

Fouten maken mag. Omgaan met Covid19 als voorbeeld van verandermanagement

Verschenen in:

Th@ma Hoger Onderwijs 27 (5) 41-45.

Bram Steijn¹

Inleiding

Toen ik begin 2018 ‘ja’ zei tegen het verzoek om vicedecaan onderwijs van de Erasmus School of Social and Behavioral Sciences (ESSB) te worden, had ik niet kunnen bevroeden dat zoveel onderwerpen waar ik in de loop der jaren onderzoek naar gedaan heb en college over gegeven heb samen zouden komen. De grootste uitdaging (maar tegelijkertijd een feest van herkenning) is zonder twijfel de COVID-19 crisis. Wat ik vooral geleerd heb, is hoe relevant de theoretische inzichten zijn die je aan de literatuur kunt ontleen, maar tegelijkertijd hoe moeilijk het is om zaken die je weet daadwerkelijk in de praktijk te brengen. In deze bijdrage zie ik de COVID-19 crisis vanuit inzichten ontleend aan de verandermanagementliteratuur. Deze crisis heeft tot snelle veranderingen in de organisatie geleid – hoewel we niet weten of deze veranderingen op langere termijn zullen beklijven.

Context

De ESSB is een middelgrote faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam met ruim 5.000 studenten en bijna 500 medewerkers. De faculteit heeft vijf bacheloropleidingen (Psychologie, Pedagogische wetenschappen, Bestuurskunde, Sociologie en Liberal Arts and Sciences) en een groot aantal masteropleidingen die voortbouwen op deze disciplines. Aan het hoofd staat een managementteam bestaande uit de decaan, een vicedecaan onderzoek, een vicedecaan onderwijs en het hoofd bedrijfsvoering. De vicedecaan onderwijs wordt bijgestaan door programmadirecteuren, verantwoordelijk voor de specifieke opleidingen. Zij vormen samen het onderwijsmanagement en hebben een zorgtaak voor (de kwaliteit van) het onderwijs. De (facultaire) examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de onderwijskwaliteit en de toetsing. Sinds begin 2019 is er een ESSB Learning and Innovation team, dat bijdraagt aan onderwijsvernieuwing en curriculumontwikkeling. De onderwijsfilosofie kenmerkt zich door kleinschalig, activerend onderwijs waarbij het onderwijs voor een groot deel in kleine onderwijsgroepen wordt verzorgd. Zoals alle instellingen is de ESSB overvallen door de COVID-19 crisis en is in maart 2020 in sneltreinvaart overgeschakeld op onlineonderwijs en vormen van toetsing op afstand. Dit was een proces met vallen en opstaan waar onderstaande beschrijving enig licht op zal werpen.

Verandermanagement

Verandering is moeilijk; de meeste veranderprocessen mislukken of – misschien beter gezegd – leveren vaak niet op wat er van tevoren van is verwacht. Dat weten we uit de literatuur, maar niettemin viel het mij in mijn eerste maanden als vicedecaan tegen hoe moeilijk verandering is in een grote en complexe organisatie als een faculteit. Maar toen kwam COVID-19, waarbij direct bewezen

werd dat een externe schok inderdaad een belangrijke voorwaarde is voor verandering. Een aantal zaken die lang nagenoeg onbespreekbaar waren (onlineonderwijs, andere tentamenvormen, thuiswerken, virtueel vergaderen) waren in een mum van tijd geregeld.

Geregeld heb ik de afgelopen maanden moeten denken aan de conceptualisering van Armenakis en Harris (2009) van veranderbereidheid ('readiness to change'). Deze hangt volgens hen samen met vijf 'key beliefs' bij betrokkenen: (a) discrepancy; (b) appropriateness; (c) efficacy; (d) principal support; and (e) valence. Volgens mij kun je het proces rondom de als gevolg van COVID-19 genomen maatregelen in onze faculteit analyseren als een veranderproces en dus ook bezien of de reactie van medewerkers en studenten valt te duiden vanuit het model van Armenakis en Harris.

Het belang van *discrepantie* is hiervoor al aangestipt. Voor staf (maar ook studenten!) was de noodzaak van verandering evident. Business as usual was simpelweg niet meer mogelijk. Het was voor iedereen direct duidelijk dat er iets moest gebeuren. Lastiger is de mate waarin betrokkenen ingezette veranderingen *als geschikt beoordelen*. Zo reageerden sommige stafleden kritisch op de noodzaak van onlineonderwijs als echte oplossing, omdat in hun ogen dergelijk onderwijs een slap aftreksel is van 'echt' academisch onderwijs. Hoewel velen dat risico zien, hoor je deze kritiek niet meer omdat (volledig) fysiek onderwijs geen alternatief is in de huidige omstandigheden. Een ander voorbeeld van het in twijfel trekken van de geschiktheid van verandering betreft de kritiek van studenten op 'online proctored' tentamens. Bijna alle Nederlandse universiteiten kwamen tot de conclusie (zo ook wij) dat voor het afnemen van grootschalige kennistentamens (in ons geval gaat het bij het eerste jaar psychologie om bijna 1.000 studenten) het inzetten van camera's via de thuiscomputer bij tentamens onvermijdelijk is. Vanuit studentenzijde kwam hier al snel protest tegen waarbij met name de privacy kaart werd getrokken. Aan de Universiteit van Amsterdam leidde dit tot een proces waar ook wij met belangstelling hebben gekeken (en een zucht van verlichting sloegen toen de rechter online proctoring een toelaatbaar alternatief achtte). In ons geval waren de protesten van studentenzijde minder hevig, waarbij we wel leerden hoe belangrijk communicatie is. Hier kom ik straks op terug.

Efficacy (ben ik en/of is de organisatie in staat om te gaan met deze verandering) is de derde key belief van Armenakis en Harris die we in de praktijk kunnen testen. Opnieuw vormen de tentamens een belangrijk voorbeeld. Online proctoring vraagt een andere manier van aanleveren van het tentamen die voor bijna alle staf 'nieuw' was. Veel is geïnvesteerd in ondersteuning van de staf en mankracht is vrijgemaakt om hen te helpen tentamenvragen te digitaliseren en om het tentamen als zodanig geschikt te maken voor online afname. Tegelijkertijd vonden we het belangrijk uit te dragen naar de staf dat in een crisissituatie niet alles mogelijk is en dat fouten erbij horen. Op die manier probeerden we de druk wat weg te nemen en bij te dragen aan het gevoel dat men het aan kon. Bijkomend voordeel is waarschijnlijk ook dat we daardoor meer begrip hebben gekweekt voor de onvermijdelijke fouten die we zelf hebben gemaakt. *Kan ik dit?* speelt uiteraard ook voor studenten een belangrijke rol. Zo leerden we al snel dat bij online tentamens goede informatie en de mogelijkheid om te testen heel belangrijk zijn. Hoe werkt dat precies?; heb ik de juiste apparatuur?; hoe voorkom ik dat ik ten onrechte van fraude verdacht wordt? Tentamens leveren logischerwijs veel stress op bij studenten en er is veel aandacht nodig voor de communicatie. Niet alleen voor het welzijn van de studenten, maar ook omdat zij anders veel vragen gaan stellen wat weer veel stafcapaciteit vraagt.

Steun door de leidinggevende is volgens Armenakis en Harris ook van groot belang om steun voor verandering te verwerven. Volgens hen gaat het hierbij vooral om het feit dat de leiding moet uitdragen dat zijzelf volledig achter een verandering staan. In het algemeen is dat zeker belangrijk. Als men als leidinggevende uitdraagt dat men een bepaalde verandering niet zo ziet zitten (en ik

moet zeggen bij sommige vormen van voortgaande bureaucrativering van het onderwijs is dat soms ook best lastig), dan zal men de medewerkers niet meekrijgen. In het geval van COVID-19 betekent steun van de leidinggevende voor mij echter vooral dat je medewerkers aanmoedigt, complimenten geeft, kijkt hoe je hen kunt helpen, en dergelijke. In het geval van een crisis gaat het in dat geval vooral ook om het bieden van steun en perspectief. Overigens werkt dat niet alleen 'naar beneden' toe, maar ook naar 'boven'. Voor mij zelf is de samenwerking met de decaan (steunt hij me en zitten we op dezelfde lijn) en het College van Bestuur van de EUR essentieel bij het managen van een crisis zoals COVID-19. Ik denk ook dat dit redelijk gelukt is, waarbij ik echter wel lastig vond dat ons CvB aan de ene kant (terecht) 'pas op je jezelf' naar de medewerkers uitstraalde, maar tegelijkertijd (logisch vanuit haar perspectief) heel veel eisen aan de organisatie stelde. Ik sluit niet uit dat ESSB medewerkers hetzelfde idee van ons facultaire beleid hadden. Het omgaan met die dubbele boodschap vond ik best lastig, hoewel het ook soms neerkomt op het stellen van je eigen grenzen. Zo wezen we het plan om eventueel op zaterdag fysiek onderwijs te gaan geven af ('dat kunnen we de staf niet aandoen'), en dat werd zonder morren door de rector geaccepteerd.

Tot slot moet een verandering waarde ('valence') hebben voor betrokkenen. Mensen zijn meer veranderbereid als ze inzien dat ze er baat bij hebben. Bovendien blijkt uit mijn eigen onderzoek dat in de publieke sector het niet alleen om eigenbelang, maar ook om het belang van de cliënt gaat. Ofwel, conform de titel van een artikel van eigen hand: 'What is in it for others?' (Van der Voet et al., 2017). Professionals vinden niet alleen hun eigenbelang belangrijk. Docenten zijn in de afgelopen periode tot het uiterste gegaan om studenten zo hoog mogelijke onderwijskwaliteit te bieden. Velen hebben een deel van hun onderzoekstijd opgeofferd om vertrouwd te raken met de vaardigheden die benodigd zijn om onlineonderwijs te geven en om studenten te woord te staan. Dat neemt niet weg dat het belangrijk is om bij de maatregelen die je neemt te laten zien waarom je dat doet en 'wat men eraan heeft'. Welbegrepen eigenbelang speelt nog meer bij studenten. Veel kritiek op de nieuwe vormen van tentaminering door studenten verstomde toen we duidelijk maakten dat die noodzakelijk waren om de waarde van het diploma veilig te stellen. Sterker, dit leidde ertoe dat wij van studentenzijde waarschuwingen ontvingen over mogelijke vormen van tentamenfraude waarbij men aangaf dat men niet wilde dat 'hun diploma hierdoor minder waard werd'. Dit onderstreept opnieuw het belang van goede communicatie waarbij je uitlegt waarom je bepaalde dingen doet en – niet te vergeten – waarom dat voor die of gene van belang is.

Een belangrijke vraag is natuurlijk hoe je de veranderbereidheid (dus de key beliefs) kunt beïnvloeden. Hierboven is al gewezen op het belang van communicatie. Tegelijkertijd is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Niet voor niets scoort communicatie in bijna ieder medewerker of student tevredenheidsonderzoek relatief laag. Niet alleen is het vinden van de balans ('te veel' of 'te weinig' communicatie) lastig, maar ook verdwijnt goedbedoelde communicatie in de veelheid van informatie die medewerkers of studenten ontvangen. Hoewel wij ons van deze problemen bewust waren, kwam toch regelmatig het verwijt dat we onvoldoende communiceerden. En achteraf gezien deels terecht. Een deel van de verklaring hiervoor is dat we ons te laat realiseerden dat communiceren dat je iets nog niet weet, ook van belang is. Je kunt beter laten weten dat je nog niet weet hoe je zaken gaat aanpakken of oplossen, dan niet communiceren. Het laatste leidt ertoe dat men denkt 'waarom hoor ik niets' en dat geeft ergernis en frustratie. Een tweede reden is dat we te makkelijk aannamen dat men de aanwezige informatie wel zou weten te vinden. We hadden immers snel een FAQ pagina gebouwd. Belangrijk is dan echter wel dat je stelselmatig – eigenlijk in ieder bericht – op die FAQ pagina moet wijzen en dat je deze consequent moet bijhouden. Daar zijn we echter niet altijd in geslaagd.

Een tweede belangrijke strategie is het bevorderen van actieve participatie. Het betrekken van alle partijen is altijd van belang, en zeker bij een crisissituatie. De complicatie daarbij is dat een crisis aan de ene kant om snelle besluitvorming vraagt, maar dat je aan de andere kant mensen moet meenemen en mede-eigenaar van het probleem moet laten zijn. Eigen onderzoek naar het managen van incidenten in het onderwijs (Siep et al., 2019) liet ook zien dat dit het beste gaat als er op de werkvloer een sfeer heerst van 'we zetten er met z'n allen de schouders eronder'. Juist omdat je afhankelijk bent van snelle uitvoering verdraagt een te grote centralisatie zich niet met het aanpakken van iets als een Covid-19 crisis. Als medewerkers of studenten niet het idee hebben dat het ook 'hun' crisis is, dan zal de mate van veranderbereidheid gering en de weerstand hoger zijn. Zo hebben we achteraf gezien medewerkers waarschijnlijk te weinig inspraak gegeven bij het herzien van hun tentamens. Om de kwaliteit van de examens te borgen dienden tentamens te worden voorgelegd aan een toetsexpert. Te weinig heb ik me gerealiseerd dat de manier waarop we dat hebben gedaan medewerkers het gevoel gaf dat hun academische vrijheid werd ingeperkt. Hoewel ik nog steeds denk dat het uitgangspunt goed was, had de uitvoering hier meer rekening mee kunnen houden.

In zijn algemeenheid geloof ik in het belang van participatie en autonomie op de werkvloer als belangrijke bron van organisatieproces – in het algemeen, maar zeker ook bij het omgaan met een crisis. Tegelijkertijd merk ik in mijn eigen faculteit elementen van een hiërarchische en bureaucratische cultuur waarbij beslissingen worden uitgesteld en men 'naar boven' kijkt om knopen door te hakken. Het lastige is dat dat deels logisch is (zo is uiteindelijk de decaan verantwoordelijk voor als het fout gaat), maar tegelijkertijd duurt het nemen van besluiten daardoor soms te lang en gaat te veel tijd verloren met over en weer afstemmen. Ik ben er nog niet helemaal uit hoe dat valt op te lossen.

Formalisering – van structuren en processen – is een derde belangrijke methode om de mate van veranderbereidheid te beïnvloeden. In het geval van ons omgaan met de COVID-19 crisis komt dat op verschillende manieren naar voren. In de eerste plaats was het een zeer gelukkige omstandigheid dat we in het begin van het academisch jaar een Learning and Innovation Team hadden opgericht. Een dergelijk team hadden we voorheen niet. De oprichting ervan beoogde ons te helpen bij het innoveren van het onderwijs. Hoewel niet zo bedoeld was de aanwezigheid van dit team bij het uitbreken van de crisis een schot in de roos omdat de teamleden konden helpen bij het vormgeven van het onlineonderwijs, maar ook bij het opnieuw vormgeven van de toetsing. Zonder de binnen dit team aanwezige expertise had ik niet geweten hoe we ons als faculteit in deze periode hadden moeten redden. Dit voorbeeld geeft aan hoe belangrijk structuur (in dit geval een gespecialiseerde afdeling) is bij het omgaan met een crisis. Een ander voorbeeld benadrukt het belang van de proceskant. In een normale situatie kent onze faculteit een regulier overleg tussen onderwijsmanagement en de examencommissie waarbij men elkaar ongeveer eens per maand spreekt. Direct aan het begin van de crisis is dit overleg opgeschaald naar een wekelijks overleg zodat we problemen gezamenlijk zouden kunnen aanpakken en elkaar niet in de wielen zouden rijden. Natuurlijk blijft het belangrijk dat de 'zorgen' (onderwijsmanagement) en 'borgen' (examencommissie) kant van onderwijs- en toetskwaliteit wordt gewaarborgd en door het wekelijks overleg waren we in staat dit goed af te stemmen en slagvaardig te opereren.

Impliciet is hiermee ook een vierde strategie om veranderbereidheid te beïnvloeden aan de orde gekomen – het managen van de interne en externe informatie. Op alle niveaus van de organisatie werd overleg geïntensiveerd. Op het niveau van de universiteit kwamen de rector en de onderwijsdirecteuren bijna wekelijks bijeen. Hetzelfde geldt voor de voorzitters van de verschillende examencommissies binnen de universiteit. Op het niveau van de faculteit illustreert het wekelijks

toetsberaad met de examencommissie de intensivering van het overleg. Dergelijke intensivering van het overleg is noodzakelijk al was het maar omdat daardoor gedeelde probleemdefinities ontstaan en men van elkaar kan leren. Tegelijkertijd blijkt het ook lastig om alle verschillende overleggen op elkaar af te stemmen en te voorkomen dat een kleine groep 'heel veel', maar een grote groep 'heel weinig' weet. Dit brengt ons weer op het probleem van de communicatie.

Tussen de regels door wijzen Armenakis en Harris ook op het belang van personen. Je kunt nog zoveel structuren en processen inrichten, maar het zijn uiteindelijk de personen in de organisatie die het moeten doen. In zekere zin is het natuurlijk een taak van het HR-beleid om ervoor te zorgen dat de juiste personen in de organisatie aanwezig zijn en dat deze voldoende voorbereid zijn op hun taken – ook als deze onverwacht zijn. Aan de andere kant betekent het ook dat je nog zoveel op papier kunt organiseren – het zijn de mensen die het uiteindelijk moeten doen en waarop je moet vertrouwen.

Dat brengt me op leiderschap. Naast verandermanagement doceer ik ook het vak publiek leiderschap. Nu hangen verandermanagement en leiderschap natuurlijk samen, maar COVID 19 heeft me ook weer laten inzien hoe relevant inzichten van de moderne leiderschapstheorie zijn. Het belangrijkste inzicht is wat mij betreft dat leiderschap gedeeld is in moderne publieke organisatie. Als vicedecaan krijg je helemaal niets voor elkaar als niet tal van anderen op andere posities hun verantwoordelijkheid nemen en zelf aan de slag gaan. Je moet anderen vooral in staat stellen om hun werk te doen. Ook – of misschien zelfs juist – in een crisissituatie als COVID 19. Beleid komt in een netwerk van betrokkenen tot stand en ook een vicedecaan is slechts een kleine rader in het geheel. Zijn of haar taak is ervoor zorgen dat zijn radertje de andere radertjes niet in de weg zit, zodat het geheel soepel blijft lopen.

Tot besluit

Wat deze COVID 19 crisis me vooral geleerd heeft is hoe relevant wetenschappelijke inzichten zijn – zelfs als die voor iets andere problemen zijn ontwikkeld. Tegelijkertijd is het me tegengevallen hoe lastig die inzichten soms in de praktijk te brengen zijn. Bewust en onbewust hebben we binnen de ESSB een aantal strategieën geprobeerd, maar dat is niet altijd 100% gelukt. Wat me persoonlijk vooral is tegengevallen is hoeveel moeite het kost om zelf niet te veel te willen doen en vol te vertrouwen op het feit dat 'anderen' hun werk goed zullen doen. Zeker omdat men in een bureaucratische organisatie als een universiteit niet in alle gevallen gewend is dat vertrouwen te krijgen. Hoe zorg je ervoor dat iedereen beseft dat fouten maken mag – zeker in een lerende organisatie en zeker in een crisissituatie vol met onbekende variabelen? Een sluitend antwoord op die vraag heb ik nog niet gevonden.

Literatuur

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.

Siep, P. A., de Kool, D., Bekkers, V., Steijn, B., & Straathof, A. J. M. (2018). Het managen van incidenten in het onderwijs. Praktische governance-lessen op basis van een vergelijkende case analyse. *Bestuurskunde*, 27(1), 61-71.

Van der Voet, J., Steijn, B., & Kuipers, B. S. (2017). What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, 19(4), 443-462.

ⁱ Prof. dr. Bram Steijn is hoogleraar HRM in de publieke sector en vicedecaan onderwijs van de ESSB, Erasmus Universiteit Rotterdam. Naar Victor Bekkers, Barbara van Zeijl-Taal en Kimberly van Aart gaat dank uit voor hun commentaar op een eerdere versie van deze bijlage.