidsnotities, visies, deadlines en doelstellingen zijn in principe *senseless*; betekenisloos. Voor diegenen die die plannen bedacht hebben zijn ze zeer betekenisvol. Maar voor de ontvangers ervan krijgen de veranderingen pas betekenis als ze die er zelf in hun onderlinge interactie aan hebben gegeven.

Concreet. Stel, een bepaalde hogeschool wil dat het kwaliteitsmanagement van de opleiding wordt versterkt. Er is een fraaie kwaliteitsvisie opgesteld met een kwaliteitsjaarcyclus. Elk jaar begint met een review van de kwaliteit van al de cursussen en programma's. Vervolgens dienen de verantwoordelijke cursus- en programmaleiders hun verbeterplannen in, die daarna worden geaccordeerd door de kwaliteitscommissie. Tijdens de uitvoering van de plannen monitort de commissie de voortgang. Aan het eind van het jaar vindt dan de kwaliteitsrapportage

plaats, waarin per programma en cursus wordt aangegeven welke verbeteringen zijn uitgevoerd en welke effecten die gehad hebben, bijvoorbeeld wat betreft studententevredenheid. De cyclus wordt 'uitgerold' in de organisatie middels een aantal goed voorbereide workshops. Elk van de workshops wordt door de eindverantwoordelijke manager geopend met een oproep om 'te gaan voor kwaliteit' – waarna er T-shirts worden uitgedeeld met daarop deze tekst. Vervolgens gaat men in groepen uiteen om de vertaalslag te maken van het algemene plan naar concrete werkzaamheden voor de eigen teams en vakgroepen. Aan het eind worden actieplannen opgesteld en 'afgetikt'. Ten slotte gaat er een evaluatieformulier rond. Achteraf blijken de workshops met gemiddeld een 7 gewaardeerd te worden. Tot grote tevredenheid van de projectleider, de organisatieadviseur die het hele gebeuren begeleidde en de eindverantwoordelijke manager. Missie geslaagd!

Maar is dat nou ook echt zo? Is de betekenis die verzonden moet worden (namelijk dat dit heel belangrijk is, dat iedereen ook écht gemotiveerd moet zijn voor kwaliteit enzovoort) nou werkelijk geland? Om die vragen te kunnen beantwoorden, moeten we niet naar de zogeheten 'buitenkant' van de verandering kijken, maar naar de 'binnenkant'. De buitenkant betreft het geheel van acties en al de personen die daarbij betrokken zijn, dat wordt ingezet om het kwaliteitsbesef te laten groeien. De binnenkant betreft de informele interactie tussen betrokkenen *over* die buitenkant. Waarbij er al doende en al interacterend met elkaar betekenis wordt gegeven aan die buitenkant. Stel, bijvoorbeeld, dat twee deelnemers elkaar tijdens de inleiding van hun manager nadrukkelijk aankijken, de wenkbrauwen optrekken en naar elkaar lachen. Op dat moment geven ze al interacterend met elkaar betekenis aan datgene wat ze horen en zien. Tijdens de koffiepauze staan drie medewerkers van vakgroep X dicht bij elkaar en wordt er een mop uitgewisseld over de externe adviseur die de workshop faciliteert. De volgende dag vragen de collega's aan de deelnemers van de workshop hoe het de dag ervoor geweest is. Stel dat de deelnemers dan zeggen: 'Ach, wel aardig. Maar zolang Piet (de teamleider) blijft zeggen dat onze omzet te laag is, gaan wij niet aan de gang met dat kwaliteitsgebeuren. Het is me toch een formulierenboek ...'

Wat ik zou willen beweren, is dat er pas echt sprake is van 'organisatieverandering' als er beweging komt in deze betekeniswolken. In dit verband maakt Goffman (1959) een belangrijk onderscheid tussen '*on stage*'- versus '*off stage*'-gedrag van mensen. 'On stage-gedrag' (op het podium) vertoon je als je officieel bij elkaar bent. Dus bij een vergadering, een workshop, een borrel waar de baas aanwezig is. 'Off stage-gedrag' is het gedrag van mensen in en achter de coulissen. Dus daar waar men informeel bij elkaar is, waar men '*entre nous*' is. Tijdens

de kwaliteitsworkshop vertoont men on stage-gedrag. Daar speelt men de rol van de (redelijk) brave medewerker die (net doet alsof hij) kwaliteit heel belangrijk vindt. In de 'off stage-setting' bij de koffieautomaat en de volgende dag op de eigen kamers van de vakgroep vertoont men heel ander gedrag. Verandermanagement gaat wat mij betreft niet om het workshopgedrag, maar over het gedrag dat men daarna op de werkvloer vertoont. Hoe wordt er dan tegen de verandering aangekeken? Hoe praat men er dan over?

In het assenstelsel in figuur 1 is dit nog eens op een andere manier weergegeven. De horizontale as gaat over het verschil tussen geplande verandering (formele verandertrajecten, workshops, beleidsnotities, actieplannen, brainstormsessies enzovoort) en spontane verandering. Zeker bij hogescholen en universiteiten geldt dat er hoogstwaarschijnlijk continu spontane veranderprocessen gaande zijn. Dat kan niet anders bij organisaties met zo veel professionals. Die zijn voortdurend aan het experimenteren of de werkzaamheden niet gemakkelijker, beter, mooier enzovoort kunnen worden uitgevoerd. Dit zijn dus veranderingen die spontaan plaatsvinden

Betekeniswolken zijn de meest directe gedragsbeïnvloedende factoren

ondanks de formele veranderplannen. De verticale as betreft de vraag in hoeverre er sprake is van één bepaalde allesoverheersende visie (monovocaal) of juist van het naast elkaar bestaan van allerlei verschillende visies, ideeën, stromen enzovoort (polyvocaal).

De formele kant van organisatieverandering, de zendkant, de on stage-kant, bevindt zich aan de linkerzijde van het assenstelsel. Daarbij heb je linksboven de directe verandertrajecten en linksonder de participatieve trajecten. Aan de rechterzijde van het kruis bevindt zich de wereld van de betekeniswolken, de spontane gedragingen van medewerkers (en managers) op de werkvloer. Je kunt ook zeggen: het continue gebruik en gebubbel dat er gaande is aan de binnenkant van de organisatie.

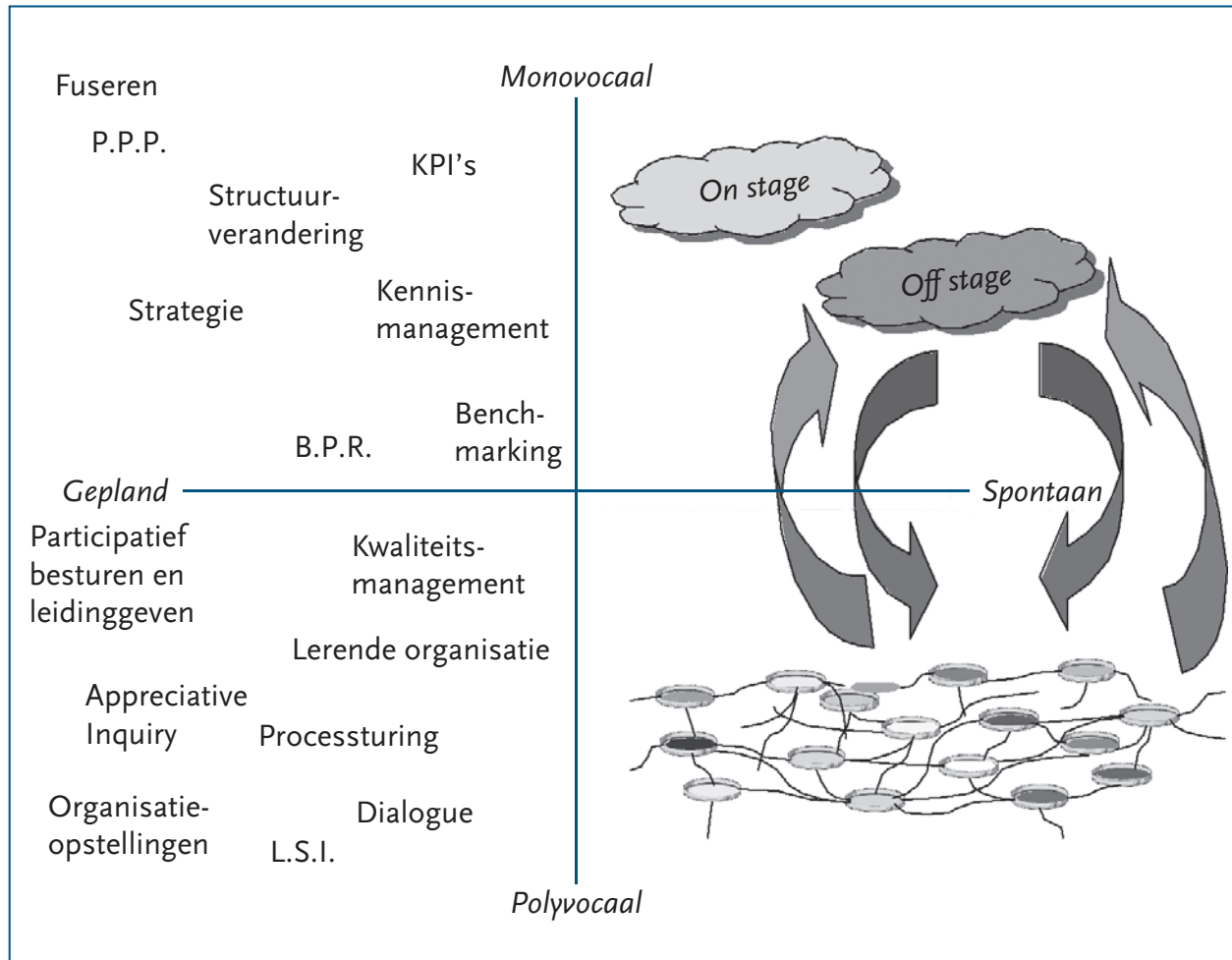
Wordt er in de linkerwereld van uitgegaan dat verandering maakbaar, managebaar en beheersbaar is, in de

rechterwereld is juist stavolutionairiteit het pandoer. Dit impliceert dat er geen lineair verband kan bestaan tussen links en rechts. Er zijn naar mijn idee geen heilige graalachtige interventies en veranderkundige hoogstandjes die voorspelbaar en beheersbaar leiden tot verandering en beweging aan de rechterkant van het kruis. Praktisch uitgedrukt: je kunt in workshops, trainingen, vergaderingen enzovoort roepen wat je wilt, maar dat wil niet zeggen dat dat dan een op een zo wordt overgenomen en uitgevoerd in de realiteit van de organisatie.

Goede bedoelingen

'Dus Homan beweert dat je helemaal niks kunt doen om verandering voor elkaar te krijgen. Kom nou!' Ik hoor het u denken. Dit is ook niet de conclusie waar dit denken in termen van betekeniswolken op uit komt. Stel dat u de externe adviseur bent die de kwaliteitsworkshops begeleidt. En in de pauze hoort u (uiteraard bij toeval) dat er een paar mensen tegen elkaar zeggen dat ze het allemaal wel leuk vinden, maar dat ze in de praktijk voor dit soort onzin geen tijd hebben. Wat zou er gebeuren als u na de pauze het woord neemt en een hartstochtelijk betoog afsteekt, waarin u het belang van goede onderwijskwaliteit andermaal onderstreept? Daarbij verwijst u naar toekomstige accreditaties, naar onderzoeken van de inspectie en ook naar de commerciële kansen die er liggen in goed kwaliteitsmanagement. De vraag is dan: zouden de vigerende betekeniswolken door uw charismatische betoog in beweging komen? Ik denk dat dat niet het geval is. Eerder leidt een dergelijke interventie tot het verder stabiliseren van de bestaande wolken, dan dat die wolken in beweging komen. In de meteorologie noemen we dat dan een gearresteed weersysteem. Wat ik dus zou willen suggereren, is dat het proberen te 'managen' van verandering in de bestaande betekeniswolken hoogstwaarschijnlijk een contraproductief effect zal hebben.

Veel meer verandering en beweging ontstaan er – en dat zie ik ook in mijn onderzoek – als de aandacht en energie gericht worden op het ontstaan en hoeden van *nieuwe* betekeniswolken. Ik ben er namelijk van overtuigd (waarbij ik me onder meer baseer op de chaos- en complexiteitstheorie) dat er in organisaties altijd al vernieuwende miniwolkjes aanwezig zijn, waar men al lang bezig is, denkt en werkt zoals er in de officiële beleidsplannen wordt afgeschilderd. Door juist de groei en bloei van deze 'alternatieve' wolken te versterken, kan er zich op den duur een soort *fiftyfifty*-situatie ontwikkelen, waarbij 'oud' en 'nieuw' elkaar als het ware in evenwicht lijken te houden. Je merkt dat bijvoorbeeld bij vergaderingen. Enerzijds krijg je dan steeds reacties dat de veranderplannen niet realistisch zijn, niet gaan werken enzo-

Figuur 1 Assenstelsel verandersoorten¹

voort. En anderzijds staan er dan steeds weer mensen op (soms ook letterlijk) die juist wel overtuigd zijn van het nut van de verandering en die bijvoorbeeld al lang op die manier werken. In termen van de chaostheorie heet zo'n situatie 'edge of chaos': men verkeert precies op het grensvlak van de oude stabiliteit en de nieuwe spontane verandering die vanzelf op gang komt (Homan, 2006, 2008). In dergelijke situaties is een klein voorval, een kleine gebeurtenis, vaak al voldoende om de zaak te doen omslaan. Bijvoorbeeld een belangrijke klant die onverwacht een cursus afzegt. Of een negatieve publicatie over de faculteit in de lokale pers. Een dergelijk voorval heet ook wel een 'focal event' (Kets de Vries en Balazs, 1997). Zo'n gebeurtenis brengt een non-lineaire reactie op gang, waarbij een schijnbaar onbetekenende gebeurtenis zeer grote consequenties heeft.

Al met al betekent dit dat de dynamieken aan de rechterkant van het assenstelsel zelforganiserende dynamieken zijn, die niet per se 'extern' worden gemanaged maar van

binnenuit gewoon spontaan ontstaan uit de interacties tussen betrokkenen. Denk in dit verband maar eens aan de prachtige patronen die grote groepen spreuwen kunnen maken. Ook hier geldt 'edge of chaos': op de grens tussen stabiliteit en verandering. Waarbij de kleinste beweging (bijvoorbeeld een van de spreuwen ziet een roofvogel en vliegt wat opzij) vrijwel onmiddellijk leidt tot collectieve patroonveranderingen. Dit doen de spreuwen niet omdat ze allemaal achter een bepaalde manager-spreeuw (een zogenaamd 'pacemaker animal': Bonabeau, Dorigo en Théraulaz, 1999) aanvliegen. Noch is er sprake van verandermanagement en al helemaal niet van een centraal veranderproject dat gerund wordt onder een Prince II-regime (dit staat voor *Projects in Controlled Environments* en wel de tweede versie daarvan. Het is een methode voor projectmanagers om gestructureerd projecten in te richten en aan te sturen).

De kunst van het nietsdoen ...

Het onderzoek waar we in het onderzoekscentrum Facilitating Change and Implementation Dynamics van de Open Universiteit Nederland mee bezig zijn, richt zich primair op het begrijpen van deze dynamieken die ten grondslag liggen aan het ontstaan van nieuwe betekeniswolken in organisaties. De vraag is of er bij die dynamieken factoren te onderkennen zijn die de groei van nieuwe betekeniswolken faciliteren.

Inmiddels hebben we al veel inzichten op dit terrein verkregen. Zo blijken de geboorteplaatsen voor nieuwe wolken zogenaamde petrischaaltjes te zijn. Petrischaaltjes (u weet wel, uit laboratoria) zijn verdichtingen in het informele sociale netwerk in organisaties, die bestaan uit kleine groepen mensen die vaak met elkaar interacteren om tot nieuwe betekenisgeving te komen over datgene wat ze meemaken. Uit ons onderzoek blijkt dat vrijwel iedereen (dus ook managers, consultants enzovoort) wel een of enkele personen om zich heen heeft met wie men regelmatig bespreekt wat men er nou eigenlijk allemaal van vindt. Vaak zijn dit vrij constante vertrouwensgroepjes 'waarin' ook meestal al veel betekenissen 'leven'. Dus de manager kondigt (bijvoorbeeld in het interne personeelsblad van de universiteit) af dat er een serie kwaliteitsworkshops op stapel staat. In de petrischaaltjes reageert men dan vanuit de reeds bestaande betekenisgevingen: 'O, kijk, dat is net zoiets als dat innovatietraject van vorig jaar. Daar is toen ook niet veel uit gekomen'. Het feit dat de betrokkenen vooral blijken te reageren vanuit het verleden maakt dat verandermanagement nooit los kan worden gezien van de historische context van de betreffende organisatie (zoals in veel verandermanagementliteratuur wel wordt gesuggereerd).

Nieuwe betekeniswolken ontstaan uit 'ideeënseks' tussen petrischaaltjes die verschillende betekenissen over de verandering koesteren. Als men alleen maar relaties zou hebben met petrischaaltjes die er precies hetzelfde over denken als het eigen petrischaaltje, dan zal er weinig beweging ontstaan. Maar als mensen van een petrischaaltje in contact komen met anderen die heel andere ideeën hebben over het verandertraject, dan zou er uit de interactie tussen deze schaaltes een proces van 'ideeënseks' op gang kunnen komen, waarbij er in die interactie nieuwe betekeniswolken ontstaan.

Een volgende factor die zeer belangrijk blijkt te zijn voor het ontstaan van nieuwe collectieve betekeniswolken, is de zogenoemde connectiviteit. Dit is een begrip ontleend aan de complexiteitstheorie (zie bijvoorbeeld Kauffman, 1995 en Kelly, 1994) waarbij het – vertaald naar de petrischaaltjes – gaat over het aantal relaties dat petrischaaltjes hebben met andere petrischaaltjes. Zijn die schaaltes allemaal afgesloten eilandjes (koninkrijkes), dan is er sprake van lage connectiviteit. De kans

op vruchtbare ideeënseks is dan minimaal. Een hogere connectiviteit leidt ertoe dat nieuwe betekeniswolken al snel als een soort cognitieve virussen door het informele netwerk gepropageerd kunnen worden, zodat er op den duur ook nieuwe betekeniswolken op collectief niveau kunnen ontstaan.

Zo hebben we nu inmiddels een hele verzameling factoren en dynamieken op de korrel, die er gezamenlijk toe bijdraagt dat nieuwe betekeniswolken zich kunnen ontwikkelen. Daarbij is het motto dus: 'rechts van het kruis'. Het betreft dus spontane processen die plaatsvinden *ondanks* het verandermanagement (links van het kruis). De kunst, dus, van het nietsdoen.

... is heel hard werken

Moet je dan als verandermanager maar achteroverleunen en er het beste van hopen? Nee, integendeel, zou ik zeggen. Waar we het hier over hebben is het ondernemen van maatregelen die aansluiten op de factoren en dynamieken die met wolkenveranderingen samenhangen. Ik heb het hier dan over een heel ander arsenaal aan veranderkundige activiteiten dan de klassieke veranderacties die vanuit een *planned change*-visie worden ondernomen. Het gaat bijvoorbeeld om het vergroten van de connectiviteit tussen petrischaaltjes, het stimuleren van variëteit (zodat ideeënseks geen incest wordt), het scheppen van zogenoemde *transitional spaces*, waarin er ruimte is voor nieuwe betekeniswolken en waarin nieuwe spontane

Op den duur kunnen er nieuwe betekeniswolken ontstaan

veranderinitiatieven gesteund worden. Het 'harde werken' is daarbij niet gericht op de inhoud van de veranderplannen en het ervoor zorgen dat 'zij' precies 'tussen de oren' krijgen wat wij bedacht hebben. Maar juist op het versterken van de veranderdynamieken en -processen die sowieso altijd gaande zijn in de organisatie. Uitgangspunt daarbij is 'het organiseren van het toeval'. Wat je ook onderneemt, het zal altijd geplaatst zijn aan de linkerkant van het kruis. Welke betekenis het heeft en krijgt, is niet precies te voorspellen. Dat is namelijk een proces dat zich aan de rechterkant afspeelt. Maar wel

leidt een veranderaanpak gericht op het faciliteren van de ‘wolkendynamieken’ tot een veel grotere kans op echte organisatieverandering, dan het eenzijdig managen van de inhoud van die veranderingen. In die zin organiseer je je eigen toeval.



Prof. dr. Thijs H. Homan

is hoogleraar *Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland* en *visiting professor bij het Centre for Leadership and Personal Development (L.A.P.D.) van Universiteit Nyenrode*. Verder is hij leider van het onderzoekscentrum *Facilitating Change and Implementation Dynamics van de Open Universiteit Nederland*. Naast zijn universitaire werkzaamheden is hij zelfstandig organisatieadviseur; th.homan@casema.nl, www.changemaster.nl.

Literatuur

- Beer, M. en N. Nohria (2000), Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 113-141.
- Bonabeau, E., M. Dorigo en G. Théraulaz (1999), *Swarm intelligence, from natural to artificial systems*, New York: Oxford University Press.

- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water*, Amsterdam: Vossiuspers UAP.
- Dinten, van, W. (2002), *Met gevoel voor realiteit*, Delft: Eburon.
- Goffman, E. (1990), *The Presentation of Self in Everyday Life*, reprint Penguin Books.
- Homan, Th.H. (2008a), *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag: Academic Service.
- Homan, Th.H. (2006), *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*, Oratie Open Universiteit Nederland.
- Kauffman, S. (1995), *At home in the universe, the search for the laws of complexity*, London: Viking.
- Kelly, K. (1994), *Out of control: the new biology of machines, social systems and the economic world*, Reading, Massachusetts: Perseus Books.
- Kets de Vries, M.F.R. en K. Balazs (1997), *Mentaliteitsverandering in Organisaties*, Amsterdam: Academic Service.

Noten

1. P.P.P. staat voor People Planet Profit, oftewel het streven van een organisatie om zich niet alleen op winst (profit) te richten, maar ook op het welzijn van medewerkers (people) en het milieu (planet). B.P.R. staat voor Business Process Reengineering; een pakket met methodieken dat erop gericht is om werkprocessen in de organisatie te optimaliseren. Bij het behandelen van een klantvraag bijvoorbeeld bestaat het proces voor zo'n 80% uit wachten en maar voor 20% uit echte werktijd. BPR brengt dit soort werkprocessen in kaart en beoogt ze efficiënter te maken. L.S.I. staat voor Large Scale Interventions. Dit is een verzameling veranderkundige methoden en technieken die erop gericht is zo veel mogelijk mensen in een organisatie actief, efficiënt en gericht te betrekken bij verandertrajecten. In plaats