

# 1

## Het ene verhaal is het andere niet

*Inleiding op het gedachtegoed  
van Thijs Homan*

**In dit inleidende hoofdstuk plaatsen we het radicaal-interactionisme van Homan naast het traditionele managementverhaal. Dat traditionele verhaal is opgebouwd vanuit de gedachte dat een organisatie maakbaar, beheersbaar en planbaar is als leidinggevend en maar op de juiste momenten de juiste interventies inzetten. Homan laat in zijn meest recente boek *Het et-ceteraprincipe* zien dat ontwikkelen in organisaties zo niet werkt.**

Ruim een jaar geleden presenteerde een schoolleider halverwege het schooljaar een indrukwekkend verhaal over de verlengde lestijd die hij met ingang van het nieuwe schooljaar wilde invoeren. Met de correctoren en afdelingsleiders had hij het onderwerp goed voorbereid. Zij hadden zich laten informeren door scholen die al werkten met verlengde lestijd. Ook had het thema enkele keren op de agenda van de teams gestaan om de docenten te informeren over de voortgang. In de presentatie ging de schoolleider uitgebreid in op de voordelen van verlengde lestijd en vooral op de onderwijskundige vernieuwing die de verlengde lestijd mogelijk kon en moest maken. De dia's zagen er een voor een indrukwekkend uit: hier was goed over nagedacht, dat zag je zo.

Na afloop van de presentatie zou er pauze zijn, waarna er in secties aan de hand van enkele vragen gewerkt ging worden aan de uitwerking van de verlengde lestijd. Een strakke aanpak, al met al. Tijdens de pauze, bij het koffiezetapparaat, aan de tafeltjes en buiten bij de rokers vlogen de reacties over en weer. De een vond het een fantastisch plan, werd daarin bevestigd door de ene collega en fel aangevallen door een andere collega, die het helemaal niets vond. Elders werd de aanpak geprezen ('gedegen en duidelijk') en neergesabeld ('weer van bovenaf, zonder inbreng'). Tussendoor mompelde een wat oudere collega dat het allemaal wel niet zo'n vaart zou lopen: veranderingen kwamen en gingen weer. Na de pauze ging iedereen naar zijn of haar sectie, aan het werk met het plan over de verlengde lestijd. Met alle beelden, opvattingen, voornemens en standpunten, die de pauze

al zo levendig hadden gekleurd.

Met welk beeld is de schoolleider de pauze ingegaan? Had hij deze levendigheid voor ogen toen hij zijn verhaal vertelde? Wat zal de reactie zijn geweest toen hij de opbrengsten na de bespreking in de secties onder ogen kreeg? De kans is aanzienlijk dat hij concludeert dat ze het niet goed begrepen hebben of dat hij het beter had moeten uitleggen.

Levendigheid of alle neuzen in dezelfde richting? Is het eerste de te vermijden last en het tweede de beoogde opbrengst? Of levendigheid juist de beoogde uitdaging en al die gerichte neuzen een te vermijden uitkomst? In het klein zie je hier twee perspectieven op veranderen met elk een eigen verhaal: het traditionele managementverhaal dat zegt dat de verandering gemanaged kan worden (presentatie-opdracht-terugkoppeling-conclusie-vervolg) en het verhaal dat precies draait om wat met de presentatie gebeurt in de hoofden van de toehoorders, in de blikken die tijdens de presentatie uitgewisseld worden, in de gesprekken in de pauze en de besprekingen daarna. In deze inleiding gaan we wat dieper op deze beide verhalen in.

### **Het traditionele managementverhaal**

Het traditionele managementverhaal kent vele verschijningsvormen. De organisatiehark met lijn- en staffuncties is er een van. Het onderscheid tussen denk- en doefuncties in een organisatie is een tweede. Bekend is ook de onderverdeling tussen strategie, tactiek en operatie. Ook de piramidale salarisopbouw in een organisatie kan gezien wor-

den als een verbeelding waar het in het traditionele managementverhaal eigenlijk om draait, namelijk de manager, de baas. Hij heeft de centrale plek, de belangrijkste rol in het verhaal. Van hem wordt visie verwacht. Hij staat niet voor niets aan de top van een hiërarchisch opgebouwde organisatiestructuur, met zicht naar beneden en uitzicht naar buiten. Hij kan afstand nemen van het gedoe op de werkvloer en beoordelen wat goed is en wat niet, wat goed gaat en wat niet. Daar gebruikt hij objectieve informatie en meetresultaten voor. Omdat hij weet dat de wereld om de organisatie voortdurend aan het veranderen is, moet hij het voortouw nemen om de organisatieaanpassingen aan die veranderende werkelijkheid vorm te geven. Dat hij daarbij niet op vanzelfsprekende steun kan rekenen, begrijpt hij wel, al valt hem dat niet altijd even gemakkelijk. Niet iedereen heeft zijn brede blik en voelt zijn verantwoordelijkheid. Ze noemen hem wel de dirigent of de regisseur. Zijn positie is een geprivilegieerde. Zijn stem is de belangrijkste. Alles en iedereen staat ten dienste van de organisatie, die door hem geleid wordt. De mensen in de organisatie zijn *human resources* die hun werkzaamheden verrichten met het oog op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie, die door denkers - met de baas voorop - zijn bedacht. Hij kan dan ook 'zijn' mensen inzetten als dat naar zijn oordeel nodig is. Dat is vaak het geval. De organisatie moet vooruit: stilstaan is verliezen. Nieuwe ontwikkelingen, bezuinigingen, efficiency en de druk van de aandeelhouders maken reorganisaties, die elkaar vaak rusteloos opvolgen, tot een geaccepteerde vanzelfsprekendheid.

Het is duidelijk dat de leidinggevende geen gemakkelijke taak heeft. Hij moet van vele markten thuis zijn, maar als hij het even niet meer weet, staat hem veel expertise ter beschikking, onder andere in de vorm van een omvangrijke bibliotheek, met titels als *Op weg naar de toekomst*, *Implementatiekunst*, *De noodzakelijke revolutie*, *Why + how = wauw!*, *Het hart van de verandering* en *Schitterend organiseren*; allemaal eenvoudig te bestellen bij

[www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl). En dat is maar goed ook, want hij kan wel een steuntje in de rug gebruiken bij de taak om de organisatie beter, mooier, productiever, succesvoller en winstgevender te maken door te inspireren, bezielen, aanmoedigen, faciliteren, straffen en belonen.

Een centraal uitgangspunt van het traditionele managementverhaal is er een van maakbaarheid en beheersing. Als de leider de goede dingen doet, komen de mensen in beweging, worden producten verkocht, resultaten verbeterd. Er is een duidelijke causale relatie tussen handeling A en reactie B, tussen reactie B en vervolgreactie C, enzovoorts. De manager is de biljarter die weet of hij met zijn keu een kleine of grote stoot moet geven om het gewenste resultaat te bewerkstelligen (Homan, 2014). Doet hij het goed, dan wacht hem de heldenstatus, een verkeerde stoot maakt hem tot *loser*, op wie een contractueel vastgelegde vertrekpremie wacht.

### **Het traditionele managementverhaal in het onderwijs**

Je zou denken dat het traditionele managementverhaal vooral wordt aangehangen door de managers van de ING's en Ahold's. De belangrijkste doelstelling van dat soort organisaties is immers winst behalen om aandeelhouders tevreden te stellen en dat vergt, vindt men, een krachtige leider die de zaak zo winstgevend mogelijk maakt en houdt. Een school is toch een heel ander type organisatie? Winst halen is niet aan de orde. Het geringe aantal verschillende functies reduceert de omvang van de piramide tot hoogstens een bergje van de vierde categorie. Toch lijkt het traditionele managementverhaal ook populair in onderwijskringen.

In het schoolleidersprofiel van de VO-raad bijvoorbeeld wordt de eerste competentie van de schoolleider als volgt geformuleerd: 'De schoolleider kan richting geven aan de toekomst van de organisatie en creëert daarvoor commitment door leiding te

geven aan het ontwikkelen, concretiseren en communiceren van een gezamenlijke inspirerende visie op leren en onderwijzen.' Deze richtinggevende leider is ook strategisch sterk, getuige een andere competentie waarover hij beschikt: 'De schoolleider kan strategieën hanteren die gericht zijn op het stimuleren en organiseren van samenwerking en professionele ontwikkeling van leraren en stimuleert onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde een continu proces van school- en onderwijsontwikkeling te realiseren.' En dat niet alleen, hij 'kan in dialoog met medewerkers optimale condities realiseren voor leren en onderwijzen vanuit kennis van de onderlinge samenhang van organisatiekenmerken.' Het beeld dat zich opdringt is ook hier dat van de leider als *macher*. Hij geeft richting, zet de juiste strategieën in, brengt de mensen bij elkaar en weet uiteindelijk de school tot continue ontwikkeling te brengen. Een vooraf opgesteld en tot in de details uitgewerkt plan van aanpak helpt hem om op het eenmaal ingezette spoor consequent verder te gaan.

Het traditionele managementverhaal is voor veel leidinggevend in de scholen een aantrekkelijk verhaal, zeker op het eerste gezicht. Er wordt immers in verteld dat de organisatie stap voor stap te leiden is, aan de hand van concrete maatregelen, naar hoe je het graag wilt hebben. En voor mogelijke problemen onderweg zijn (door anderen) talloze oplossingen bedacht.

De toonzetting van dit schoolleidersprofiel vind je terug in het Bestuursakkoord (2011), het eerste geldomrande akkoord dat ministerie en VO-raad sloten met het oog op het realiseren van een sectorbrede onderwijsontwikkeling. Zo lees je in dat akkoord: 'Schoolontwikkeling vraagt om een gerichte aanpak. Daarom worden de uitgangssituatie (nulmeting), de ambities (streefdoelen), geplande maatregelen en de inzet van middelen om deze prestaties te realiseren (zowel de middelen uit de Prestatiebox als de reguliere middelen) integraal neergelegd in een plan van aanpak.' De

streefdoelen waarover gesproken werd, hadden een formulering als 'de gemiddelde score op het eindexamen voor de 20% best presterende vwo-leerlingen is gestegen met 0,2 punt ten opzichte van 2010'. Het perspectief is er onmiskenbaar een van maakbaarheid: analyseer het probleem, maak een plan van aanpak, voer het uit en meet de tussen- en eindstand. En ook hier was er bij deze taak hulp voor handen in de vorm van expertise-inzet vanuit School aan Zet.

De opvolger van het Bestuursakkoord, het Sectorakkoord (2014) heeft, zeker op het eerste gezicht, een wat andere toon. Er worden nog steeds ambities geformuleerd, maar de streefdoelen hebben plaats gemaakt voor kwaliteitsafspraken, die vooral in kwalitatieve termen opener zijn geformuleerd: 'Het streven is dat meer leerlingen zich uitgedaagd voelen en beter gaan presteren', en: 'Schoolbesturen maken gericht werk van het scheppen van randvoorwaarden om de (ervaren) ruimte door leraren te versterken'. Ambities en afspraken moeten natuurlijk gemonitord worden. Daarbij zal 'de monitoring op schoolniveau (...) recht (moeten) doen aan de eigen keuzes en accenten van scholen. Scholen zullen de schoolspecifieke uitwerking en operationalisering van de gezamenlijke ambities vastleggen in hun schoolplan.' Op het eerste gezicht lijkt het allemaal wat minder maak- en planbaar, maar het traditionele managementverhaal is nog niet helemaal verlaten: 'De effectiviteit van het onderwijs kan toenemen door goed zicht te hebben op waar precies leergroei mogelijk is bij elke individuele leerling. De VO-raad en het ministerie onderkennen daarom het belang van de ontwikkeling van een instrument dat de leraar en de leerling kan helpen bij het verkrijgen van dit inzicht'. Leergroei lijkt iets te zijn dat via een instrument gemeten kan worden als het verschil tussen de resultaten van een nulmeting en die van een eindmeting.

Ook op andere plaatsen in de tekst van het Sectorakkoord is een zekere dubbelzinnigheid te merken. De verwoording van het inzicht dat onderwijs geen

maakbaar productieproces is, maar een onbeheersbaar samenspel van mensen met onplanbare uitkomsten ('bewustzijn', 'meebewegen', 'actief betrekken'), staat naast pdca-elementen die we ook in het Bestuursakkoord aantreffen ('nulmeting', 'doorstroommonitor', 'percentages'). Deze dubbelzinnigheid kan verhelderd worden door met wat Wouter Hart in zijn boek *Verdraaide organisaties* naar voren brengt. Daarin maakt hij onderscheid tussen de leefwereld en de systeemwereld, die als een schil om de leefwereld zit (Hart, 2012). De leefwereld is de wereld zoals we die in het hier en nu waarnemen, waarin we ademen, lesgeven, vergaderen, bang zijn, de bus pakken, ruzie maken en samenwerken. De systeemwereld is een soort weergave van die leefwereld in de vorm van afspraken, zoals beleid, procedure, targets, instructies, verantwoordingsen, formats, enzovoorts.

De systeemwereld hebben we gecreëerd om een aantal zaken in de leefwereld geregeld te hebben, zoals kwaliteitseisen, verkeersregels, wetten en veiligheidsafspraken. Erg handig, want dan hoeven we niet steeds het wiel uit te vinden. Zoals Wouter Hart het formuleert: 'zonder de systeemwereld zouden we continu in een situatie van oorlog zijn'. Dat voorkomen is verstandig. Maar we lijken - ook in het onderwijs - behoorlijk doorgeslagen in het steeds fijnmaziger willen invullen van de systeemwereld met regels, procedures en protocollen. Dan hebben we een manier van denken en handelen gecreëerd, waarbij een probleem in de leefwereld - mensen die niet doen wat van ze verwacht wordt - via de systeemwereld wordt aangepakt. In plaats van met die mensen in gesprek te gaan, gooien we er nog maar een protocol tegenaan ('Van onze medewerkers verwachten we dat ze zich professioneel gedragen'), in de veronderstelling dat daarmee het gewenste gedrag ontstaat en we bereiken waarvoor we als organisatie bestaan. We volgen dan een 'denkrichting van buiten naar binnen' (Hart, 2013), van de systeemwereld via de leefwereld naar de bedoeling. En dat is vreemd, want als we ons afvragen wat voor school of organisatie we willen zijn, denken we

precies andersom, namelijk van binnen naar buiten: vanuit de bedoeling naar een krachtige leef- en leerwereld met medewerkers die zich eigenaar voelen en verantwoordelijkheid willen nemen. En daarom: heen is een systeemwereld die het werken van die mensen ondersteunt.

Als we het model van Wouter Hart verbinden met wat we schreven over het Bestuursakkoord en het Sectorakkoord, zou je kunnen zeggen dat waar het Bestuursakkoord voornamelijk systeemwereldzaken bevatte ('scholen werken systematisch aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen'), er aan het Sectorakkoord een flinke dosis leefwereld is toegevoegd ('vertrouwen en ruimte voor scholen'). Maar hoe staat de pijl echt gericht?

### **Het tekort van het traditionele management-verhaal**

Het traditionele managementverhaal zou je een verhaal uit de systeemwereld kunnen noemen, het verhaal met de bekende organisatiehark, functiebeschrijvingen, doelstellingen en plannen. Dat verhaal heeft zo zijn eigen waarde, maar heeft als belangrijk risico dat je niet alleen gaat denken dat het om die systeemwereld gaat, maar er ook naar gaat handelen. Dan raak je niet alleen het zicht op een belangrijk deel van de werkelijkheid kwijt, maar beperk je je ook in je handelingsrepertoire. Omdat we beide jammer vinden, willen we een ander verhaal vertellen, een verhaal dat recht doet aan die systeemwereld, maar dat vooral de leefwereld in beeld brengt, de wereld waarin mensen van vlees en bloed denken, voelen en handelen. Dat andere managementverhaal is echter wel een 'ongemakkelijk' verhaal, omdat die leefwereld zo ongrijpbaar is en die ongrijpbaarheid zich moeilijk verhoudt met de sterke behoefte die we vaak hebben om controle te hebben en te houden.

Zowel Wouter Hart als Thijs Homan leveren elk vanuit hun eigen invalshoek bouwstenen voor het andere verhaal. Hart door zijn oproep om 'de bedoeling' (van het onderwijs) te hervinden ('wat

willen we de leerlingen leren en waarom?) en dat als uitgangspunt voor handelen te nemen; Homan door de aandacht die hij vraagt voor het belang van de binnenkant van organisaties, met zijn scherpzinnige beschrijving van wat er nu eigenlijk met en tussen mensen gebeurt wanneer een organisatie zich ontwikkelt. Voor alle duidelijkheid: 'ontwikkelen', en niet 'veranderen'. 'Verandering' is gekoppeld aan formele verandertrajecten. Bij 'ontwikkeling' horen de feitelijke, emergente ontwikkelingen die zich in organisaties afspelen, zowel ten gevolge van formele veranderingen als talloze spontane, zelforganiserende acties en de manier waarop die allemaal op elkaar inwerken.

#### **Intermezzo - Toekomstbestendig onderwijs**

Een aardige illustratie van de spanning tussen leef- en systeemwereld, die in het Sectorakkoord leidt tot een zekere dubbelzinnigheid, vind je terug als er gesproken wordt over 'toekomstbestendig onderwijs', als de uitkomst van alle veranderingspanningen. Het is geen term die uit de lucht komt vallen. Even *gogelen* levert een bonte verzameling op van zaken als pensioen, vmbo, samenwerken, zorgvastgoed, mbo, energiesysteem, hbo, leiderschap, bouwen en wonen, die allemaal toekomstbestendig gemaakt moeten worden. Misschien proberen we uit alle macht greep op de toekomst te krijgen, omdat we zien aankomen dat die dankzij de huidige dynamiek volstrekt onvergelykbaar wordt ten opzichte van het heden. Of is de behoefte aan het uitbannen van risico's zo groot, dat we zelfs de toekomst onder knie willen krijgen?

Hoe dan ook, we hebben met elkaar de ervaring dat de waarde van prognoses zeer gering is, dat voorspellingen zelden uitkomen en dat de plannen die we gemaakt hebben, een weerbarstiger uitvoering hebben dan we hadden gedacht. Toch is er het verlangen om die onvoorspelbare toekomst dichterbij te halen door hem nu al contouren en inhoud te geven.

Zoals je materiaal kunt maken dat bestendig is tegen hitte, zo zou je ook onderwijs, vastgoed en pensioenen kunnen creëren die allen een waarde en kwaliteit krijgen die de 'tand der toekomst' kunnen doorstaan.

Misschien helpt deze manier van denken om onszelf in beweging te houden, ons veiliger te voelen of eenvoudigweg om onzekerheid te kunnen verdragen. Daar is niet zoveel mis mee. Maar er zit wel iets verraderlijks in 'toekomstbestendig'. Om met bestendige kleding hitte en kou te kunnen trotseren, heb je niet veel meer nodig dan kennis over de temperaturen die je kunt verwachten. Maar dat ligt voor de toekomst toch fundamenteel anders. De onzekerheid daarvan krijg je niet getemd met een plan van aanpak met een te verwachten uitkomst als opbrengst, zoals het Sectorakkoord lijkt te suggereren: 'Leerlingen van vandaag voorbereiden op hun toekomst vraagt om aansluiting bij de wereld van morgen. We gaan voortvarend aan de slag om hier werk van te maken. Dat alles onder het motto: Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit.'

'Het leven wordt vooruit geleefd en achteruit begrepen,' zei de Deense filosoof Søren Kierkegaard. Dat leven en maken van de toekomst doen we met elkaar in een voortdurend veranderend spel van actie en reactie, van bod en tegenbod, van uitdagen en reageren. Je weet vaak niet eens wat je zelf doet, laat staan wat de plannen van de ander zijn. En dan hebben we het nog niet over de onvoorspelbare natuur. 'Klaar voor de toekomst' is een illusie en in de toonzetting zelfs bedrieglijk. Afwachten dan maar? Zeker niet. Maar je voorbereiden op de toekomst vraagt participeren in plaats van anticiperen. Geen beschouwer zijn van een naar voren gehaalde toekomst, maar speler in een toekomst die zich ontplooft. Vooruit leven.

## Het nut van (management)verhalen

'Mijn mensen hebben sturing nodig.' 'Zonder vertrouwen kom je nergens'. 'Je moet wel de kaders aangeven, anders gaat het alle kanten op'. 'Wij schoolleiders zijn meer van het wat, onze medewerkers van het hoe'. 'Zolang ik me gedeisd houd, kan ik mijn eigen gang gaan'. 'Ik heb al zo veel veranderingen gezien, deze zal ook wel overwaaien.'

Zomaar een paar zinnen van schoolleiders en leraren waar een heel verhaal, een manier van kijken naar mensen en organisaties, achter zit. Waarom hebben we eigenlijk dit soort verhalen nodig? Verhalen helpen om de werkelijkheid inzichtelijk te maken, ze bieden handvatten om betekenis te kunnen geven aan wat we zien, voelen, ervaren. Ze zijn de brillen waarmee we kijken.

In verhalen over de werkelijkheid worden ook afspraken gemaakt over hoe we het beste in die werkelijkheid kunnen werken via beleid, procedures, instructies, targets, verantwoordingseisen, formats en sjablonen, bedoeld om het leven in de werkelijkheid gemakkelijker, overzichtelijker en gedisciplineerder te maken. Daarbij moeten we wel bedenken dat een verhaal - élk verhaal - alleen iets over de werkelijkheid zegt, maar die werkelijkheid niet is. Een afgebeelde pijp op het doek is geen echte pijp, schilderde René Magritte terecht (probeer er bijvoorbeeld maar eens tabak in te krijgen). Daarom past voorzichtigheid. Gaan we het verhaal niet verwarren met de werkelijkheid? Hebben we echt iets aan de werkelijkheid gedaan als we bijvoorbeeld de organisatiehark verder verfijnen om nog helderder te maken wie waarvoor verantwoordelijk is en wie wiens baas is? We lopen het risico dat we met het steeds 'passender' willen krijgen van het verhaal, steeds verderaf komen van de werkelijkheid waar het verhaal betrekking op heeft. Het verhaal krijgt een eigen werkelijkheid, die een eigen leven gaat leiden. De complexe werkelijkheid wordt door het (ene) verhaal gereduceerd tot een enkelvoudige werkelijkheid die

vervolgens als waar gaat gelden. En dat dan terwijl elke werkelijkheid veel verhalen kent, elk met een eigen betekenis en waarde.

Het risico van deze mooie, eenduidige, samenhangende, plausibele en daardoor kloppend lijkende verhalen is dus dat ze kunnen verleiden om de werkelijkheid alleen nog maar door de aangeboden bril te bekijken. Dat je gaat geloven dat de werkelijkheid met het beeld daarvan samenvalt. En als velen (ongeveer) hetzelfde verhaal vertellen ontstaat er een *cognitief monopolie* (Homan, 2014): we kunnen niets anders meer denken. Het verhaal gaat dan niet meer over de werkelijkheid, maar gaat die werkelijkheid mede vormgeven.

We weten dat er geen objectief verhaal van de werkelijkheid te maken is. Niemand beschikt over een *God's eye view*. We hangen niet boven de werkelijkheid, maar maken er onderdeel vanuit. We zullen het dus altijd moeten doen met een aantal aannames over de werkelijkheid die voor ons overtuigend genoeg zijn om een verhaal op te baseren. Aannames die ter discussie gesteld kunnen worden. Vermoedens dat het verhaal niet meer over de werkelijkheid gaat, maar over het verhaal zelf. Die discussies kunnen zo fundamenteel zijn en de vermoedens zo sterk, dat er een nieuw verhaal kan ontstaan.

Zo'n nieuw, uitdagend management- en organisatieverhaal willen we in dit themadeel van DNM vertellen, bedoeld als aantrekkelijk alternatief voor het traditionele verhaal waarvan we hierboven de kenmerken schetsten. En natuurlijk kan ook dit verhaal tot blikvernaauwing leiden en verworden tot een nieuwe mal waarin de complexe werkelijkheid geperst wordt. Maar daar zijn we dan bij dezen voor gewaarschuwd.

## Een nieuw organisatieverhaal

Over leiderschap en organisatieontwikkeling zijn inmiddels talloze boeken geschreven en het einde is nog lang niet in zicht. Tussen al deze publicaties

door verschijnen soms boeken die verrassen door hun radicaliteit. Thijs Homan deed dat in 2005 met zijn boek *Organisatiedynamica* en vorig jaar opnieuw met de vuistdikke opvolger *Het Et-cetera-principe*. In beide boeken schetst Homan een heel ander perspectief op organisatieverandering en -ontwikkeling dan het traditionele managementverhaal dat doet. In het brandpunt van zijn onderzoek staat niet de leider als een bijzonder element van een organisatie, maar wat er gebeurt in de dynamiek tussen alle mensen in de organisatie, in wat hij de 'binnenkant van de organisatie' noemt. In dit tweede deel van de inleiding schetsen we de contouren van dat nieuwe organisatieverhaal.

### **Intermezzo - Wolkenridders**

Een beknopte samenvatting van Homans denken uit 2005 vinden we terug in zijn oratie *Wolkenridders* (2006). Hij maakt daarin onderscheid tussen de binnen- en de buitenkant van de organisatie. De buitenkant is de formele kant. Hierin ligt alles keurig vast in documenten, protocollen en regels die richtingbepalend zijn voor hoe het in de organisatie hoort te gaan. Voor een leider geeft deze buitenkant steun en zekerheid in zijn denken en handelen. In de binnenkant van de organisatie wordt in het dagelijks werk betekenis gegeven aan wat men daar wel of niet van belang vindt: op het persoonlijke niveau van de werknemer en in kleinere of grotere, steeds wisselende groepen. Het onderscheid dat Homan tussen binnen- en buitenkant maakt, lijkt op dat wat Wouter Hart tussen leef- en systeemwereld aanbrengt.

In een organisatie zijn het, zo stelt Homan, de dagelijkse ervaringen die een medewerker opdoet bepalender voor zijn uiteindelijke gedrag dan de richtlijnen of beleidsregels uit de buitenkant. Afhankelijk van de context wordt met sectiegenoten, teamgenoten, leeftijdgenoten, mede-rokers betekenis gegeven alles wat

het 'goede' en het 'ware' is. Homan gebruikt in dit verband de metafoor van het petrishaaltje: grotere of kleinere groepen mensen die onderling van elkaar afhankelijk zijn en tot bepaalde betekenisconstructies (beelden van de werkelijkheid) komen. 'Het zachte gesmoes in een toiletruimte; een blik van verstandhouding tijdens een vergadering; een lange rookpauze ergens bij de hoofdingang, een diepgaande discussie tijdens het carpoolen, een één-tweetje ergens in een hoekje van een vergaderzaal op het moment dat er even een pauze is. Steeds zoeken de vertrouwelingen elkaar weer even op en proberen ze al gesticulereerd, al pratend en al tastend betekenis te scheppen in de zaken die men kort (of langer) daarvoor heeft ervaren (Homan, 2006). Volgens Homan zijn de petrishaaltjes de 'verandermotortjes' van de organisatie, omdat men daar komt tot nieuwe betekenissen en (ander) gedrag. Tussen de petrishaaltjes vindt uitwisseling van betekenissen plaats; betekenissen worden overgenomen en 'klonteren zo samen tot een betekeniswolk van een groep mensen die over een bepaald onderwerp ongeveer op dezelfde manier denkt. En als de groep mensen die nieuwe kijk (zoals het gebruik van laptops in de klas) aantrekkelijk gaat vinden steeds groter wordt, wordt die betekeniswolk collectief en is er iets veranderd.

### **De binnenkant van de organisatie**

Homans perspectief is - zoals gezegd - een radicaal andere, waarbij niet de manager die vanuit een helicopterview de organisatie in al zijn dimensies het beste overziet en op basis daarvan handelt centraal staat, maar waar naar een organisatie gekeken wordt als een bonte verzameling 'laag bij de grondse' interacties. 'Er is geen macro-orde buiten, onder of achter de intentionele werkelijkheid van de betrokkenen (...) Ieder zit gevangen



in lokale interactiedynamieken en beschouwt de wereld dan ook vanuit die positie en situatie.' Of wat anders geformuleerd: iedereen bevindt zich in een constellatie met anderen. De manier van kijken van deze groep(en) komt tot stand in de interacties die de leden van die groep met elkaar hebben. En daarbij maak je nooit deel uit van één groep, maar van verschillende. Om ons te beperken tot de schoolorganisatie: iemand kan verkeren in het gezelschap van zijn vakgenoten, zijn leeftijdgenoten, de collega's die ook een lokaal op de tweede verdieping hebben, de collega's waarbij hij tijdens de pauze aan tafel zit, de rokers, de mede-mentoren, enzovoorts. In al die constellaties ('petrischaaltjes') ontstaan de betekenissen die de leden van elk van de groep aan de werkelijkheid geven in interactie met elkaar. Zo is ook de schoolleiding niets meer én niets minder dan één van die groepen die met elkaar betekenis creëert.

Dat is wel even wennen. De hiërarchieladder, die in het traditionele verhaal niet alleen een feitelijke machtssladder is, maar waarin vaak ook per trede omhoog de beste schets van de werkelijkheid vertegenwoordigd is, wordt door Homan afgebroken. We herinneren ons nog de schoolleider die we aan het begin van dit hoofdstuk opvoerden: hij leefde vermoedelijk in de veronderstelling dat wat hij te vertellen had zo belangrijk was en zo goed doordacht dat iedereen in de organisatie dit wel tussen de oren zou moeten hebben. Homan wil dit asymmetrische beeld vervangen door een meer symmetrisch beeld van de organisatie, waarin elke groep mensen op bepaalde momenten een dominante positie in handen kan krijgen.

De asymmetrische ladder maakt plaats voor een symmetrische tafel waar omheen allemaal mensen staan met hun eigen kleedje - metafoor voor een werkelijkheidsbeeld - met een eigen vorm; aan deze tafel gaat het om hun eigen manier van kijken naar de werkelijkheid. Hoe elk van de omstanders hun kleedje ook over de tafel heen leggen, er blijven altijd delen van de tafel onbedekt. De 'werkelijkheidskleedjes' die de betekeniswedstrijd winnen zijn

van de eigenaren die uit alle macht het kleedje als het beste kleedje kunnen verkopen: 'dit vinden de meeste mensen', 'hier is uitgebreid onderzoek naar gedaan', 'iedereen snapt natuurlijk wel dat...', 'professor Homan heeft het zelf gezegd'. Natuurlijk kun je winnen op basis van formele macht ('ik zeg hoe het is, omdat ik de baas ben'), maar daarmee heb je niet het denken en voelen van de anderen veranderd. Die anderen staan er nog steeds met hun eigen kleedje, dat ze maar liever snel achter hun rug frommelen als de machtsdreiging onaantrekkelijk groot wordt.

Zo'n kleedje is nooit abstract of zonder context, omdat het altijd het resultaat is van concrete interactieprocessen 'waarbij mensen zich op een specifieke manier tot elkaar verhouden, waarbij de geschiedenis (en de toekomst) altijd in de gesprekken doorwerken' (Homan, 2014).

Het symmetrisch perspectief suggereert 'dat organisaties feitelijk bestaan uit allerlei losse partijen en groeperingen die voortdurend aan het knokken zijn over de vraag wie er nou eigenlijk de lakens (tafelkleedjes) uitdeelt' (Homan, 2014). Als dit de werkelijkheid van organisaties is, dan moet er continu geknokt worden om winnaar te kunnen worden en dat is gelukkig niet de praktijk van de meeste organisaties. Er is daarom nog wat anders aan de hand. Al die *lokale* interacties tussen al die groepen mensen die de organisatie vormen, leiden tot *globale*, gedeelde opvattingen. Homan spreekt van patronen van denken. Je kunt hierbij denken aan de manier waarop de mensen met elkaar omgaan, de invloed die leerlingen in de school hebben en de besluitvorming in de organisatie. *Globaal* staat naast *lokaal* en betekent in dit verband dat de globale patronen vanwege hun gedeeldheid grote invloed kunnen hebben op de waarschijnlijkheid dat bepaalde ontwikkelingen zich voordoen. De globale patronen vormen een zekere mate van stabiliteit en samenhang binnen een organisatie. Dat ze ontstaan is onvoorspelbaar. Ze worden dus ook niet gemanaged. Ieder levert er zijn bijdrage aan door deel te

nemen aan al die lokale interacties die elke dag de praktijk van een (school)organisatie uitmaken.

### **Intermezzo** - Een poging tot samenvatten

Het gedachtengoed van Thijs Homan is buitengewoon rijk aan begrippen, concepten en verbindingen met vakgebieden als sociologie, psychologie, chaos- en complexiteitsdenken. Om zijn nieuwe perspectief op organisatieontwikkeling onder woorden te brengen, is nieuwe taal nodig. We kwamen al op het spoor van petrischaaltjes, betekeniswolken en betekenispleedjes, maar ook *ideeënsex*, en *mentaal fierljeppen* komen uit zijn koker. Een goede samenvatting geven is onmogelijk. Maar voor deze inleiding volstaat wellicht deze opsomming voor een beter begrip:

- er is geen harde (eenduidige) werkelijkheid, maar hoogstens zijn er tijdelijke werkelijkheidsbeelden ('kleedjes');
- de beelden ontstaan in lokale conversaties waarbij machtsdynamieken een belangrijk rol spelen (denk maar aan de nieuwe docent die, eenmaal opgenomen in de sectie, snel de 'taal van de sectie' spreekt of voor een nieuw gesprek zorgt);
- interacties binnen de lokale conversaties organiseren zichzelf en verlopen niet lineair;
- globale patronen (cultuur, sfeer) zijn het onvoorspelbare resultaat van die talloze interacties op lokaal niveau (de rokershoek, de sectie wiskunde, de schoolleiding, de oude garde, de medezeggenschapsraad);
- de schijnbare stabiliteit in de globale patronen is het onvoorspelbare en onverwachte resultaat van de vele lokale interacties;
- kleinere of grotere afwijkingen van de globale patronen kunnen de impuls zijn tot geheel nieuwe patronen en betekenisgevingen.

Die 'plaatselijke gesprekken' kunnen worden beschouwd als betekeniswerkplaatsen. Op welke wijze betekenis gegeven wordt aan de werkelijkheid is niet vooraf gegeven, maar wordt al pratende ontwikkeld. Zo ontstaan zogenaamde conversationele binnenwerelden, waarbij het gaat om dat wat als gemeenschappelijk wordt ervaren en wat ons ook stuurt in ons gedrag. Denk maar aan bepaalde vergaderingen die gekenmerkt worden door iets dat je kunt beschrijven als 'typisch een stafvergadering' of 'kenmerkend voor ons mentorenoverleg'. De meesten zullen wel de ervaring hebben dat ze invloed op dat 'typische' kunnen uitoefenen, waardoor er een verschuiving kan optreden. Bijvoorbeeld door nu eindelijk eens iets te zeggen tegen die collega die altijd te laat verschijnt. Als dat dan de instemming krijgt van de anderen ('hè, hè, eindelijk zegt iemand er iets van') gaat de bijeenkomst anders verlopen. Tijdens deze lokale interacties creëren we iets met elkaar dat tegelijk weer van invloed is op wat we daarna gaan doen.

En misschien zorgde die opmerking tegen de voortdurend te laat komende collega wel voor een ingrijpende wijziging van de binnenwereld: velen realiseerden zich op dat moment dat er wel veel afspraken zijn die niet worden nagekomen. De niet uitgesproken ergernis van velen krijgt op zo'n moment een stem. In de chaostheorie heet dit dat een dergelijke binnenwereld zich *on the edge of chaos* bevindt: een kleine verandering kan voor een grote(re) omslag zorgen.

Het is, nogmaals, goed te bedenken dat dit allemaal niet gemanaged wordt en kan worden. Ook niet door een lijstje met kenmerken van professioneel gedrag in de personeelskamer op te hangen of een gedragscode vast te stellen. Daarmee heb je een interventie vanuit de systeemwereld gedaan, die niet vanzelfsprekend leidt tot een verandering in de leefwereld. Dat kan alleen als op lokaal niveau, door de interacties die daar plaatsvinden, verschuivingen ontstaan in betekenissen,

waardoor de conversationele binnenwerelden veranderen. Het is natuurlijk niet uitgesloten dat de opgehangen gedragscode juist op dát moment tot een verschuiving aanleiding geeft.

Je kunt je voorstellen dat de kans dat zich een grote omslag voordoet groter is als er sprake is van een zekere dynamiek in de conversationele binnenwereld. Als daarbinnen alles vastligt, manieren van kijken naar de werkelijkheid vastgeklonterd zijn, moet je wel een enorme held of een immense naïeveling zijn om daar iets tegen in te brengen in de hoop dat de bestaande praktijk zich wijzigt.

Je kunt je ook voorstellen dat in een organisatie die bestaat uit een verzameling min of meer los van elkaar opererende groepen, de kans dat de bestaande globale patronen zich wijzigen kleiner is dan binnen een organisatie die uit groepen bestaat die iets gemeenschappelijks delen ('wat willen we met ons onderwijs?'), veel contact met elkaar hebben of regelmatig van samenstelling wijzigen en nieuwe netwerken zoeken. Dan kan wat ergens in de organisatie gebeurt, zomaar opgepakt worden door anderen, die er al pratende met weer anderen verder betekenis aangeven tot een nieuw globaal patroon ontstaat.

### **De aantrekkelijkheid van het verhaal**

Elk verhaal is - zo schreven we eerder - een perspectief op de werkelijkheid. Het ene verhaal is plausibeler dan het andere, wordt meer onderbouwd door onderzoek dan het andere, of is in een machtsstrijd leidend geworden. Wat maakt nu het verhaal van Homan aantrekkelijker dan het traditionele verhaal? In het dagelijkse organisatieleven doen zich verschillende puzzels voor die zich in hardnekkigheid onderscheiden van de 'gewone' oplosbare vraagstukken. Waarom lukt het met de uitvoering van ons laptopplan niet? Waarom valt er met de MR steeds geen zaken te doen? Waarom houden zo veel mensen zich niet aan de afspraken die we gemaakt hebben?

Deze vragen doen zich voor in een paradigma waarin er ergens een plan, een set afspraken, een beoogde route bestaat. In het traditionele managementverhaal maken die onderdeel uit van de systeemwereld waarmee de contouren van een te bereiken werkelijkheid worden verbeeld: als iedereen zich nou maar gewoon aan het volgen van die route houdt, dan...

We weten al heel lang dat veel veranderingen die zo zijn ingezet, uiteindelijk mislukken. Te vaak hebben we vervolgens gedacht dat in dat geval het plan niet deugde, de afspraken niet goed waren, de controle heeft ontbroken of het leiderschap te slap is geweest. Homan heeft met zijn bijna microscopische onderzoek naar wat er echt gebeurt met en tussen mensen in een organisatie woorden gegeven om dat mislukken (beter) te snappen.

Wij geven enkele voorbeelden. De conversationele binnenwereld van de MR is in al die jaren niet veel veranderd met mensen die zo lang op hun post zitten. De macht van de groepen die geen voorstander zijn van de laptops is groot en bij het aanprijzen van hun tafelkleedje wordt chantage niet geschuwd. Bij het benoemen van nieuwe personeelsleden worden (onbewust) de bestaande globale patronen in stand gehouden. In de organisatie ligt het echte leiderschap niet bij de formele leiders. Maar - en dat is belangrijker - Homans verhaal levert de uitdaging om doordachter te doen wat je natuurlijk altijd al deed: gesprekken voeren.

### **Gevolgen voor de leidinggevende**

De consequenties voor het gedrag van de schoolleider binnen dit nieuwe organisatieverhaal zijn aanzienlijk: er komt namelijk een nieuw verhaal over effectief leiderschapsgedrag mee. In het traditionele managementverhaal zijn het de globale wensbeelden (van de schoolleiding) met een vertaling naar de gewenste patronen die het handelen bepalen. De basisaanname is dat de wens vervuld kan worden vanuit de huidige situatie met de passende plannen, kaders en doelstellingen. Maar

als die globale patronen niet te managen zijn en ontstaan in en uit de vele lokale gesprekken die evenmin te managen zijn, wat wordt dan de rol van de schoolleider die wel opvattingen heeft over de koers van de organisatie?

Eerst maar wat hij *niet* moet doen, zoals bij de pakken neerzitten, omdat de grip die hij dacht te hebben er feitelijk maar in beperkte mate is. Niet denken dat uit duizend bloeiende bloemen vast wel een keer iets heel moois ontstaat, dat - o wonder - zich ontwikkelt tot een nieuw globaal patroon. Niet denken dat je als leider je niet hoeft te bekommeren om het dagelijkse gedoe, omdat je toch van een ander tafelkleedje bent. Niet hopen dat er in dit boekje een lijstje te vinden is met *do's*.

O ja, wat hij ook niet moet doen, is taal gebruiken die uit het traditionele managementverhaal komt (aansturen, implementeren, werkvloer, afrekenen, enzovoorts). Wat dan wel? In de eerste plaats moet hij blijven doen wat hij altijd al deed, zoals helder maken hoe zijn tafelkleedje eruitziet (waar sta je voor?); dat kleedje mag er te midden van de andere immers ook zijn. Ook is er niet veel mis mee als hij dat vol enthousiasme doet. Op zoek blijven gaan naar kansen voor de school in de buitenwereld ('zou dit iets voor ons zijn?') blijft een belangrijk deel van zijn leiderschapsrol. Zoals dat ook geldt voor het aangeven van de grenzen ('dit vind ik niet acceptabel'). Mensen aandacht geven, belangstellend zijn en erkennen in hun 'zijn', past ook uitstekend in dit nieuwe verhaal. Ook met plannen maken en procedures ontwerpen is niets mis, als die maar voorspelbare en beïnvloedbare zaken betreffen. Want die zijn er uiteraard ook een schoolorganisatie. En blijf gesprekken voeren.

De belangrijkste wijziging is het besef dat je niet in de positie bent om de organisatie de koers te

laten gaan die jij denkt dat deze moet gaan. Dat heb je misschien altijd al geweten, maar je weet dat tot voor kort misschien aan een gebrek aan daadkracht of moed als het je niet lukte. Dit nieuwe inzicht kan dan zomaar een opluchting zijn.

Maar dat betekent niet dat je geen invloed hebt. Integendeel. En daar zit precies de kern van de opdracht van de schoolleider: ga in gesprek, nodig mensen uit, organiseer momenten waar ontmoetingen kunnen plaatsvinden, laat mensen eens in andere dan de gebruikelijke setting met elkaar praten, doorbreek bestaande constellaties en structuren, introduceer interessante ontwikkelingen en mensen. En vraag inzichten met jou te delen. Wees nieuwsgierig. Stel meer vragen dan dat je opvattingen geeft. Kortom, oefen invloed uit en ... laat je beïnvloeden. En doe dat met overtuiging en overgave, en liefst nadat je goed hebt nagedacht.

Al die aanpakken hebben met elkaar gemeen dat je invloed uitoefent op conversationele binnenwerelden in de hoop dat er nieuwe betekenispatronen ontstaan. Invloed uitoefenen is niet altijd doen. Soms is het beter om even op je handen te gaan zitten. In het taoïsme wordt dit laatste verwoord met de paradoxale uitdrukking 'handelen door niet te handelen'.

De onzekerheid verdragen van het leven met paradoxen tegenover de zekerheid van de orde van tegenstellingen. Soms is die orde handig en behulpzaam. Het nieuwe organisatieverhaal roept op - waar die orde schijn is en de zekerheid eerder het zicht op de werkelijkheid ontnemt dan te tonen - de onzekerheid te verdragen. Dit vraagt - met de laatste zin van uit Homans boek als citaat - 'om heroïek noch grootse gebaren, maar eerder om gepassioneerde nederigheid'. Als dat geen radicaal ander leiderschapsperspectief is... ■