



## Een steen in de vijver van de Open Universiteit

### Hoe één persoon het verschil kan maken

Open Universiteit

Herman van den Bosch, professor in Management Education

[www.ou.nl](http://www.ou.nl)

De universiteitswereld is een lastig te besturen verzameling van routineprofessionals zegt Herman in het interview. De medewerkers worden soms nerveus als er nieuwe werkzaamheden op hen afkomen en tijd daarvoor vrijmaken is moeilijk. Er is geen sprake van inertie maar wat als ineens 'de betekeniswolken' van Thijs Homan, professor in Implementation and Change over het landschap van de Open Universiteit (OU) trekken? Is dat als een steen in een voorheen rimpelloze vijver? Herman zegt dat dit het begeleiden is van het proces waarbij mensen inzien wat ze zelf willen en waarmee ze samen aan de slag kunnen gaan. Juist samen omdat eenzijdig opgelegde veranderingen niet werken.

#### Team

Thijs is 2 jaar geleden begonnen op de Open Universiteit als bijzonder hoogleraar Implementation and Change. In deze functie heeft hij vijf teamleden die zich de afgelopen jaren vrij konden ontwikkelen en hun eigen prioriteiten stelden. Thijs had als taak om hier een team van te maken die vanuit een gezamenlijk vertrekpunt invulling ging geven aan het opzetten van de leerstoel Implementation and Change. Het team stond in deze fase onder grote druk omdat ze voor de faculteit Management Wetenschappen de meeste studenten begeleidt, de meeste scripties behandelt en tevens de nieuwe Master opleiding Implementation and Change Management (ICM) vorm moest gaan geven. Er was weinig tijd voor een 'time out', de trein denderde voort en tegelijk moest er aan dezelfde trein gesleuteld worden. De voorwaarden waren verre van goed maar bij de medewerkers was veel kennis en ervaring aanwezig om er iets moois van te maken.

#### Het gesprek aangaan

Vrij snel na zijn aanstelling zag Thijs deze problemen ook. Hij is daarop het gesprek aangegaan op een wijze die hij ook beschrijft in zijn boek Organisatie-

dynamica. Hij is begonnen met luisteren, vertellen hoe hij zelf 'de dingen' zag en heeft de 'wolkjes' van elke medewerker in kaart gebracht. Het werd gaande weg duidelijk welke aannames, doelstellingen en 'beliefs' de collega's hadden en onder welke randvoorwaarden ze het beste met hun nieuwe werkzaamheden aan de slag konden gaan. Ook werd duidelijk hoe dit allemaal bij elkaar paste en aansloot op de richting die Thijs ook op wilde. Thijs heeft in al deze gesprekken een oprechte intentie getoond om in vertrouwen om te gaan met alles wat hij gehoord heeft. Dit vertrouwen kreeg hij omgekeerd ook van zijn teamgenoten. Hierbij hielp het geduld, de humor en de open opstelling van Thijs enorm. In de vele gesprekken werd gezamenlijk betekenis gegeven aan de nieuwe koers, er ontstond een gedeeld beeld en dat motiveerde iedereen enorm om te gaan bouwen aan de Master opleiding en het onderzoekscentrum 'Facilitating change and implementation dynamics'. Het resultaat is dat er nu een groep is ontstaan die communiceert over gemeenschappelijke doelen, over taken en de beste werkverdeling op een bepaald moment. De manier van werken is van individualistisch omgebogen naar teamgericht waarbij meer synergie is ontstaan. Het meest aansprekende resultaat is dat in deze periode het volledige curriculum van de ICM opleiding is herschreven terwijl het programma al die tijd gewoon is doorgelopen. Daarnaast is een afstandsvariant naast de 'blended' variant van deze opleiding gecreëerd.

## Onderzoek

Over het algemeen is wetenschappelijk onderzoek bij de faculteit Management wetenschappen tamelijk praktijk georiënteerd. De academische wereld komt steeds meer in de ban van het publiceren in Engelstalige tijdschriften die vrijwel uitsluitend door collega-wetenschappers worden gelezen. Hiermee ontstaat een soort 'inner circle' van 'wetenschap om de wetenschap' met alle gevaren van dien. Het onderzoekscentrum dat Thijs nu aan het opzetten is gaat juist uit van de kracht van verbinding. In het onderzoekscentrum zijn bedrijven, organisatieadviesbureaus, studenten en promovendi in zelfgeformde 'klonten' aan het werk. Herman vertelt dat business schools in China, India en Latijns Amerika deze aanpak ook steeds meer volgen en dat deze zeer goede resultaten oplevert. Maar veel wetenschappers in de westerse wereld hebben deze netwerken buiten de universitaire wereld niet en dan wordt het lastig. De opzet van het onderzoekscentrum is dan ook baanbrekend in de wetenschappelijke wereld en in die zin een staaltje van Schitterend Organiseren.

## Het verschil maken

Thijs is een inspirerend denker en doener. Hij heeft het lef en de drive om het anders te doen. Hij is eigenwijs, creatief en brengt echt dingen in beweging. Thijs legt zich niet neer bij zaken die 'nu eenmaal zo gaan bij de OU'. Hij stelt ze, op zijn eigen manier, ter discussie en schudt het bed flink op. Hij doet wat hij zegt en brengt met wijsheid de verbindende draadjes aan in zijn team op basis van zijn eigen 'leer'. Hij creëert met het onderzoekscentrum kansrijke situaties voor onderzoek en kennisontwikkeling. Thijs kan het verschil maken, maar uiteraard zijn er ook bedreigingen, zegt Herman. Er bestaat gevaar voor het 'quick and dirty syndrome'. Dit betekent dat het verwachtingen en verplichtingen pakket al snel te groot wordt in de beschikbare tijd die Thijs voor de OU heeft. Om het dan toch waar te maken moet je sneller en minder degelijk gaan werken. Het afbreukrisico is dan groot waardoor de omgeving juist bevestigd ziet wat ze soms al dachten: 'zie je wel dat het toch niet gaat lukken!' 'Sceptici zien uiteraard altijd dat soort dingen', zegt Herman, 'in de buurt van een bijenkorf is de kans groot dat je gestoken wordt'. Het verschil maken is dan moeilijk maar niet onmogelijk. Als we het over Thijs hebben is maar één conclusie mogelijk: 'Ja, één man kan het verschil maken!'