

Grip op de veranderende zaak

► De waarde van de middenmanager in organisatieveranderingen in het hoger onderwijs

Het lijkt wel of verandering de enige constante is in het hoger onderwijs. Vaak spelen er meerdere veranderingen tegelijkertijd. Ze volgen elkaar in snel tempo op, of beide. Maar veel veranderingen mislukken (Boonstra, 2000; Cozijnsen, 2004) en één van de belangrijkste redenen daarvoor is de menselijke factor. De mensen die geacht worden anders te gaan werken, haken tussentijds af of er blijkt op enig moment dat de mensen nooit waren aangehaakt. Of ze zeggen ja, maar handelen daar niet naar. De belangrijkste uitdaging in verandering is dus om mensen mee te krijgen.

▼
Annemarie Mars, *For a change*

In dit artikel kijken we naar de waarde die één specifieke leidinggevende laag kan toevoegen in een organisatieverandering: namelijk de leidinggevende direct 'boven' de professional. Soms wordt hij de teamleider genoemd, of opleidingscoördinator, of opleidingsmanager. Ik noem hem of haar in dit artikel gemakshalve de middenmanager. Het feit dat deze leidinggevende direct het onderwijs en het onderwijsuitvoerend personeel aanstuurt en tegelijkertijd meerdere lagen boven zich weet die allemaal wat van hem willen, maakt deze functie oneindig van omvang en bijzonder uitdagend. Achtereenvolgens ga ik in op twee waarden die de middenmanager kan inbrengen om een verandering binnen een opleiding te laten slagen, en één voorwaarde waaronder hij die waarde kan toevoegen. Ik baseer deze waarden en voorwaarden op mijn ervaringen als begeleider van veranderingsprocessen in opleidingen en als coach en trainer van vele middenmanagers in het hoger onderwijs.

Waarde 1: samenhang aanbrengen

Typerend voor de positie van middenmanager is dat veranderingen vanuit vele kanten op hem af komen: van boven (de directeur, het college van bestuur of het ministerie) of van buiten (het werkveld of de student). En ook uit het eigen team komen vaak vele ideeën over hoe het beter kan. Dat kan een middenmanager al snel het gevoel geven gemengd te worden tussen de ontelbare initiatieven van anderen. Nog los van de ideeën die hij wellicht zelf heeft om de opleiding een impuls te geven. De middenmanager kan een aantal dingen doen om te voorkomen dat hij en zijn opleiding vermorzeld worden onder de veranderinitiatieven.

Ten eerste: zeg vaker nee en anders ja. Een middenmanager die denkt dat het niet tot het repertoire behoort om af te toe 'nee' te zeggen en (dus) keuzes te maken over wat er wel niet wordt opgepakt, zal snel tegen zijn grenzen en die van zijn

team aanlopen. Maar de realiteit leert ook dat 'nee' zeggen, met name naar boven, selectief moet worden toegepast. Het alternatief ligt dan in 'anders ja zeggen'. Niets geeft namelijk een zo groot gevoel van veranderdruk als de plichten van boven die voor de middenmanager uit de lucht komen vallen. En een middenmanager die zich niet aan een verandering kan verbinden, zal zijn mensen ook niet mee kunnen krijgen. Het is dan belangrijk dat een middenmanager bij elk nieuw initiatief vanuit een welwillende houding met de initiator (of als die te ver weg zit, zijn baas) in gesprek gaat over waarom deze verandering nodig is, wat deze verandering voor de opleiding betekent en wat precies de bedoeling is. Want dat zullen zijn medewerkers op hun beurt ook aan hem vragen. Het siert de initiator c.q. de baas die deze welwillend-kritische houding verwelkomt voor wat het is: een uiting van loyaliteit. Ten tweede: draag een samenhangende opleidingsvisie uit. Vernieuwen is lastig als er twintig ogenschijnlijk los van elkaar staande initiatieven naast elkaar lopen en er bijna wekelijks nieuwe bijkomen. Er moet een accreditatie worden voorbereid, er moeten nieuwe stageplaatsen geregeld worden, er moeten lectoraten worden opgezet, nieuwe curriculumonderdelen ontwikkeld enzovoort. Deze versnippering is een belangrijke oorzaak van een als loodzwaar ervaren veranderdruk. De middenmanager kan hier veel betekenen door samenhang aan te brengen in al deze prioriteiten. Daarvoor is het nodig dat de middenmanager een beeld heeft van hoe de opleiding ervoor staat in termen van prestaties, zoals instroom, rendement, studenttevredenheid, werkveldtevredenheid, medewerkerstevredenheid, financiële

gezondheid en accreditatiewaardigheid. Want alleen vanuit dat inzicht kan gezien worden welke investeringen urgent zijn en welke tot de 'leuk om te hebben'-categorie behoren. Door de vraag te stellen wat elk initiatief bijdraagt aan de prestaties van de opleiding, kan een prioriteitenlijst eerst worden opgeschoond en daarna worden herzien tot een samenhangend programma op weg naar een (nog) beter presenterende opleiding. Voor zo'n visie zijn professionals veel gevoeliger dan voor 'weer zo'n verandering van boven'.

Ten derde: organiseer je werk zo dat je als middenmanager voorop kunt blijven lopen. De reden dat veel middenmanagers niet aan het formuleren van een toekomstvisie toekomen, is simpel: tijdgebrek. De operationele druk binnen de opleiding is immers groot: *the show must go on*. Maar dat is ook een valkuil: het onderwijst moet altijd gisteren geregeld zijn en de verandering kan ook wel tot morgen wachten. Dat gevecht heeft de verandering dus al bij voorbaat verloren, met als prijs dat de waan van de dag de opleiding regeert. Ook dat geeft een gevoel van stress. In deze

ongelijke strijd moet de middenmanager zelf positie nemen door zijn werk zo te organiseren dat hij zich af en toe vrijmaakt om te reflecteren en om voorop te blijven lopen. Elke middenmanager moet dus kunnen laveren in het spanningsveld tussen 'de winkel openhouden' en 'de verbouwing manager'.

Waarde 2: inspelen op reacties medewerkers

Zo relatief makkelijk als het is voor de lagen boven de middenmanager om een verandering te lanceren, het is de middenmanager die geconfronteerd wordt met de reacties van zijn mensen op die verandering. Hij is degene die geacht wordt zijn mensen mee te krijgen. Het wordt voor de middenmanager al een stuk makkelijker opereren als de lagen boven hem beseffen dat hun rol daarbij net zo goed cruciaal is: hun veranderverhaal moet doelgroepgericht en uitvoerbaar zijn en ze dienen zich ervan bewust te zijn dat er kritisch zal worden gekeken naar hun sponsorschap en voorbeeldgedrag. Een top die de menselijke factor geheel delegeert aan de laag van het

middenmanagement creëert een *mission impossible*.

Een middenmanager die weet hoe zijn mensen zich opstellen ten opzichte van de verandering, kan meer trefzeker optreden. Een inzicht dat daarbij kan helpen, is het gegeven dat mensen door een proces van vier fasen gaan als ze met een verandering worden geconfronteerd: ontkenning, weerstand, zelfonderzoek en verbinding (Mars, 2006, zie figuur 1).

De lezer zou in deze zienswijze de fasen van rouwverwerking van Kübler-Ross (1969) kunnen herkennen en dat is terecht voor zover dit het waardevolle inzicht betreft dat mensen door een (emotioneel) proces gaan als ze geconfronteerd worden met een verandering. Maar het gaat wel wat ver om het woord 'rouw' van toepassing te verklaren op alle reacties van medewerkers op een organisatieverandering. Die reacties hebben net zo vaak te maken met belangen, irritaties en ongeduld. Het model in figuur 1 doet daarom beter recht aan de context van een organisatieverandering en is gebaseerd op een model van Vooren (1998).

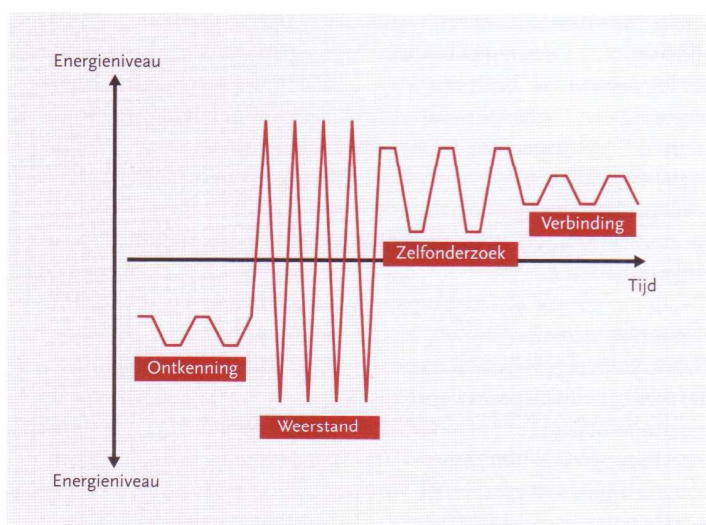
De fasering moet niet gezien worden als een lineair proces: reacties op verandering zijn uitermate grillig. Het zal zelden zo zijn dat iedereen uit de doelgroep in dezelfde fase zit en mensen kunnen fasen overslaan of terugvallen. Het model is alleen geschikt om te gebruiken onder veranderaars: het is uiterst onverstandig om tegen iemand te zeggen dat hij nog in de ontkenningsfase zit, of dat hij weerstand heeft. Voorzichtigheid is dus geboden bij het gebruiken van dit model. De waarde van de fasen is erin gelegen dat de veranderaar grofweg kan duiden waar de ander zit en daar zijn

interventies op kan afstemmen. Met al deze voorbehouden beschrijf ik de fasen en wat de middenmanager kan doen om mensen te stimuleren om zelf een stap verder te zetten.

In de fase van *ontkenning* is de verandering nog niet doorgedrongen tot de doelgroep, of is deze te ingrijpend om al in volle omvang te beseffen. Vaak is de reden simpel dat mensen nog in de ontkenningsfase zitten: ze zijn nog te weinig aan de verandering blootgesteld, dus het maakt nog geen deel uit van de lijst aan prioriteiten die wel hun aandacht vragen. De middenmanager kan mensen dan meer en/of indringender blootstellen aan de verandering, zodat voor hen duidelijk wordt dat deze onafwendbaar is. Schriftelijke communicatiemiddelen voldoen hiervoor zelden, het vraagt interactie om tot het besef te komen dat deze verandering (wel) urgent en onafwendbaar is.

Ontkenning kan ook voortkomen uit het feit dat medewerkers de urgentie van de verandering niet delen of voelen. Ze zeggen dan dingen als 'het zal wel meevallen', of 'het waait wel over' of 'dit gaat niet over ons'. In dat geval kan de middenmanager mensen confronteren met een met feiten onderbouwde urgentie van de verandering, of deze voelbaar maken.

Als mensen voldoende aan de (urgentie van de) verandering zijn blootgesteld en duidelijk wordt dat deze onafwendbaar is, kunnen mensen in de fase van weerstand terecht komen. Ze stellen de verandering ter discussie of verzetten zich actief of passief, licht of zwaar tegen de verandering of de veranderaar. Het is belangrijk dat de middenmanager beseft dat weerstand grotendeels een emotioneel fenomeen is, terwijl deze vaak over



FIGUUR 1 Fasen die mensen doorgaan in een verandering

de band van de inhoud wordt geuit. Onder een ogenschijnlijk rationeel bezwaar ligt een ijsberg aan emoties die niet als vanzelf naar boven komen. Een veelvoorkomende valkuil is dus dat de middenmanager op een uiting van weerstand een rationeel antwoord geeft, waardoor de ander zich niet begrepen voelt. Beter is het om eerst te luisteren naar wat er echt aan de hand is, naar welke emoties er spelen. Is het onzekerheid, boosheid, wantrouwen, een tegengesteld belang, oud zeer? Vanuit dat inzicht kan gerichter in gesprek worden gegaan, waarbij het over de echte dingen mag gaan. Ook hier mag duidelijk zijn dat schriftelijke communicatiemiddelen zwaar tekortschieten. Ook grootschalige (informatie)bijeenkomsten zijn zelden geschikt om weerstanden op te vangen en door te werken. Als een middenmanager met weerstand wordt geconfronteerd, dient hij zich dus altijd af te vragen welke context hij moet creëren: een tweegesprek of een kleine groep. Dat kan veel tijd en aandacht vergen, maar ervan afzien zal leiden tot een mislukte verandering en hardnekkig oud zeer bij de volgende verandering.

Als de emoties die bij weerstand horen goed zijn doorgewerkt, kunnen mensen in de fase van *zelfonderzoek* aankomen: medewerkers richten zich op de toekomst en zijn zich bewust van hun eigen rol daarin, maar hebben nog vragen, zijn onzeker en hebben behoefte aan ondersteuning. De middenmanager kan de reflectie die deze fase kenmerkt benutten en stimuleren door mensen te coachen en te begeleiden, of door mensen mee te laten denken over oplossingsrichtingen. Waar er een vraag is om vaardigheden te ontwikkelen, kan hij trainingen initiëren. Als alle behoeften van de mede-

werkers zijn gehonoreerd, kunnen mensen aankomen in de fase van *verbinding*: ze begrijpen de verandering, ze voelen zich bekwaam om het gedrag te tonen dat daarbij hoort en ze nemen daar verantwoordelijkheid voor. De middenmanager kan verbinding (net als zelfonderzoek) belonen en deze medewerkers inzetten als medeveranderaar.

Voorwaarde: leiderschapsontwikkeling

Deze fasering leert dat weerstand er gewoon bij hoort. Maar één van de grotere valkuilen voor middenmanagers is dat ze weerstand hebben tegen weerstand. Het moge duidelijk zijn dat deze houding weerstand alleen maar versterkt. Het opvangen en doorwerken van weerstand doet een zwaar beroep op de (gespreks) vaardigheden en het leiderschap van de middenmanager. De top zou moeten stimuleren dat dit leiderschap ontwikkeld kan worden en niet aan het toeval wordt overgelaten.

Het is vervolgens goed te beseffen dat de middenmanager deze fasen zelf ook zal doorlopen als hij, zoals vaak het geval is, zelf ook doelgroep is van verandering. Hij moet anders gaan sturen, of er komen taken bij, of hij moet anders gaan samenwerken met derden. En een managementfunctie is oneindig, dus veel middenmanagers juichen de werkdruk als gevolg van weer een volgende verandering zelden toe. Maar hoe menselijk dat ook is, hij zal moeten beseffen dat als hij weerstand vertoont, hij zijn mensen nooit mee zal kunnen krijgen. Dat betekent dat een middenmanager die beseft in de fase van weerstand terecht te zijn gekomen, daar niet zijn medewerkers aan bloot moet stellen, maar andere

veranderaars op moet zoeken om hem door die fase heen te helpen. Ook dat is een pleidooi om middenmanagers gezamenlijk te faciliteren in hun rol als veranderaar. Het middenmanagerschap is in zekere zin een eenzame positie. Het besef dat anderen zich in dezelfde positie bevinden, kan veel steun bieden en inzichten opleveren.

Ten slotte

Aldus hebben we twee waarden behandeld die de middenmanager in het hoger onderwijs kan toevoegen aan de vele veranderingsprocessen die binnen een hogeschool kunnen spelen, en één voorwaarde waaronder dat mogelijk is. Zijn positie dicht bij het onderwijs en de medewerker en zijn mogelijkheden om de (verander)agenda voor de opleiding te bepalen, maken zijn bijdrage uiterst cruciaal. Een middenmanager, in zijn functie ondersteund door zijn bazen, kan een verandering maken of breken.

Drs. Annemarie Mars

is onder de naam *For a change werkzaam als zelfstandig organisatie- en veranderekundige, en is auteur van het prijswinnende boek 'Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen'.*

Literatuur

- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water*, inaugurele rede, Vossiuspers AUP, Amsterdam.
- Cozijnsen, A.J. (2004), *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe veranderingsprojecten*, Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Kübler-Ross, E. (1969), *Lessen voor levenden, gesprekken met stervenden*, Ambo, Baarn.
- Mars, A. (2006), *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*, Van Gorcum.
- Voorendonk, R. (1998), *Creativiteit en management, handleiding voor het ontwikkelen en benutten van creativiteit in organisaties*, Academic Service.

analyse commentaar