

STERK STAALTJE

VERANDERING.

De wereld verandert, de economie verandert, de maatschappij verandert. Verandering is overal, in alle denkbare facetten van de samenleving. En dus moet een organisatie ook veranderen. Klinkt logisch, toch? Desalniettemin blijven mensen, ook wel gewoontedieren, vaak doen wat ze altijd al deden. We focussen ons bij een verandering namelijk te snel op afspraken en protocollen waarvan we denken dat ze ons gedrag kunnen beïnvloeden. Helaas denken de oudere, dominantere lagen van ons brein daar anders over. We zullen dieper moeten graven om een verandering in een organisatie tot een succes te maken. Zo ook een hogeschool die na ruim een kwart eeuw kiest voor een 'nieuwe stijl van het huis'. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers gaan handelen naar de nieuwe identiteit en het merk gaan ademen?

DE AARD VAN HET BEESTJE

Laten we beginnen met het feit dat het van groot belang is te kijken naar de structuur van een organisatie en de identiteit van de medewerkers ervan. Het is niet voor niks dat 70% van de veranderingen in de soep loopt (Boonstra, 2013). We vergeten vaak te kijken naar de aard van de mens en dat is de reden dat de talloze pogingen om te veranderen en te sturen mislukken.

De structuur van de meeste hogescholen is vrijwel hetzelfde. De indeling van de organisatie is duidelijk en er is sprake van verschillende lagen. Mintzberg noemt dit ook wel een 'professionele organisatie'. Een professionele organisatie leunt sterk op hoogopgeleide professionals die graag de controle over hun eigen werk hebben. Hier zitten voor- en nadelen aan. Het voordeel is dat er een hoge mate van efficiëntie is. Het nadeel is dat er weinig controle is op de werkzaamheden en dat verandering dus bijzonder moeilijk is door te voeren (Stapper, 2012).

EILANDJESCULTUUR

Ook de cultuur van een organisatie moet niet vergeten meegenomen te worden bij veranderingen. Volgens het Concurrerende Waarden model van Cameron en Quinn zijn er vier bedrijfsculturen met bijbehorende kenmerken en managementstijlen te onderscheiden. In principe kunnen we

stellen dat er bij hogescholen vaak een hiërarchische cultuur heerst. Er zijn formele regels en er is behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid (Boom, z.d.).

Echter, dat er sprake is van een zogenoemde 'eilandjescultuur' kunnen we niet ontkennen. Medewerkers geven aan zich meer verbonden te voelen met hun eigen opleiding, dan met de hogeschool. De vraag is dan of de identiteit van de opleiding niet belangrijker is.

Een nieuwe huisstijl ontwikkelen is één ding, maar het doorvoeren ervan is een tweede.

EEN 'NIEUWE STIJL VAN HET HUIS'

Maar het is je vast niet onbekend dat het voor organisaties hard nodig is eens in de zoveel tijd een nieuwe huisstijl te adopteren. Het is als organisatie nagenoeg onmogelijk goed te presteren als de stijl van het huis niet meegaat met de tijd. In deze case heeft een hogeschool gekozen om na ruim 25 jaar het roer om te gooien. Een verouderde, grijze huisstijl is in een volledig nieuw jasje gestoken, met

daarbij de bijbehorende positionering en kernwaarden.

Zo een nieuwe huisstijl ontwikkelen is één ding, maar het doorvoeren ervan is een tweede. Een tweede en een veel complexere opgave. Want wat voor een verandering je als bedrijf ook wil doorvoeren, er is altijd sprake van weerstand. Iedereen moet ten slotte aansluiten bij de nieuwe identiteit om samen een sterk merk te vormen, ook de intern gepensioneerden en de medewerkers met 'te weinig tijd' of 'die het zelf allemaal al goed doen'. De groep mensen die het een tikkeltje bezwaarlijk vindt dat er ook maar een rooie cent aan het ontwikkelen van een nieuwe kleur wordt uitgegeven niet te vergeten. Alles bijeengenomen een bitter proces.

HEDENDAAGSE STAND VAN ZAKEN

Een nieuwe huisstijl kost tijd. Nogal wat tijd. Het is niet gek dat het team dat hier jaren mee bezig is geweest er helemaal in zit. Desondanks mag er niet vergeten worden dat er een grote groep medewerkers is die geen idee heeft van deze verandering en die het zo in de schoot geworpen krijgt. Een nieuwsbrief en wat mails is dan niet voldoende om het nieuwe merk te implementeren. Belemmeringen en weerstand worden vaak gezocht in de content van de verandering, in 'wat' er verandert. Er zou meer aandacht moeten komen voor 'hoe' er veranderd wordt. Hier zitten de barrières (Boonstra, 2013). Medewerkers geven aan best mee te willen gaan met de nieuwe identiteit, maar dan is het wel van belang dat ze weten wat deze identiteit inhoudt. Dat blijkt hedendaags nog niet zo te zijn.

MEDEWERKERS AAN HET WOORD

De reacties van medewerkers zijn uiteenlopend. De enige overeenkomst is dat men zegt het belangrijk te vinden als hogeschool een merk te vormen. "Waar je ook afstudeert, de titels (bachelor of science bijv.) worden allemaal hetzelfde. Het is heel belangrijk om dan onderscheid te creëren in de school waar het diploma wordt gehaald." Daarnaast helpt een merk

zowel medewerkers als studenten zich te identificeren met de hogeschool. De mate van de relevantie van een nieuwe huisstijl verschilt echter per faculteit. De meer commerciële opleidingen hebben meer affiniteit met deze verandering dan de technische instituten. Wat natuurlijk als logisch bestempeld kan worden. Toch zullen alle faculteiten en instituten moeten worden meegenomen in het 'nieuwe thuis' van de hogeschool. Een succesvolle implementatie is immers grotendeels afhankelijk van de attitude van de medewerkers ten opzichte van verandering.

HET TRIADE-MODEL

Om te veranderen is er een juiste combinatie van motivatie, gelegenheid en capaciteit nodig. Prof. Dr. Theo Poiesz hanteerde voor het meten en het verbeteren van het draagvlak het Triademodel. Het model meet, verklaart, voorspelt en stuurt het gedrag en is erg bruikbaar bij veranderingsprocessen (PROCOM, z.d.).

Uit de antwoorden van de ondervraagde medewerkers blijkt dat de motivatie enerzijds wel aanwezig is. Men vindt het goed dat er een duidelijke positionering en identiteit is en het wordt belangrijk gevonden dat zowel collega's als zichzelf ook daadwerkelijk handelen naar deze identiteit. Anderzijds is de motivatie om tijd vrij te maken om de nieuwe identiteit te leren kennen erg laag. Het zelf opzoek gaan naar bijvoorbeeld de kernwaarden is al snel te veel gevraagd.

Naast het feit dat medewerkers aangeven geen tijd te willen vrij maken, is er ook echt weinig tijd. Vooral docenten zijn druk en vinden het primaire proces (het overdragen van kennis) belangrijker dan het bezig zijn met de nieuwe huisstijl.

Als laatste is de capaciteit van medewerkers om te veranderen van belang. Dit betekent dat ze voldoende vaardigheden en instrumenten moeten bevatten om gedrag X uit te voeren. De capaciteit blijkt vrij laag. Geïnterviewden geven aan weinig te weten over de nieuwe

positionering. Er zijn te weinig instrumenten beschikbaar om genoeg kennis te hebben van het verhaal achter de nieuwe huisstijl, dus wordt het ook moeilijk om ernaar te handelen.

De kunst is om het reptielenbrein te bereiken.

“IK GA OP DIEET”

Laten we ook eens dieper graven. Volgens Paul Smit, spreker, filosoof en cabaretier, heeft een mens drie breinen met drie verschillende functies. Het reptielenbrein wil veiligheid en is ons moeilijkst bereikbare brein. Ons zoogdierenbrein is op zoek naar plezier en de neocortex helpt ons logisch nadenken en overziet complexiteit. In eerste instantie veranderen we met de neocortex en dat is niet altijd even handig. Zeggen dat je gaat veranderen werkt niet. “Ik ga op dieet”. Vergeet het maar. 87% van de mensen eindigt zwaarder. Je neocortex zegt dat je dat chocolaatje niet moet eten, maar zodra dit het geval is, worden je andere twee breinen sterker en doe je het toch. De kunst is dus om ook het reptielenbrein te bereiken en dat heeft tijd nodig (Smit, 2018).

Grote veranderingen lukken daarom niet in één keer. Een verandering werkt alleen als er microstapjes gezet worden. Als je elke dag een kleine micro-expressie doet en je blijft dit herhalen, komt het in je reptielenbrein, dan wordt het geautomatiseerd en wordt het je nieuwe gedrag. Er zijn gemiddeld 66 dagen nodig om een verandering bij een persoon door te voeren (Smit, 2018). Ervan uitgaan dat de hele hogeschool meteen bij aftrap van de nieuwe identiteit handelt naar de kernwaarden en het eens is met de nieuwe huisstijl, is dus een foute gedachte. De kunst is om alle drie de breinen aan te wakkeren, hiervoor is passie of urgentie nodig. Prikkels die de wil geven om te veranderen. Herhaling niet te vergeten. Een mens heeft gemiddeld 10.000 uur nodig om ergens

prof in te worden. Ook topsporters en beroepsmuzikanten hebben eindeloos geoefend (Smit, 2018).

FOGG BEHAVIOUR MODEL

We laten het Fogg Behaviour Model van gedragswetenschapper BJ Fogg erop los. Ook hij geeft aan dat er voor gedragsverandering de juiste motivatie en kunde nodig is, maar ook triggers om te veranderen moeten aanwezig zijn (Geus, de. 2017).

Om de medewerkers van de hogeschool gemotiveerd te krijgen om te veranderen, moet er duidelijk gemaakt worden wat deze verandering teweeg gaat brengen. Waarom was het nodig een nieuwe identiteit te creëren? Wat gaat het ons opbrengen? Maak duidelijk wat er precies verandert moet worden (Geus, de. 2017).

Ook moet er kunde en eenvoud gecreëerd worden. Ons brein voelt weerstand als het moeite moet doen, idem dito bij het aanleren van nieuw gedrag. Een verandering moet daarom zo min mogelijk inspanning en onzekerheid met zich mee brengen. Zorg dus dat de nieuwe identiteit en kernwaarden makkelijk te vinden zijn en dat het verhaal erachter duidelijk is (Geus, de. 2017).

Als laatste hebben medewerkers triggers nodig om het gewenste gedrag te laten zien. We moeten constant herinnerd worden aan de kernwaarden en positionering om deze tot ons te nemen. Zoals al eerder beschreven; herhaling is nodig om ons reptielenbrein te bereiken (Geus, de. 2017).

RAAD VOOR DAAD

Aan duidelijkheid en eenvoud ontbrak het nog bij de implementatie van de nieuwe stijl van het huis. Om dit te creëren zou het aan te raden zijn een kick-off per faculteit te organiseren. Tijdens deze kick-off worden de medewerkers meegenomen in het verhaal achter de nieuwe identiteit van de hogeschool. Zo wordt in één keer duidelijk wat de kernwaarden en positionering inhouden en hoeven medewerkers daar niet zelf naar opzoek.

De kick-off wordt per faculteit gehouden, omdat ten eerste medewerkers aangeven zich meer verbonden te voelen met hun eigen opleiding of faculteit, en ten tweede omdat elke faculteit vraagt om een andere insteek van de kick-off. Zoals eerder beschreven zullen de medewerkers van de commerciële faculteit al beter bekend zijn met de nieuwe identiteit dan de medewerkers van de technische faculteit.

Ook kan er in deze kick-off duidelijk gemaakt worden waarom het nodig is dat een hogeschool een sterk merk is. Laat met voorbeelden zien wat een sterk merk doet voor de werving van studenten of voor de diploma's die behaald worden. Neem bijvoorbeeld Harvard of Oxford. Ongeacht wat je daar gestudeerd hebt, met een diploma van deze universiteiten heb je ongetwijfeld een streepje voor. Door dit soort voorbeelden te noemen, maak je de resultaten van de verandering tastbaar voor de medewerkers en raken zij gemotiveerd hieraan mee te werken.

En dan de triggers. De kernwaarden en positionering moeten geleefd worden. De meerderheid van de respondenten gaf aan de kernwaarden niet zo op te kunnen noemen. Dan wordt het knap lastig ernaar te handelen. Zorg dat deze zichtbaar worden. Hang de kernwaarden bijvoorbeeld op in de vergaderruimtes. Op deze manier zien de medewerkers ze steeds opnieuw en zullen ze uiteindelijk in hun reptielenbrein belanden. Dan wordt het automatisme.

STERK STAALTJE VERANDERING

Dat verandercommunicatie een vak apart is, is wel duidelijk geworden. Binnen organisaties is 'verandering' inmiddels een bekend begrip, gezien we onafgebroken geconfronteerd worden met nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen. Met de juiste communicatie en benadering kunnen ook wij, gewoontedieren dat we zijn, veranderen. Niets duurt voort, behalve een sterk staaltje verandering.

Dit artikel is geschreven door **Suzan van Wershoven**, vierdejaars communicatiestudente.

Literatuur.

- BOOM. (z.d.). *Het Concurrerende Waarden model van Cameron en Quinn*. Geraadpleegd op 3 september 2019, van <https://www.boomstrategie.nl/het-concurrerende-waarden-model-van-cameron-en-quinn>
- Boonstra. (2013). *Veranderkunst*. Geraadpleegd op 3 september 2019, van <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderkunst-Inleiding.pdf>
- Geus, de. R. (2017). *Het Fogg Behaviour Model: veranderen in 3 stappen*. Geraadpleegd op 5 september 2019, van <https://www.faculty.nl/nl/blog/het-fogg-behavior-model-gedrag-veranderen-in-3-stappen>
- PROCOM. (z.d.). *Triade gedragsmodel*. Geraadpleegd op 5 september 2019, van <http://www.draagvlakkrijgen.nl/draagvlak-com/triademodelcom>
- Smit, P. (2018). *Waarom ons brein verandering in de weg zit*. Geraadpleegd op 5 september 2018, van <https://financieel-management.nl/artikel/waarom-ons-brein-verandering-in-de-weg-zit>
- Stapper, C. (2012). *Mintzberg organisatiestructuren / modellen*. Geraadpleegd op 3 september 2019, van <https://www.expand.nl/nl/1102/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>