

Antifragiele onderwijsorganisatie als antwoord op onvoorspelbaarheid

Gepubliceerd: woensdag 06 april 2016 08:55 | Geschreven door drs. Peter van den Boom | Hits: 2570
338 hits tot vernieuwing site, 8 oktober 2016.

Dit is een bewerking van de workshop antifragiele onderwijsorganisatie als antwoord op onvoorspelbaarheid voor bestuurders en directies van 'Katholiek Onderwijs Vlaanderen' (20 november 2015). Centrale vraagstelling: hoe kan een onderwijsorganisatie onvoorspelbaarheid hanteren? Het antwoord: leer klassiek management af en ontwikkel antifragiliteit en gezamenlijk intervensies.

1. Antifragiliteit aanleren

Onderwijsorganisaties hebben te maken met onvoorspelbaarheden. Het overheidsbeleid verandert met de kleur van de coalitie. Verwachtingen en gedragingen van studenten veranderen. Onderwijstechnologie wijzigt. En zo zijn er nog vele turbulente veroorzakende factoren. De dynamische combinatie van de omgevingsvariabelen en de kracht die ze uitoefen op de organisatie bepaalt de mate van onvoorspelbaarheid, turbulentie, wanorde of chaos.

Hoe meer we ons bevinden aan de rechter kant van het spectrum in figuur 1 (bewerking van fig. in Heene, 2016) hoe minder het management kan volstaan met klassiek management. Het komt dan aan op antifragiliteit. Antifragiel is het tegenovergestelde van breekbaar, zwak en onvermogen om te leren. Antifragiel is niet gelijk aan veerkracht. Veerkrachtig wil zeggen dat een vorige stand soepel wordt ingenomen. Het leervermogen gaat echter niet verder dan meebewegen volgens een ingesleten patroon. Robuust is stevig en krachtig, heeft associaties met 'macho'. Het vermogen om 'zo zijn onze manieren' af te leren is gering. Kwetsbaarheid en openstelling ontbreken voor 'het kan ook anders'.

Openstellen, inspelen en vooral de uitdaging om te leren

Antifragiel wil zeggen openstellen voor wat zich aandient. Vooral kansen zien om in te spelen en te overleven. En om ervan te leren. Dat vereist wel een proces van interpreteren en betekenisverlening. Een onderwijsorganisatie is antifragiel als zij inspeelt op omgevingsaspecten en het als uitdaging ervaart om het leer- en verandervermogen te vergroten. De mensen zien meer voordelen van het onvoorspelbare dan nadelen. Nietzsche (1996) zei al; "Alles wat ons niet vernietigt, maakt ons sterker".

Uit de 'complexity approach' en de chaos theorie leren we: hoe meer bottom-up leer- en veranderprocessen ontstaan, hoe antifragieler organisaties worden. Dus niet teveel focussen op top-down veranderkundige benaderingen met uitgestippelde stappenplannen. Aanvaard dat verstoring van het evenwicht normaal is. Perioden van stabiliteit zijn eerder uitzondering dan de regel (Dubinkas, 1994). Deze conclusies trok de Belgische Nobelprijs winnaar Prigogine (1985) al eerder t.a.v. andere wetenschapsgebieden.

Inspelen op wat altijd in beweging is

Alles is altijd in beweging en onvoorspelbaar (Deleuze, 2011). De aandacht moet daarom uitgaan naar 'edge-of-chaos behaviour'. Op de rand van organisatie en de onvoorspelbare omgeving heerst altijd chaos. In die chaosgebieden waar schoolpersoneel leerlingen en ouders en andere belanghebbenden ontmoet, kan het adaptieve vermogen zich ontwikkelen. Niet in de directie

vergaderzaal. Het gaat er juist om dat zich een emergente orde ontwikkelt. Zelfsturing, horizontaal organiseren, participatieve verandering en vooral reflecteren zijn sleutelbegrippen.

Loont het de moeite om antifragiel te worden? Organisaties worden competitiever en innovatiever, vooral in “fast-changing environments”, Aldus Stacy (1995). Anderson (1999) voegt daaraan toe dat medewerkers verandering en ontwikkeling als normaal opvatten. En ook dat er niet zoets als een centraal ‘controle punt’ is dat de verandering moet aansturen. Zijn krachtige conclusie: aanpassing en afstemming ‘must be evolved, not planned’. En daarvoor zit klassiek management in de weg.

2. Klassiek Management afleren

In klassiek management is lineair en deterministisch denken dominant. Vandaar de liefde voor ‘de stip op de horizon’ en stappenplannen. Alles gepland en uit het één volgt voorspelbaar het andere. De manager bevindt zich in de rol van ‘eerste beweging’ en gebruikt universeel toe te passen concepten. Fantastisch in een organisatiebestaan dat de kenmerken heeft van voortkabbellende beken en rimpelloze baaien ... Dan kun je je richten op onzekerheidsreductie, stabiliteit, beheersbaarheid en controle. Mocht de organisatie dan toch nog uit evenwicht raken dan kun je zó weer terug naar de vroegere situatie. Maar dat is juist de kern van het denken over antifragiliteit bij onvoorspelbaarheid: er is géén weg terug. Klassiek management mikt alleen maar op een schijnorde in chaotische contexten.

Proces van verwarring en een nieuwe emergente orde

Vroegere patronen en ontwikkelingsprocessen gelden niet in onvoorspelbare, unieke crisissituaties. Wat dan wel? Dat is vanuit de ivoren directietoren niet aan te geven. Waar het op aan komt is een grote mate van participatie en dus reflecteren, initiëren, zelfnavigatie en experimenteren. Juist in die gebieden waar het chaotische zich aandient. Goed dat zich een rijk scala aan redeneringen aandient, dus interpretaties, betekenissen, strevingen, waarden en normerende gedragsaanwijzingen. Laat die bruisende en chaotische werveling in redeneringen maar ontstaan.

Juist de onduidelijkheid over mogelijk in te zetten acties is goed omdat het de participatie en innovatieve kracht versterkt. Dus buiten chaotisch; dan binnen ook. Maar er zal zich een emergente orde uitkristalliseren. En daardoor wordt de organisatie steeds weer antifragieler.

Klassiek management gaat uit van de relatie meermachtig (management) tegenover mindermachtig (medewerkersbestand). Er is sprake van ‘macht over’, zoals Follet al in 1918 beschreef. Deze managementrelatie verhoudt zich niet tot een omgevende democratische samenleving met hoogopgeleide mensen. Daarbij geeft het weerbaarheid. De antieke machtsmiddelen van positiemacht, rolmacht en sanctiemacht komen in de praktijk neer op trekken en duwen met veel dwang. Het kweekt volgers, afhakers of cynici. Én een fragiele organisatie die alleen beweegt als het management beveelt.

‘Samen-macht relatie’

Alternatief is een ‘samen-macht’ relatie. Dat houdt in dat er sprake is van gespreide macht. De hele organisatiecultuur wordt machtiger en dus antifragieler bij onvoorspelbare ontwikkelingen. Deze ‘samen-macht’ vergroot ook de betrokkenheid: het is ónze onderwijsorganisatie en óns veranderproces. Reflectieve, leer-, verander- en strategische vermogens nemen toe. Mensen komen met ideeën en er ontwikkelt zich draagvlak voor antwoorden op het onvoorspelbare. Je moet bij mensen niet alleen de empowerment voor de functie-uitoefening vergroten. Je moet vooral de

essentiële vermogens die ik zojuist noem intensiveren. Daarmee wordt de betreffende onderwijscultuur samen-machtiger en antifragieler.

3. Interventies in de cultuur aanleren

Op die wijze ontwikkel je een organisatie mét mensen om antifragiliteit te onderhouden. En tegelijk gaan de dagelijkse werkzaamheden gewoon door (Van den Boom & Vinke, 2012). Hamel en Prahalad (2002) wezen ons er al op dat hét organisatiegoud bestaat uit de unieke combinatie van mensen en processen. In die combinatie kun je een onderscheid aanbrengen t.o.v. andere organisaties. Maar dan moet je wel het goud geregeld opwrijven.

Dus onderhoud van de cultuur door deze continu te voeden met nieuwe elementen. Veranderingen in de cultuur zonder de aard van de cultuur revolutionair te transformeren. Want in de aard van de cultuur, haar identiteit, kan de krachtbron schuilen. Ik pleit voor een evolutie van de cultuur om adaptief te reageren en pro-ageren op onvoorspelbaarheid. Zoals de Franse filosoof Ricoeur (1970) zegt ; “alleen een eigentijds denken dat zijn bronnen opnieuw interpreteert heeft toekomst”. De auteur Shorto (2013) poneert er een voorbeeld van als hij zijn centrale vraagstelling in een studie over Amsterdam geeft; “hoe integreert zo’n stad in een steeds meer globaliserende wereld én behoudt zij desondanks haar eigenheid?” Dat is wat deze postmodernistische tijd verlangt: en/en. Steeds weer aansluiten en integreren én ook je unieke eigenheid behouden.

Onderhoud identiteit én adapteren met vernieuwing

Een veranderkundige vraag luidt dan ook in zijn essentie; hoe kunnen we onze sterkte X behouden én het nieuwe Y ontwikkelen? Dus voor onderwijsorganisaties; hoe de betrokkenheid en gedrevenheid van docenten behouden én Z op de rails krijgen? Op deze wijze kunnen we aansluiten bij wat Kierkegaard zegt; “achterwaarts de cultuur verstaan; voorwaarts leven in nieuwe contexten”. Onderhoud van de identiteit en tegelijk adapteren. Cultuur is dus altijd in wording wat zij nog niet is.

Ik sprak een paar keer over reflecteren, interpreteren, betekenissen geven. Zie tweede figuur (Van den Boom & Vinke, 2012; in Heene, 2016). Antifragiliteit bevorderen d.m.v. ontmoetingsmomentontmoetingsmomenten. Een onvoorspelbare gebeurtenis staat centraal tijdens dat moment. Reflecteren houdt in dat mensen reageren op wat zich aandient, analyseren. Vervolgens komt het aan op debatteren, niet een plat Lagerhuis debat waar ieder door elkaar schreeuwt en vliegen afvangt. Het komt aan op reageren op de ander en de adaptatiemogelijkheden verder te brengen. Uiteindelijk gaat het om het concretiseren: wie, wat en hoe ziet het eindresultaat er dan uit (Van den Boom, 2016: 1&2).

Een dergelijk proces dat de ‘samen-macht’ ontwikkelt (bij voorkeur niet te laten leiden door een manager), vereist dat er sprake is van vertrouwen (het is zinvol), veiligheid (je durven laten horen) en openheid (ik zeg het). Waarom dit zó doen? Cultuur wordt sociaal interactief ontwikkeld en onderhouden in een gesprek. Mensen wisselen zienswijzen en gedachten uit. Uiteindelijk kristalliseert zich iets uit dat we kunnen aanduiden als een collectief redeneerpatroon dat een groep kenmerkt. Om die collectieve redeneerpatronen te veranderen moet je dus het gesprek (laten) initiëren bij een ontmoetingsmoment.

4. Rollen bij gedragsinterventie aanleren

Bij het concretiseren bepalen we ‘wat spreken we af; wie doet wat en wat zien we dan veranderen’? Dat zijn dus nieuwe elementen die we in die onderwijscultuur willen implementeren. Maar de oude elementen zijn daarmee niet van de baan. Er ontstaat wrijving tussen nieuw en oud. Dat merk je

vooral bij momenten van ontspanning. Mensen steken even de koppen bij elkaar om iets te delen tijdens de koffie. En dan ziet iemand bijvoorbeeld een mogelijkheid om een vroegere gebeurtenis te vertellen.

“Dat doet me denken aan onze vroegere ...”. Mensen luisteren aandachtig mee. Impliciet in het verhaal schuilt een redeneerpatroon. Vaak blijkt bij deze verhalen met dat die onderliggende redeneerpatronen niet meer te passen bij wat we ons voornemen om uit te stralen. Wie intervenueert? Volgens klassiek management is dat de taak van de leidinggevende. Ga er maar aan staan. Waarom heeft hij of zij alleen die taak? Het ontmoetingsmoment werd toch concretiseren afgesloten met de afspraak om? En we gaan toch werken aan ‘samen-macht’? Intervenieren is ieders taak als we de noodzaak om te veranderen onderschrijven. Maar we vallen soms terug op het oude en vertrouwde.

Een ander moment dat vroegere redeneerpatronen laat zien is bij de vele theatervoorstellingen die mensen opvoeren. Er speelt iets en Pim neemt het voortouw; “heb je al gehoord ...?. Hoe kun je zoiets bedenken?” Heeft hij het over een student? Een collega valt hem bij en zoals gebruikelijk bij deze groep beginnen ook andere mee te kraaien. Maar hoe verhoudt dit moppercomité zich tot de afspraken die zijn gemaakt. Wie intervenueert in dat theater? En hoe dan? Ik beschrijf vier interventierollen (Van den Boom & De Roode, 2015).

Toeschouwer

In de toeschouwersrol houd je je even in. Het komt aan op sociaal analytisch observeren. Wat gebeurt hier? Onderwerp? Hoe praat men erover? Wie zijn de spelers in het spel; welke gevoelens uiten zij? Wie heeft welke rol? Welke gedragingen? Zijn er ook mensen die niet meedoen? Laat de mensen maar even in de toneelspotlights staan. Jij reflecteert; de toeschouwersrol is passief.

Coach

Maar in de coachrol stel je vragen – vanuit een onnozele houding. Je begrijpt niet geheel wat hier gebeurt. Je stelt vragen zonder te duiden. “Is er iets? Wat zit jullie dwars? Speelt dit al lang? Hoe zwaar valt dit? Wat heb je al gedaan”? Dus zonder enig waardeoordeel, veroordeling; niet zenden wat ze naar jouw idee moeten denken en doen. Laat hen in de veilige comfortzone zodat ze zich uiten. Zodat ze gaan reflecteren op wat ze beleven en welke betekenissen ze ontwikkelen. Vraag ook naar mogelijk oplossingen. Komen die nog niet en volhardt men, dan de nar.

Nar

Je gaat nog een tandje bijzetten; de rol van nar. Ook weer met het doel aan te zetten tot reflectie. Maar nu uit de comfortzone verlokken door prikkelende opmerkingen en vragen. Dus tegenwicht bieden, confronteren en de pijn op tafel laten komen. Spreek vooral aan op emotie en minder op ratio (“wat doet het je”; of “je bent pissig ...”). Overdrijf; “ik zou dit niet pikken – waarom doe je niets. Wat zegt dat over jullie”? Het zijn stevige aanzetten tot het deconstrueren van ingesleten redeneerpatronen. Daarbij geldt soms dat maskers en façades moeten worden afgezet. Het narachtig intervenueeren vereist moed, tact en rust. Emotionele en intuïtieve intelligentie zijn voorwaarden.

Concretiseerder

De concretiseerder rol past als mensen zich d.m.v. reflectie bewust zijn geworden dat de oude redeneerpatronen en gedragingen nog niet zijn uitgesleten. En dat het tijd wordt om daarmee te stoppen. In deze rol kom je aan de vragen “wat spreken we af? Wat kan mijn rol daarin zijn? Is er iemand die kan ...”? Dus concretiseren en relateren aan wat al afgesproken is.

Afsluitend

Ik stelde mijzelf de vraag: hoe kan een onderwijsorganisatie onvoorspelbaarheid hanteren? Het antwoord klinkt eenvoudig: leer klassiek management af en leer antifragiliteit en gezamenlijk interveniëren aan. Ik sluit af met enkele suggesties:

- * Vat de rol van management niet op als constructeur, beheerder en controleur. Zoek het liever in verbinder, faciliteerder en ontwikkelaar.
- * Bij alle vormen van organiseren en veranderen geldt als onderliggende lange termijn opdracht: word antifragieler.
- * Stimuleer emergente processen. En bij fouten staat centraal: hoe oplossen, wat leren we ervan en hoe voorkomen?
- * Stimuleer reflectie en debat; voorkom 'volgers in een alle-neuzen-in-dezelfde-richting'.
- * Intervenier en wees een voorbeeld voor anderen in het interveniëren.

Peter van den Boom

Zie voor achtergronden Peter van den Boom en ook boeken, artikelen en boek-recensies op deze website.

Verder lezen:

- Ashby, W. R. (1958). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica*, 1(2), 83-99.
- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. In *organization Science*, 10 (3), 216-232.
- Deleuze, G. (2011). *Verschil en Herhaling*. Amsterdam: Boom.
- Dubinkas, F.A. (1994). On the edge of chaos; a metaphor for transformative change. In *Journal of management inquiry*, 3, 355-366.
- Follett, M. P. (1918). *The New State; group organization, the solution for popular government*. New York: Longman Green.
- Heene, A. (2016). *Bruggen naar het Onvoorspelbare; wegwijzer voor bewust omgaan met onvoorspelbaarheid bij strategische keuzes*. De Keure: Brugge.
- Kierkegaard, S. "Det er ganske sandt, hvad Philosophien siger, at Livet maa forstaaes baglaends. Men derover glemmer man den anden Saetning, at det maa leves forlaends." *Samlede Værker*, deel IV A, p.164.
- Nietzsche, F. (1996). *Aldus sprak Zarathoestra*. Amsterdam: Boom.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1985). *Orde uit Chaos; de nieuwe dialoog tussen mens en de natuur*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Ricoeur, P. (1970). *Wegen van de Filosofie; structuralisme, psychoanalyse, hermeneutiek*. Baarn: Ambo.
- Shorto, R. (2013). *Amsterdam; geschiedenis van de meest vrijzinnige stad ter wereld*. AMBO: Amsterdam.
- Stacey, R.D. (1995). The Science of Complexity; an alternative perspective for strategic change processes. In *Strategic Management Journal*, 16, 477-495.
- Taleb, N. N. (2013). *Antifragiel; Dingen die baat hebben bij wanorde*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Van den Boom, P. (2014). *Organisatieland utopia aan de ketenen van haar eigen visiedocument: organisatieland-utopia-aan-de-ketenen-van-haar-eigen-visiedocument*.
- Van den Boom, P, & De Roode, P. (2015). *Theatervoorstellingen in Organisaties; interventies voor interne veranderaars*. www.mijnmanagementboek.nl.

Van den Boom, P. & Vinke, R. (2012). Kleefstof van de Menselijke Maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties. Assen: Van Gorcum.

Van den Boom, P. (2016/1). Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid?

In Heene, A. (2016). Bruggen naar het Onvoorspelbare; Wegwijzer voor bewust omgaan met onvoorspelbaarheid bij strategische keuzes. De Keure: Brugge.

Van den Boom, P. (2016/2). Voornamens; maar geen overheid! In 10 voor Overheid.