

Prof. dr. Thijs Homan over organisatieverandering

# 'Bij de koffieautomaat en op het toilet hoor je of mensen écht in jouw verandering geloven'

Anderhalf uur heeft hij de tijd. Maar als prof. dr. Thijs Homan eenmaal begint te vertellen over organisatiedynamica is hij onstuitbaar en doet tijd er niet meer toe. De bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland en universitair hoofddocent aan Nyenrode vertelt enthousiast over het grote veranderspelspel, hardnekkige regiembewakers, ideeënseks en cognitieve besmetting.

Door Nelly Dijkstra

Homan houdt zich al jaren bezig met organisatiedynamica en verandermanagement. De laatste jaren combineert hij dit vakgebied steeds vaker met sociale zingevingsprocessen en de chaos- en complexiteits-theorie. 'Ik zag steeds vaker dat organisaties nog wel veranderen, maar meestal niet dankzij opgelegde verandertacties. De top gooit regelmatig vanuit een ballonvaarderpositie nieuwe koersen de organisaties in. Soms zo veel en zoveel tegelijk dat mensen immuun worden voor veranderingen.'

Dus ben ik gaan kijken: wat gebeurt er nu werkelijk in de organisatie? Hoe verandert een organisatie zichzelf? Ik zag dat mensen niet reageren op de objectieve vernieuwing, niet op de speech vanaf de zeepkast, maar op de betekenis die zij persoonlijk aan de boodschap toekennen. Die zit in de hoofden van de mensen en is moeilijk gericht te veranderen. Ervaringen met eerdere verandertacties zijn daarmee minstens even belangrijk als de gepresenteerde toekomstplannen.'

## Stabiele betekeniswolken

Betekeniswolken noemt Homan alle reeds bestaande ideeën en overtuigingen in een organisatie. Volgens hem kan een organisatie pas veranderen als de betekeniswolk wijzigt. 'Overtuigingen door eerdere ervaringen zijn heel hardnekkig. De praatjes bij het koffieapparaat ná die interessante brainstormsessie, de wenkbrauw die even omhoog gaat tijdens een managementbespreking, de 'oude rot in het vak' die al de zoveelste veranderingen meemaakt. Het kan heel subtiel en onmerkbaar zijn. Soms wordt met weemoed over het goede oude vakmanschap gekletst om de praatjes van die people manager maar niet serieus te hoeven nemen.'

## Veranderen om niet te veranderen

Homan ziet veel organisaties als gekken veranderen om maar niet echt te hoeven veranderen. Aan de oppervlakte lijkt het gedrag van medewerkers zich wel aan te passen, er wordt zelfs een hele organisatie op touw gezet om een 'koerswijziging' door te voeren, maar wat is nu de echte verandering? 'Ik sprak ooit een typische middle manager die zo'n beetje immuun was geworden voor welke verandering dan ook. Hij kon geen 'nee' zeggen tegen de top, maar tegelijkertijd was elke nieuwe omslag een diskwalificatie van wat hij met had

mechanismen zijn er veel in organisaties.'

## Structurele gebreken boven tafel

Hoe kun je dan écht veranderen? Homan: 'Je moet allereerst oog en oor hebben voor de betekeniswolken in de organisatie. Welke ideeën leven er? Vervolgens kun je het proces van de betekeniswolken repliceren. Hoe ontstaan ze? Wie loopt met wie naar de koffieautomaat? Welke gesprekken voeren zij? Zo kun je ook de structurele gebreken in een organisatie of de oude pijn boven tafel krijgen. Het wantrouwen, de ideeën dat er nooit iets verandert, de managers die altijd maar met hun roadshow in 'powerpoints' praten en nooit eens luisteren, de beloofde stoel die niet rood, maar blauw was, de nooit besproken fraude. Het is belangrijk om te weten welke hardnekkige denkbeelden in de organisatie leven. Dan kun je die aanpakken, de problemen benoemen en ruimte maken voor nieuwe ideeën. Eerst moet het rotte hout worden gekapt.'

## 'Power to' en niet 'power over'

Betekeniswolken ontstaan door gesprekken op gelijkwaardig niveau, door informeel te babbeln, ideeën uit te wisselen. Power to noemt Homan dat. 'Veranderen is een beige kip creëren uit een witte en een bruine kip. Ideeënseks. Nieuwe ideeën laten ontstaan, door power to. Vaak zijn dat kleine 1-2-tjes, die ergens in de organisatie ontstaan en vervolgens uitgroeien over de organisatie. Een soort cognitieve besmetting.' Bij verandertacties ziet Homan vaker 'power over': mijn idee is beter dan dat van jou, dus jij moet naar mij luisteren. 'Dat willen mensen niet.'

Een voorbeeld. Mijn collega en ik werden door een organisatie gevraagd mee te kijken naar de invoering van SAP. Het werkte niet. De SAP-specialisten smapt er niets van: ze waren langs alle afdelingen gereisd om SAP goed uit te leggen en hadden alles juist zo duidelijk gezegd. Tja... een typisch geval van power over.

Als oplossing hebben we de zogenaamde 'knaag-sessies' ingevoerd. De SAP-specialisten kregen maximaal één minuut spreek-tijd, zodat de managers van die afdeling eindelijk eens konden vertellen wat er op hun afdeling allemaal speelde. Nou, dat konden ze wel: ze liepen tegen planningsproblemen aan, het systeem werkte niet en hield hen van hun werk af, die dubbele administratie leidde tot tegenstrijdige gegevens. De SAP-specialisten wisten niet wat ze hoorden. De problemen waren soms zo praktisch, dat

de specialisten vaak eenvoudige oplossingen konden aandraagen. Oplossingen die ook prima pasten bij de zaken waarvoor zij aan de lat stonden. Door deze power to-constructie ontstonden nieuwe ideeën en ruimte voor verandering.'

## Eerst loslaten

Leuk, die ideeën die 'ergens' in de organisatie ontstaan. Maar hoe controleer je stuur je deze? Homan: 'Je moet eerst durven loslaten. Het gaat er om dat je als management vooral faciliteert. Met formele toestanden blokkeer je experimenteergedrag. Als je loslaat ontstaan er meer veranderingen dan ooit. Iedereen wordt wakker. Iedereen kan eens vertellen wat hem bezig houdt en waar hij enthousiast van wordt. Ja, en misschien lijkt het in het begin dan wat chaotisch. Maar juist dan ontstaat er variëteit, ontstaan er tal van nieuwe opties voor actie. Door deze experimenteerfase te ondersteunen, creëer je ruimte voor daadwerkelijke verandering. Bovendien lijkt het erger dan het is: kaders spelen altijd een rol. Zonder het eerste idee is er niets. Chemische reacties ontstaan ook niet in het luchtledige.'

## Pokan in het bos

Als eenmaal nieuwe betekeniswolken zijn ontstaan, moet de organisatie 'pokan in het bos strooien'. Homan: 'In elke organisatie zijn zogenaamde regiembewakers: de hoge bomen die het bladerdek zo dicht houden dat er geen nieuwe plantjes kunnen groeien op de bodem. Daar kun je natuurlijk aandacht aan geven, maar beloon liever de nieuwe, goede ideeën: de kleine nieuwe plantjes die op de open (experimenteer-)plek beginnen te groeien. Beloon en versterk de mensen met de nieuwe ideeën. Op deze manier is 'veranderen' dus niet: 'hoe zorg ik ervoor dat ze doen wat ze eigenlijk niet willen', maar: 'hoe versterk ik de verandering die reeds aan de gang is'. Je moet eens opletten hoe nieuwsgierig iedereen daarvan wordt. Gaan we die koers varen? Is hij belangrijk? Dan moet ik toch maar eens met hem of haar van gedachten wisselen. En dát is wat je wilt: ideeënsex en veranderende betekeniswolken. Stimuleer dus de nieuwe ideeën en verlies geen onnodige energie aan het bevestigen of overtuigen van de regiembewakers.'



Prof. dr. Thijs Homan is Pentascops-bijzonder hoogleraar Change and Implementation aan de Faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit Nederland en universitair hoofddocent Management en Organisatie bij Nyenrode. Hij heeft meerdere artikelen en boeken op zijn naam staan. Zijn meest recente boek is 'Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering'.

