

Volwassen managers durven eigen strategie los te laten

Laat het gaan, zoals het gaat!

TEKST EN BEELD NOUD CORNELISSEN

Prof. dr. Thijs Homan (1957) is hoogleraar veranderkunde bij de Open Universiteit Nederland, universitair hoofddocent op Nyenrode en zelfstandig organisatieadviseur. In zijn boek 'Organisatiedynamica' (genomineerd als 'managementboek van het jaar 2006') pleit hij voor een andere wijze van veranderen. Niet langer 'sitting and reigning at the top', maar 'travelling and moving in between'. Verandering gebeurt niet in de directiekamer, maar aan de koffieautomaat.

Via zijn dochters heeft Thijs Homan een directe lijn met de veranderprocessen in het voortgezet onderwijs. De oudste koos voor een traditionele school; de jongste zit in de brugklas van het Amadeus Lyceum in Utrecht, een school die het nieuwe leren omarmt. Homan is blij dat er wat te kiezen valt: "Beide scholen zijn prima. Mijn oudste dochter heeft wat meer structuur nodig. De jongste gedijt goed in het projectmatige onderwijs, waarin de leerling centraal staat. Dat laatste was wel nieuw voor mij. Op de 'ouderavond' van het Amadeus gaat onze jongste dochter gewoon mee. De communicatie verloopt via haar en daar is de school heel consequent in."

Homan vindt het sterk als een school een concept tot in de haarvaten doorvoert. "Bij een school als Amadeus is het niet iets wat

de managers hebben verzonnen; de docenten geloven erin. Het voordeel is natuurlijk dat deze school vanaf nul kon beginnen. De docenten hoefden niet te veranderen, ze waren al veranderd."

Verkeersdrempels

Homan typeert twee soorten veranderingen. De eerste is het episodische veranderen. Die noemt hij ook wel de verkeersdrempelstijl. "Op de vlakke weggedeeltes geef je vol gas en af en toe rem je hard af voor de drempels. Het uitgangspunt voor de organisatie is stabiliteit en rust. Pas als het echt niet meer anders kan, ga je veranderen. Liefst zo snel en pijnloos mogelijk, opdat de rust weer snel terug kan keren. In stabiele omgevingen is daar niks mis mee. Maar als er veel veranderingen op je af komen, zul je steeds harder moeten ingrij-

pen, waardoor mensen steeds harder worden gestoord in de rust die ze zoeken."

De andere vorm heet continu of duurzaam veranderen. De organisatie is dan zo ingericht dat veranderen geen inbreuk vormt op de dagelijkse praktijk. Het veranderproces vormt een normaal onderdeel van het werk. "Veel professionals begrijpen dit precies. Die zijn ook continu bezig om hun werk op onderdelen verder te verbeteren. Dat zit gewoon in hun bloed."

In een episodische veranderorganisatie wordt, meestal door het management, een plan gedropt. In een duurzame veranderorganisatie is er een voortdurende interactie tussen medewerkers en managers, die al doende leren en verbeteren.

Administratieve systemen zijn hier volgens Homan niet op ingericht. Zij informeren vooral het management. In een duurzame veranderorganisatie moet iedereen kunnen beschikken over de informatie. "Iedereen weet dan hoe de organisatie ervoor staat en wat er in de markt gebeurt. In een episodische organisatie gaat veel tijd en energie verloren omdat afdelingen, secties en teams informatie liever voor zichzelf houden."

Verandering komt er volgens Homan



Thijs Homan

alleen maar, door bestaande verandertrajecten heel anders in te richten. "We moeten van de klassieke benadering 'sitting and reigning at the top' naar 'travelling and moving in between'." In episodische veranderorganisaties gaat de leiding ervan uit dat haar boodschap voor iedereen dezelfde betekenis heeft. Tijdens een startbijeenkomst of kick-off doet de manager

gen vormen. Er zijn formele groepen, zoals de directie, de ondernemingsraad, sectie, team, afdeling of locatie. Er zijn ook informele groepen, zoals de rokers in het glazen hok, het badmintongroepje op donderdagavond, de voorstanders van een nieuwe didactiek of de groep van een oude fusieschool. Deze lappendeken van clubjes vormt het 'social fabric', het netwerk

'Een ei komt niet eerder uit doordat je het in kokend water legt'

kort en krachtig zijn verhaal, met duidelijke schema's en draaiboeken. "Na afloop heeft hij de illusie dat iedereen snapt wat de bedoeling is. Alsof de medewerkers als makke schapen blanco het verhaal zouden aanhoren. Elk individu heeft echter zijn eigen gedachten en voorgeschiedenis en construeert zijn eigen betekenis."

Koffieautomaat

Homan spreekt over betekeniswolken - gedeelde betekenissen die medewerkers aan verandertrajecten geven. "Bij de koffieautomaat kan zo'n wolk komen te hangen. Daar toetst de medewerker met gelijkgestemden of de verandering wel of niet ondersteund dient te worden. Je moet dus als manager weten wie elkaar opzoeken voor dit soort interactie."

Elke organisatie heeft een reeks netwerken waar mensen meningen peilen en opvattin-

waarin mensen met elkaar verweven zijn en betekenis geven aan datgene wat er in de school aan de hand is. Dat proces van beïnvloeding voltrekt zich zowel binnen als tussen groepen. Bepaalde duidingen verklonteren tot een breed gedeeld idee over wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. Tussen andere groepen daarentegen bestaan duidelijke kloven.

Ideeënsex

Een manager die in zo'n proces zijn ideeën wil realiseren, heeft een onmogelijke opdracht. Je kunt de betekenis die mensen aan jouw verhaal geven nooit en te nimmer direct sturen. Hoe mensen denken, bepalen ze zelf. Homan pleit daarom voor een aanpak die het veranderproces op gang brengt, zonder dat vooraf de precieze route vaststaat. Homan noemt het ideeënsex, een proces waarin opvattingen en oordelen van

verschillende groepen met elkaar in contact gebracht worden. "Je moet niet proberen te overtuigen, maar praten en ideeën uitwisselen. Je besmet elkaar. Er gebeurt van alles wat je vooraf niet bedacht hebt en dat moet je niet blokkeren, want dan verpest je de ideeënsex." Zonder ideeënsex geen nieuwe ideeën en betekenissen. En zonder nieuwe betekenissen geen echte verandering.

De manager moet volgens Homan het proces van betekenisgeving op gang brengen en ontwikkelingen daarin duiden en bekrachtigen. "Mijn idee is dat je het gewoon moet laten gaan zoals het gaat. Natuurlijk moet je een visie uitstralen. Maar je moet je realiseren dat de verandering ontstaat bij de mensen die het dichtst bij de dagelijkse werkelijkheid staan. In een school zijn dat dus de docenten. Als management moet je zo volwassen zijn om je eigen strategie los te laten en erop te vertrouwen dat het proces van betekenisgeving aan die strategie het middel is waardoor verandering ontstaat."

Veranderen is volgens Homan een proces van 'un- en relearning'. Unlearning is inzien dat de school op bepaalde onderdelen niet succesvol is, bijvoorbeeld omdat de leerlingen de lessen te saai vinden of omdat er tussentijds veel leerlingen uitvallen. Homan wijst er op dat veranderprocessen in 'over-stabiele' organisaties moeten beginnen met een scherp signaal, een *near death experience*. "Een roker stopt niet door de waarschuwing op een pakje, maar omdat zijn partner sterft aan longkanker. Wat is het probleem van een ouderwets gymnasium met wachtlijsten? Als je in zo'n organisatie, die zo op zijn succes gefixeerd is, een veranderproces op gang wilt brengen, moet je die een flinke schok laten ervaren, opdat het leren weer van de grond komt."

Dan volgt vanzelf een proces waarbij veel betrokkenen al experimenterend op zoek gaan naar nieuwe gedragspatronen en betekenissen. Niet omdat 'de baas' iets roept, maar omdat zij zelf ervaren dat het niet goed gaat. De manager moet 'dan niet te veel haast hebben. "Een ei komt niet eerder uit doordat je het in kokend water legt." <<