

# Anders veranderen

Naar een nieuwe kijk op organisatieverandering in het onderwijsveld

Prof. Dr. Th. Homan

## **We veranderen ons rot**

Het managen van veranderingen gaat over het doen van interventies. Denk aan voorlichtingssessies, workshops en trainingen, aantrekkelijke intranet-sites, communicatieplannen, dialoogsessies, informatieverschaffing tijdens werkoverleggen etc. We zijn er maar druk mee. Maar of het nou echt helpt is niet zeker. Onderzoek over de effectiviteit van geplande verandertrajecten toont aan dat 70 tot maar liefst 90% van deze trajecten *niet* succesvol is. Kennelijk doen we iets verkeerd. Maar wat? En wat kun je dan wel doen?

De aanname bij geplande verandertrajecten is dat de interventies die worden uitgevoerd er toe leiden dat 'zij' veranderen. 'Zij' zijn dan de docenten, de teamleiders en alles wat daar omheen hangt. Doel is vaak om als opleidingsinstituut beter uit de bus te komen bij de Trouw-*rankings*; beter te scoren bij inspecties, nóg modernere didactische methoden in te voeren, betere *control* te krijgen door meer eenduidige management-informatiesystemen, etc. We willen zoveel, maar op de een of andere manier lijkt organisatieverandering wel 'fietsen in mul zand'. Hoe komt dat?

## **On stage en off stage**

Bij het managen van veranderingen wordt vaak een belangrijke factor overgeslagen. Je zou ook kunnen zeggen: we mikken als management op het verkeerde paard. Om dit duidelijk te maken zou ik onderscheid willen maken tussen de 'buitenkant' van de verandering en de 'binnenkant' ervan. Bij die buitenkant gaat het om al de interventies en veranderdoelen die we richting de docenten en teamleiders verzenden. De binnenkant gaat over de manier waarop de doelgroep betekenis geeft aan al die interventies en doelen. In feite zijn al de mooie visies, brochures en voorlichtingen *sense-less* totdat de betrokken er zelf *sense* – betekenis – aan hebben gegeven. In dit verband is het onderscheid tussen *on stage behavior* en *off stage behavior* illustratief. *On stage* (op het podium)-gedrag vertoont men als de leidinggevendenden erbij zijn. Tijdens de zeepkistsessie over de (zoveelste) verandering is iedereen het er mee eens dat die verandering nuttig en noodzakelijk is. Maar wat gebeurt er daarna in het rokershok, bij de koffieautomaat, bij de lunch? Daar vertoont men *off stage*-gedrag: "nou laten ze eerst maar eens over de brug komen met nieuwe lap-tops", "ach, niet te veel van aantrekken. Over een half jaar zit er weer een nieuwe manager en dan roepen ze weer iets anders", "zolang de roosters niet kloppen kom ik niet in beweging".

## **Betekeniswolken**

Het klassieke verandermanagement-model behelst eigenlijk twee grootheden. Ten eerste de verzameling van interventies die worden ondernomen om docenten en teamleiders in beweging te krijgen. Ten tweede de vraag of de betrokkenen al voldoende in beweging zijn. Als de beweging niet snel genoeg gaat –de tweede grootheid – dan wordt er bij de eerste grootheid een tandje bijgezet: nóg meer voorlichting, een rondgang van het management langs de teams om nog eens goed duidelijk te maken dat het nu ècht menens is. Kortom: gaat het bij de tweede grootheid niet snel genoeg, dan doet men meer-van-hetzelfde bij de eerste grootheid.

Naar mijn mening is er echter een *derde* grootheid, waar het in feite om draait bij organisatieverandering. Ik zou die grootheid de 'betekeniswolken' willen noemen, die in organisaties hangen. Betekeniswolken zijn collectieve betekenissen die breed in de organisatie gedeeld worden; betekenissen die echt rondgaan bij veel mensen in de organisatie. Vindt het verandermanagement plaats in het *on stage*-domein; die

betekeniswolken bevinden zich in het *off-stage*-domein. Daar leeft wat men er ècht van vindt; daar wordt *sense* gegeven aan de verhalen en bedoelingen van managers.

Over die betekeniswolken kan een aantal dingen gezegd worden. Als eerste zijn ze voor de mensen de meest direct beïnvloedende factoren. Niet wat u als manager zegt, maar datgene dat er in de betekeniswolk over leeft, is bepalend voor de feitelijke reactie van de betrokkenen. Bij mijn onderzoek zien we dit ook steeds weer terug. Als er over een verandertraject een 'negatieve' betekeniswolk hangt, dan zie je dat de betrokkenen precies het minimumgedrag vertonen op die dimensies waarop men (kwantitatief) gemonitord wordt; terwijl ze de kwaliteit van het werk in feite onbelangrijk vinden. De motivatie verschuift van intrinsiek naar extrinsiek.

Het tweede dat er over de betekeniswolken gezegd kan worden is dat 'echte' organisatieverandering in feite het equivalent is van verandering van betekeniswolken. Veranderen de wolken niet, dan zul je zien dat het feitelijke gedrag ook niet significant verandert. Het management kan wel roepen dat de docenten een pragmatische (in plaats van een principiële) oriëntatie moeten hebben; dat ze extern georiënteerd moeten zijn, dat ze in staat moeten zijn om kritisch op hun eigen werk te reflecteren en dat ze 'ownership' moeten vertonen. Maar zolang er in de betekeniswolken nog betekenissen hangen als "allemaal leuk, maar daar hebben we nu geen tijd voor" of "laat ze eerst nou eens zorgen dat we meer ondersteuning krijgen voor de zwakkere studenten", dan zal er weinig gebeuren. Organizatieverandering is wolkenverandering.

Dan het derde punt. Dit gaat over de veranderbaarheid van betekeniswolken. Wat denkt u? Zouden die wolken veranderen als u een Obama-achtige communicatiecampagne op zou zetten, met de boodschap dat men het he-le-maal verkeerd ziet en dat die veranderingen juist goed zijn en dat het werk daardoor juist een stuk uitdagender zal worden? Ik denk van niet. Of liever: ik denk dat de bestaande wolken juist veel stabielier gaan worden door dit soort acties. Anders gezegd: heel veel (echte) organisatieverandering komt juist tot *stilstand* door het reguliere verandermanagement.

### **Dus je kunt er eigenlijk niks aan doen? Toch is er hoop**

Mijn onderzoek is er op gericht om de dynamieken te begrijpen die ten grondslag liggen aan veranderingen van betekeniswolken. Dit met het doel om te zien of daaruit factoren te destilleren zijn die misschien wèl beïnvloedbaar zijn. Inmiddels weten we al heel wat. Zo is het duidelijk dat bestaande betekeniswolken alleen kunnen veranderen wanneer er – als het ware – nieuwe wolken 'naast' komen. Waarbij er zich op den duur een soort *fifty-fifty*-verhouding tussen 'oude' en 'nieuwe' wolken ontwikkelt. Juist dan hoeft er vaak maar *iets* te gebeuren en het systeem klapt om: de nieuwe wolken worden het nieuwe dominante perceptuele regime. Dit impliceert dat het vooral interessant is om te zoeken naar ontstaansfactoren van nieuwe wolken.

De geboorteplaatsen van nieuwe betekeniswolken zijn zogeheten petrischaaltjes. Kijkt u maar eens hoe het bij uzelf werkt. Vrijwel iedereen heeft wel enkele vertrouwenspersonen om zich heen met wie men regelmatig bespreekt wat er nou echt gaande is. Doorgaans zijn dat zo'n beetje dezelfde mensen. En juist dit maakt dat er 'tussen' die mensen 'in' de petrischaaltjes al een hele verzameling betekenissen (over ervaringen in het verleden) aanwezig zijn. En juist die reeds bestaande betekenissen 'formatteren' de betekenissen over nieuwe ervaringen. Zo zien we bijvoorbeeld in ons onderzoek dat petrischaaltjes bijna gedurende de complete duur van verandertrajecten 'off line' zijn met feitelijke veranderrealiteit. Het blijkt dat men in de onderlinge gesprekken steeds maar weer tot de conclusie komt dat "dit traject net zoiets was als dat traject van drie jaar geleden. En dat is toen ook niks geworden".

Tegelijkertijd zijn, zoals ik al zei, diezelfde petrischaaltjes ook de geboorteplaatsen van *nieuwe* betekenissen. Soms zijn er van die echt 'goede' gesprekken, waarbij het beeld opeens omslaat; waarbij men opeens ziet dat het toch anders moet.

Samenhangend hiermee kan een onderscheid worden gemaakt tussen *game*-petrischaaltjes en *play*-schaaltjes. Bij 'game' wordt er een spel gespeeld binnen de

bestaande regels. Overtreden de spelers die regels dan wijst een scheidsrechter hen er op dat men zich aan de regels moet houden. *Game* houdt dus in: veel beweging en dynamiek, maar steeds binnen het zelfde kader; binnen hetzelfde *framework*. 'Play' refereert onder andere aan de manier waarop kinderen spelen. Ze zijn bijvoorbeeld ergens op vakantie en gaan voor het eerst naar buiten. Ter plekke besluiten ze om verstoppertje te gaan spelen, waarbij de voorwerpen die ze vinden (een boom, een voetbal, etc.) mee worden genomen in dat spel. Ze spelen dus een spel terwijl ze de regels aanpassen aan datgene dat ze vinden. Ze zijn dan ook veel meer 'on line' met de werkelijkheid, dan dat *gamers* dat zijn. Vertaald naar petrischaaltjes betekent dit dat *game*-schaaltjes (redelijk) stabiele schaaltes zijn waarin men 'het' al lang weet. Er is sprake van een relatief laag energieniveau, weinig nieuwsgierigheid, en vaak ook van een behoorlijk constante bezetting. *Play*-schaaltjes (ook wel 'generative hot spots' genoemd) zijn juist het tegenovergestelde. Daar borrelt en bruist het. Daar staat men open voor vernieuwing. Daar wisselen de leden ook af en toe.

Hoe ontstaan nu nieuwe betekeniswolken? Simpel: ze worden vooral 'geboren' in *play*-schaaltjes. Vervolgens ontstaan er collectieve betekeniswolken als die *play*-schaaltjes via een soort besmettingsproces in staat zijn steeds meer andere schaaltes te 'besmetten' met hun ideeën. Zo ontstaan een soort 'cognitieve virussen', die op den duur grote groepen mensen (schaaltjes) weten te beïnvloeden.

Echter dergelijke beïnvloedingsprocessen zijn aan een aantal duidelijke voorwaarden gebonden. Ten eerste moet er voldoende variëteit aanwezig zijn in de verschillende lokale betekeniswolkjes in de petrischaaltjes. Stelt u zich maar eens voor: als alle schaaltes zo'n beetje dezelfde betekenissen er op na houden, dan leidt contact tussen die schaaltes niet tot vernieuwing. Is er wél sprake van voldoende variëteit, dan vindt er tussen de schaaltes een proces van ideeënsex plaats, waarbij er zich uit de contacten tussen twee schaaltes steeds nieuwe syntheses vormen uit de sets met oorspronkelijke gedachten.

Een tweede belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van nieuwe collectieve betekeniswolken is de connectiviteit tussen de schaaltes. Dit is een factor die ontleend is aan de complexiteitstheorie. Nieuwe collectieve wolken ontstaan namelijk spontaan uit lange ketens ideeënsex. Het zijn dus zelforganiserende dynamieken, waarbij lokale betekenissen opeens transformeren naar collectieve betekenissen. Wil deze sprong van lokaal naar collectief plaatsvinden, dan is de juiste connectiviteit tussen de schaaltes een belangrijke factor. Connectiviteit komt in essentie neer op de hoeveelheid contacten die er tussen de schaaltes aanwezig is. Is de connectiviteit te laag, dan heb je in feite allemaal los van elkaar rondrijvende betekenseilandjes (mentale koninkrijkjes) waar de kans op ideeënsex (en dus creativiteit en collectiviteit) laag is. Is de connectiviteit te hoog dan krijgt iedereen zoveel informatie dat men er helemaal dol van wordt. Ook dan kunnen zich geen collectieve betekenispatronen vormen.

Nog twee andere factoren spelen een rol bij het ontstaan van nieuwe betekeniswolken: de transitionele ruimte en de sexy visie.

In de praktijk leidt ideeënsex tot het ontstaan van allerlei nieuwe ideeën en dus experimenten in het werk. Er is sprake van een transitionele ruimte als deze experimenten voldoende kans krijgen om tot wasdom te komen. En ook als ze voldoende ondersteund worden door het management, en worden afgeschermd

Een ruimte ontstaat door zijn grenzen. Welke kaders zijn er waarbinnen men moet blijven? En, aan het andere eind van die ruimte, is er een sexy doch vage visie die als een soort 'perceptiemagneet' fungeert. Sexy: wil men er bij horen? Vaag: is er voldoende interpretatieruimte zodat iedereen zijn eigen beelden en verwachtingen er in kwijt kan?

### **Mooi, maar wat moet ik hiermee?**

Wat kun je nu als manager met al deze begrippen? Om antwoord te geven op deze vraag zou ik die transitionele ruimtes nog eens naar voren willen halen. Denkt u eens aan een volwassen bos. De oude, grote, bomen hebben het bladerdek boven helemaal dichtgegroeid, zodat er beneden geen concurrenten kunnen groeien. Maar stel nu dat er door een blikseminslag opeens een open plek ontstaat. Wat is het eerste dat je gaat zien op die open plek? Juist: allerlei 'nieuw groen'. De bestaande bomen (lees de regimebewakers) zullen uit alle macht proberen het bladerdak weer gesloten te krijgen.

### *Pas na de verandering gebeurt de verandering*

In feite zou een verandertraject begrepen kunnen worden als zo'n blikseminslag in het bos. In het vakjargon heet dat ook wel: "change projects are *occasions* for sensemaking". U als management heeft allerlei bedoelingen met het verandertraject. Maar diezelfde bedoelingen zijn *senseless* totdat

men er zelf *sense* aan geeft. U denkt wel dat u met uw fraaie PowerPoint-presentatie veel *sense* geeft, maar in feite is het hooguit een startpunt voor de *off-stage sense-making*. Een goed ingerichte transitionele ruimte is gericht op het *faciliteren* (niet managen) van de betekenisvormende processen die *na* de start van een veranderproces op gang komen. Hierbij zijn tal van zaken die u bij dit faciliteren te pas kunnen komen.

Laat ik beginnen met het verschil tussen de 'bedachte wereld' en de 'werkelijke wereld'. Managementplannen vormen de bedachte wereld. De wereld zoals het zou moeten zijn; zoals het op papier er mooi uitziet. Daarbij worden termen gebezigd als '*ownership*'; 'flexibiliteit', 'samenwerken', 'professionele zelfreflectie', etc. Dit zijn termen die in de managementpetrischaaltjes veel betekenis hebben. Maar dat u er als management uit bent, wil nog niet zeggen dat de betrokken docenten en teamleiders daar dezelfde betekenis aan hechten. Zij zitten in een totaal andere wereld, waarbij ze hun tijd en energie moeten verdelen tussen lesgeven, begeleiden, overleggen, nakijken, omgaan met lastige studenten, omgaan met teamproblemen, reageren op en praten over de teamleider, etc., etc. Doordat de context waarin de docenten en teamleiders een totaal andere is dan die van de hogere managers, zullen die docenten en teamleiders de taal van de 'bedachte wereld' absoluut anders begrijpen dan dat die verzonden is. Zo kan een zo belangrijk geacht competentieprofiel voor docenten, bij de betrokkenen totaal onbelangrijk zijn omdat ze feitelijk alleen worden afgerekend op het aantal *peer reviewed* artikelen dat ze publiceren.

#### *Verticale dialoog*

Zoals gezegd: nieuwe betekenisgeving ontstaat in de dialoog tussen petrischaaltjes, waarbij er sprake is van voldoende variëteit. Dit betekent dus dat een prachtig managementidee alleen gaat 'landen' in het betekenislandschap als er sprake is van een dialoog tussen de management-petrischaaltjes enerzijds en de schaaltes van docenten en teamleiders anderzijds. Pas dan kan er wederzijds begrip ontstaan voor elkaars context. En pas dan kan men reageren op de wijze waarop de ander zingevoert aan het bedachte begrip 'van boven'.

Dit laatste kan alleen als er bij verandertrajecten niet alleen accent wordt gelegd op het 'zenden', maar vooral ook op het 'luisteren': welke betekenissen ontstaan er op de open plek in het bos? Met welke betekenissen kunnen we ons verbinden? Met welke juist niet? Concreet stelt dit hele nieuwe eisen aan bijvoorbeeld communicatieafdelingen. Die zijn doorgaans bij uitstek toegerust om te zenden. Maar kunnen zij ook fungeren als 'informatiestofzuiger' zodat er een nauwkeurig beeld ontstaat van al het nieuwe groen dat op de open plek ontspruit?

#### *Het 'negatieve' bestrijden of het 'positieve' versterken*

Een volgend belangrijk aandachtspunt ligt bij de managementaandacht voor het nieuwe groen. Traditioneel gaat de meeste managementaandacht uit naar de *game*-schaaltjes en de regimebewakers. Dit onder het motto: 'hoe krijgen we hen om?'. Maar kijken we nu naar de *off-stage*-effecten hiervan, dan zou het wel eens zo kunnen zijn dat deze managementaandacht het niet-willen of niet-kunnen van deze mensen juist bekrachtigt. Men krijg al de aandacht die men wil en bovendien kun je als hogere manager nooit van deze *gamers* en regimebewakers winnen, simpelweg omdat je nooit precies genoeg op de hoogte bent van de details van hun professie. Bovendien: verplaatst u zich nu eens in de positie van de *play*-schaaltjes. Die zien bij wijze van spreken dat al de managementaandacht uitgaat naar de burens. Welk effect zou dat hebben op hun enthousiasme voor hun vernieuwingen?

#### *Ideeënsex*

Een derde categorie met activiteiten die kan worden ondernomen om nieuwe wolken te laten ontstaan betreft de variëteit en de connectiviteit. Welke schaaltes gaan met welke schaaltes om? Vaak – zo blijkt ook uit ons onderzoek – kiest men toch precies die schaaltes met wie men zich het meest verwant voelt. Met als resultaat een lage variëteit en dus geen vruchtbare ideeënsex. Is er variëteit te importeren? Professionals leren het liefst van andere professionals. Zijn er instituten (faculteiten of anderszins) die de veranderingen die u beoogt al succesvol hebben afgerond? Kunt u niet eens met een groep van uw docenten en teamleiders daar op bezoek gaan? Ook de connectiviteit is beïnvloedbaar. Wie zet u met wie in een werkgroep? Zijn er manieren om de *play*-schaaltjes informeel met elkaar te verbinden?

#### *Visie: the whole system in the room*

Als laatste het hele visie-gebeuren. Hoe vaak maak ik niet mee dat 'het management er uit is', en men bijna daags daarna ontdekt dat er bepaalde belangengroepen, instanties, gezichtspunten, etc., vergeten zijn. In de veranderkundige wereld waartoe ik behoor kennen we een doeltreffend en glashelder principe, namelijk '*get the whole system in the room*'. Probeer van te voren te bedenken wie het '*whole system*' is en organiseer de visie-ontwikkeling samen met hen. Er zijn

genoeg zeer efficiënte werkvormen en technieken om dit zeer voortvarend te doen. En als vanzelf krijgt 'uw' visie dan ook een aantrekkingskracht (sexyness) die u in uw 'uppie' nooit had kunnen verzinnen.

#### *Organiseren van het toeval*

Ten slotte. Heel duidelijk heb ik gezegd dat al deze zaken te maken hebben met het inrichten van een transitionele ruimte. In die ruimte, de open plek in het bos, probeer je de kans zo groot mogelijk te laten zijn dat de zaken in beweging komen. Tegelijkertijd heb ik aangegeven dat de *werkelijke* veranderprocessen zich afspelen in het *off-stage*-domein; het domein dat niet direct beïnvloedbaar is door fraaie interventieplannen en indrukwekkende managementspeeches. In dat domein gaat het om zelforganiserende dynamieken die hooguit faciliteerbaar zijn en niet managebaar en helemaal niet maakbaar. Ik heb het in dit verband dan ook altijd over het 'organiseren van het toeval'. Er is veel aan te doen, maar of er iets gebeurt en wat er precies gebeurt, dat is van te voren niet te sturen en te beheersen.

Laten we, ter afsluiting, nog eens teruggaan naar die faalpercentages van 70-90% van de klassiek gemanagede verandertrajecten. Wat lijkt u de beste keuze? Een veranderaanpak, waarbij de kans op falen aanzienlijk is? Of een veranderaanpak die weliswaar risicovol is (er kan zich tenslotte ook iets ontwikkelen dat u niet ziet zitten), maar waarbij de kans dat er iets gebeurt aanzienlijk groter is?