

*Verbinding tussen manager en medewerker vaak zoek*

# Werelden van verschil

**Waarom is veranderen zo moeilijk? Volgens prof. dr. Thijs Homan valt het denken en doen van mensen nauwelijks te managen, omdat dit een zelforganiserend, spontaan proces is. Wat dan wel te doen?**

Veranderingen bewerkstelligen is een moeizame aangelegenheid. Wetenschappers buigen zich al jaren over dit fenomeen. Thijs Homan is er daar één van. Waarom gaat veranderen vaak zo moeizaam of loopt het mis? Homan: 'Omdat managers vooral naar de inhoud van de verandering kijken, naar het wat. *Wé* moeten een nieuw systeem invoeren. *Wé* moeten zelfsturend gaan werken; een lerende organisatie worden. En dat gebeurt vaak aan de hand van methoden die in eerdere situaties succesvol waren. Oude oplossingen voor nieuwe situaties, met als gevolg dat het dan vaak niet klikt. Het tweede is dat veel verandertrajecten worden gemanaged als een project, waarin je deadlines moet halen. Vergelijk het met een trein die op een verhoogde spoorbaan volgens een dienstregeling van A naar B moet. Managers zijn voortdurend met die trein in de weer, maar staan niet stil bij wat er onder en naast die rails allemaal gebeurt. Tussen die trein en al die buurtjes waar hij overheen suist, is maar weinig verbinding. Die aanpak zie je ook in de managementliteratuur: hier ben ik als manager, ik heb een plan over wat er moet gebeuren, dáár zijn de medewerkers en hoe kan ik hén veranderen? En als ze niet doen wat ik wil is er weerstand en ik moet die dan managen. Als je zo in een veranderproces stapt, haken mensen af. Ze zullen "ja" belijden, maar in werkelijkheid gaan ze gewoon op de oude voet door. De meeste managers hebben dit niet echt in de gaten.'



## *Hoe verklaar je dat?*

'Medewerkers hebben soms heel goed geleerd om niet de echte informatie naar boven door te spelen. Dat is niet in hun belang. Bij een grote rijksdienst zag ik zeer goed uitgewerkte informele protocollen over hoe om te gaan met verandering. Het hogere management denkt daardoor dat het fantastisch loopt, al voelen ze wel dat het niet helemaal klopt. En het lagere management denkt: "Ach we houden de boot wel af en komen deze storm ook wel weer door". Er ontstaat daardoor een sterk gelaagde organisatie. Het verandervermogen van de organisatie kalft daardoor af.'

## *Willen managers het eigenlijk wel weten?*

'Het is geen kwestie van willen. Vrijwel iedereen in de organisatie heeft wel enkele mensen om zich heen waarmee je de gang van zaken bespreekt. Dergelijke groepjes - ik noem ze communities - treffen elkaar voortdurend. Bij de koffieautomaat, als stafmedewerkers, als rokersgroepje, als controlemedewerkers, noem maar op. In die clubjes vorm je de beelden over de verandering, bespreek je wat je er écht van vindt. Bij managers werkt dit precies hetzelfde. Vaak overheerst hier de onderliggende gedachte: ik moet voor mijn medewerkers bedenken wat goed is want ik ben knapper. Daarna moet het bedachte geïmplementeerd worden. Het is dus niet zozeer een kwestie van niet willen zien, maar eerder een uiting van

gevangen zitten in bepaalde (denk-)routines zoals die in de eigen kring opgeld doen. Daar kun je als eenling maar heel moeilijk van loskomen. Ik ken managers bij wie dat lukte, maar ik heb er ook gezien die er aanvankelijk succesvol mee waren, maar uiteindelijk toch niet geaccepteerd werden door hun collega's.'

#### *Wat is jouw visie op veranderen?*

'Ik maak onderscheid tussen de buitenkant en de binnenkant van de verandering. De buitenkant is de inhoud van de verandering. Het doel van de verandering; het 'B' uit de bekende zin: "We gaan van A naar B". Als Belastingdienst voortaan ook toeslagen gaan uitkeren bijvoorbeeld. Daaromheen worden allerlei acties en interventies gepland om die verandering te realiseren.

De binnenkant is wat betrokkenen, managers en medewerkers, aan beelden over die veranderingen vormen. Die denkbeelden bepalen uiteindelijk het feitelijke gedrag. In veel literatuur over verandermanagement lijkt het alsof er een rechtstreeks verband bestaat tussen enerzijds zo'n veranderproject en de acties en interventies die er allemaal ondernomen worden, en anderzijds hoe men zich gedraagt. Mijn bewering is juist dat daar de binnenkant tussen zit - mensen vormen in hun eigen groep hun eigen beeld over de verandering en gedragen zich naar dat beeld. Die betekenisgeving zorgt ervoor dat er juist géén rechtstreeks verband meer is tussen het verandertraject en het gedrag van de betrokkenen. Daarbij kan dat wat men ervan vindt namelijk alle kanten op gaan. De binnenkant, de betekenisgeving, is een zelforganiserend iets; dat gebeurt vanzelf binnen en tussen die groepjes. Je kunt veel managen, maar wat mensen in eigen kring bespreken en bedenken, daar heb je nauwelijks grip op.'

Samengevat is mijn opvatting dus dat verandering niet is: "we hebben een verandertraject gerund", de trein is van A naar B gereden, maar dat er pas van verandering sprake is als alle betrokkenen echt anders tegen de organisatie en het werk zijn gaan aankijken. En dat dit 'anders aankijken' zich dus als een spontaan, zelforganiserend proces voltrekt dat niet als een project te managen is.'

#### *En dat betekent voor de verandermanager...*

'Op een aantal punten vertrouwen op de zelforganiserende processen bij medewerkers en niet in de beheerskramp schieten. Want dan gaan mensen zich van je afwenden. Ze belijden "ja", maar trekken vervolgens toch hun eigen plan, waardoor je alleen maar schijnverandering creëert. Maar als je benadrukt dat je gezamenlijk voor de veranderklus staat, met hen het gesprek aangaat, creëer je beweging en ontstaat er een natuurlijke drang bij mensen om mee te veranderen en breng je ook de verschillende

'Je kunt veel managen, maar je hebt nauwelijks grip op wat mensen in hun eigen kring bedenken en bespreken'

groepjes met elkaar in verbinding. Uit de verschillen van inzichten kunnen dan vervolgens weer nieuwe ideeën ontstaan. Het is één van de manieren, géén recept, al krijgen we natuurlijk wel steeds duidelijker inzicht in wat er in de binnenkant gebeurt. En wat dat voor gevolgen heeft voor wat je in elk geval niet moet doen.'

#### *Wat moet je zeker wél doen?*

'Als eerste de verandering "netjes doen". En daarbij hoort een aantal basiszaken, zoals bijvoorbeeld opleidingen goed en op tijd verzorgen, als management met één stem spreken, luisteren naar de medewerkers - uiteraard. Pas als er voldoende vertrouwen is kun je aan stap twee beginnen; het invlechten van de verandering. Dat wil zeggen écht de dialoog openen om de klus samen in te vullen. Dus niet: ik heb het beste idee en jullie moeten doen wat ik wil.'

#### *Hoe kijk je tegen de veranderingen bij de Belastingdienst aan?*

'Ik was in maart op de Impulsdag Implementeren. Veel vragen gingen over het managen van verandertrajecten. Maar daar zit het hem volgens mij niet zozeer in. Het probleem van de Belastingdienst lijkt me eerder bij de vraag te liggen hoe je diverse projecten tegelijkertijd moet managen. Onderzoek laat zien dat mensen met moeite twee trajecten aankunnen op hetzelfde moment. Maar vier, vijf... dat trekken ze gewoonweg niet, ook al manage je al die individuele trajecten perfect. Daar gaat dus nog een vraag aan vooraf, namelijk of je als Belastingdienst wel zoveel

#### Wie is Thijs Homan?

Dr. Thijs Homan is hoogleraar Change and Implementation aan de Open Universiteit en universitair hoofddocent bij Nyenrode University. Homan is auteur van *Organisatiedynamica - theorie en praktijk van organisatieverandering*. Dit boek staat in de top 5 van de managementboekverkiezing van 2006. Op 21 maart jl. begeleidde Homan ruim 60 medewerkers van de Belastingdienst tijdens de Impulsdag Implementeren.

projecten tegelijkertijd wilt oppakken. Als ik het dus heb over verandermanagement bij de Belastingdienst zou ik in eerste instantie zeggen: hoe vindt dat proces van *contracting* tussen Financiën en de Belastingdienst plaats? Want als er vanuit het ministerie een te grote hoeveelheid manna van boven naar beneden stroomt, dan krijg je op een zeker moment een belastingdienstorganisatie waar mensen als een zombie op verandering gaan reageren. Tenminste, dat zou mij heel logisch lijken.'

*De Belastingdienst is een politiek gestuurde organisatie. Veranderingen zullen blijven komen. Hoe creëer je toch de benodigde ruimte? En hoe krijg je grip op die 'zelforganiserende processen' bij de medewerkers; de binnenkant dus?*

'Dat blijft lastig. De Belastingdienst is een uitvoeringsinstrument van het ministerie. Wat je bij een dergelijke instrumentorganisatie doorgaans ziet, is dat de aansturing gebeurt op kwantificeerbare grootheden - cijfers, resultaten en output. Dat kan ook niet veel anders omdat het voor het ministerie vrijwel onmogelijk is om het diepst van de Belastingdienst helemaal te begrijpen. Dus als je probeert een taal te vinden die beiden begrijpen, dan kom je meestal uit op cijferachtig materiaal. En om dan daarachter de menselijke maat nog te herkennen, is niet altijd even gemakkelijk.'

'Een antwoord zou kunnen liggen in de manier waarop je als organisatie je verandertrajecten managet. Blijft de aandacht vooral gericht op de buitenkant van de verandering, zonder de betekenisgevende processen aan de binnenkant te faciliteren, dan blijft 'verandermanagement' een - zoals de Amerikanen zeggen - *uphill battle*. Sluit je juist aan bij die binnenkant - bij die veranderideeën, die men zelf al lang koestert - dan mobiliseer je krachtige veranderonderstromen die anders onbenut blijven. Maar soms moet je, voordat je aan een veranderingstraject kunt beginnen, eerst werken aan het herstel van het vertrouwen. Dan komt er vaak heel wat 'organisatierot' naar boven: oude problemen, conflicten, niet nagekomen beloftes en dergelijke die steeds werden weggedrukt omdat de prioriteiten elders lagen. Het oplossen van dergelijke problemen is net zoiets als het schrapen van je keel. Het lucht op; je kunt weer vrij ademhalen. En de medewerkers staan daarna vaak weer vooraan om je te helpen met de veranderingen die zij zelf ook belangrijk vinden. Je boort niet alleen veel onbenut veranderpotentieel aan, maar je versterkt ook het verandervermogen van de organisatie als geheel.'

*Mark van Enckevort/Theo Veggelers*