

Betekeniswolken: de bin van organisatiev

In gesprek met prof. dr. Thijs H. Homan

Prof. dr. Thijs Homan heeft een buitengewone fascinatie voor organisatieverandering. Zijn visie is controversieel en vernieuwend temeer omdat hij scherpe kanttekeningen plaatst bij het managen van veranderingen.

Tjip de Jong en Simon van der Veer

Het gedachtegoed van Thijs Homan uit zich onder andere in het boek *Organisatiedynamica* dat genomineerd is voor het managementboek van 2006. Organisatieverandering is in zijn optiek niet te managen. Maar hoe moet je er dan mee omgaan?

Laten we eens onconventioneel starten: wat vindt u het minst leuk aan organisatieverandering?

Dat ligt aan de rol die ik daarbij heb. Ik maak onderscheid tussen verandering ondergaan, er feedback op geven, of begeleiden als adviseur. Er is wel één gemeenschappelijke noemer te vinden. Namelijk hoe je soms 'slachtoffer' van organisatieverandering wordt. Er zijn basale noties aan verbonden zoals: 'Word ik serieus genomen, wordt er rekening gehouden met mijn belang en worden mijn ideeën gebruikt?'. Of is het gewoon: 'Er heeft iemand iets voor ons bedacht en dat is het.' En als je kritiek hebt, dan noemen we dat weerstand tegen verandering en gaan we dat wel even 'weg-managen'. Hier denkt de verandermanager vóór de mensen in plaats van met de mensen. Ik merk dat deze manier van het managen van verandering bij veel verandermanagers echt diep zit. Die ervaringen zijn voor mij de primaire driver voor mijn werk als veranderkundige.

Waar komt dit gevoel bij die verandermanagers dan vandaan?

Je kunt dit vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Een eerste invalshoek is gebaseerd op het werk van Peter Senge van onder andere het alom bekende boek *The Fifth Discipline* [1]. Die wijdt deze ontwikkeling primair aan het schoolstelsel waar veel managers-van-nu vroeger mee opgegroeid zijn. Hier werden wij van kind af aan opgevoed in de sfeer dat er voor ons wordt gedacht en dat wij moeten absorberen,

moeten luisteren en moeten kunnen reproduceren. Deze 'leerstijl' wordt door managers gekopieerd als ze bezig zijn met het managen van organisatieverandering. Een tweede invalshoek heeft te maken met angst. Managers kijken veelal omhoog en omlaag. Als ze omhoog kijken zien ze *deliverables* die ze op moeten leveren. Kijken ze naar beneden dan raken ze in paniek, ze gaan controleren, anders komt het allemaal niet af. Kortom, ze schieten in de beheerskramp. Een heel krachtig beeld hierbij is een hand vol met strandzand waarvan je probeert zoveel mogelijk vast te houden. Door te knijpen loopt het meeste zand weg, het is juist de clou om je hand vlak te houden. De derde invalshoek is dat managers zich spiegelen aan sterke referentiegroepen. In managementland is de cultuur toch nog altijd: 'Kijk eens hoe ik duizend man verander!' Als een manager voorstelt het *bottom-up* te doen, dan wordt deze toch meewarig aangekeken: Die heeft het nog niet helemaal begrepen. Sommige managers willen wel, maar ze krijgen het simpelweg niet verkocht in het ma-

Prof. dr. Thijs Homan is bijzonder hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland en is als universitair hoofddocent en senior projectleider verbonden aan het Centre for Leadership and Personal Development van Universiteit Nyenrode. Daarnaast is hij zelfstandig organisatieadviseur en opleider op het gebied van organisatieverandering. Zijn laatste boek, *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering* is genomineerd voor het managementboek van het jaar 2006.

nenkant erandering



In managementland is de cultuur toch nog altijd: "Kijk eens hoe ik duizend man verander!"

nagementteam. Dan toch maar op resultaat scoren, waardoor je aan de buitenkant van verandertrajecten gedrag krijgt wat ik zojuist schets met betrekking tot de slachtofferrol, dat er iemand voor mij denkt.

U noemt 'de buitenkant van verandertrajecten'?

Ik associeer heel veel managementboeken met het ballonvaardersperspectief. De manager of adviseur vaart in een ballon over het organisatielandschap en kijkt en beslist wat er veranderd moet worden. De zandzakken zijn dan de interventies die in het landschap worden gedropt. De aanname is hierbij: als je ze precies *zó* laat vallen, dan gaan *ze* veranderen. Dat is de buitenkant van de verandering, dat wat we het orga-

nisatielandschap ingooien. De buitenkant gaat vaak over management hypes, zoals: six sigma, business proces re-engineering of appreciative inquiry. De binnenkant van verandering is te associëren met het organisatielandschap *zél*f. De binnenkant betreft de zingeving en betekenisgeving van hoe de zandzakken op het hoofd van de betrokkenen vallen. Waar ik in mijn onderzoek nu mee bezig ben is juist hoe je deze binnenkant van organisatieverandering kunt begrijpen.

Kan men deze scheiding tussen de binnenkant en de buitenkant van organisatieverandering wel maken?

Deze scheiding is natuurlijk conceptueel, maar wat ik wil is het transferprobleem tussen buiten- en binnenkant inzichte-

lijk maken. Ter illustratie: Wat ik vaak meemaak is dat managers prachtige plannen schrijven achter hun bureau. Zonder ook maar een moment stil te staan bij de complexiteit van de werkelijkheid en de betekenisgeving van de groepen en individuen die door dit plan worden geraakt. Hier zit een soort maakbaarheidsbeeld in dat in mijn optiek verre van reëel is. Daarmee reduceer je het gedrag van mensen tot 'ze moeten doen wat ik zeg' en als ze dit niet doen is het weerstand en ook daar hebben we weer technieken voor. Dit zie ik keer op keer gebeuren. Ik ben gevoelig voor deze enorme machtsafstand. Je bouwt hierdoor een schijnwereld op, de goede bedrijven natuurlijk daargelaten. Die schijnwereld wordt in stand gehouden door allerlei adviseurs, goeroes en coaches die allemaal een relatief beperkte set van tools rondpompen en zich primair richten op de buitenkant van de organisatieverandering. Dan denk je dus weer vóór mensen. Je kunt 'organisatieverandering' op twee manieren interpreteren. Namelijk: 'Hoe manage ik de verandering in mijn organisatie?' of 'Hoe verandert een organisatie zélf?' Wat is het dat een team leert? Waardoor ontstaan er opeens omslagpunten waardoor iedereen anders gaat werken? Als we dit snappen, dan weten we waarom bepaalde interventies wel of niet werken.

Verandert een organisatie of veranderen mensen?

Waar ik vanuit ga is dat organisatieverandering te maken heeft met ander gedrag van mensen. En meer specifiek: met het tot

Een beeld dat ik bij verandermanagement heb is het vierkante grasveld op Nijenrode, tussen het studentencomplex en de collegezalen. Het is zo ingericht dat je om dit grasveld heen moet lopen. Dit doen de studenten niet, die hebben allang ontdekt dat het sneller is om schuin over te steken. Er is zo langzamerhand een geul ontstaan in het gazon, die er officieel helemaal niet mag zijn. Dit zijn in feite slimme hazenpaden. In het organisatielandschap is dit niet anders, soms is het een wonder dat een organisatie nog producten of diensten kan leveren. Ik denk dat dit komt door die hazenpaden. Dit zijn de manieren hoe de mensen met het systeem hebben leren leven. Waar ik mij voor interesseer is hoe deze hazenpaden ontstaan, waar ze vandaan komen en wat voor effect ze hebben op gedrag.

stand komen van andere zingevingen, betekenisgevingen van mensen. Betekenisgevingsprocessen spelen zowel op individu-, groeps- als organisatieniveau, waarbij al die niveaus ook nog eens op elkaar inwerken. Wat ik probeer duidelijk te maken is dat tussen die niveaus geen lineaire verbanden zitten, hier gelden de wetten van de complexiteitstheorie. Ik heb het hier dan wel over hoe de organisatie feitelijk functioneert en niet hoe die organisatie ontworpen is. Daar kan een groot verschil tussen zitten.

Tegelijkertijd leeft er bij managers een sterke behoefte om dingen te veranderen. Hoe kijkt u hier tegenaan?

Het is natuurlijk best lastig om de verantwoordelijkheid te hebben om mensen te moeten veranderen. Wat er vaak gebeurt is dat men tools gebruikt om gedrag van anderen in

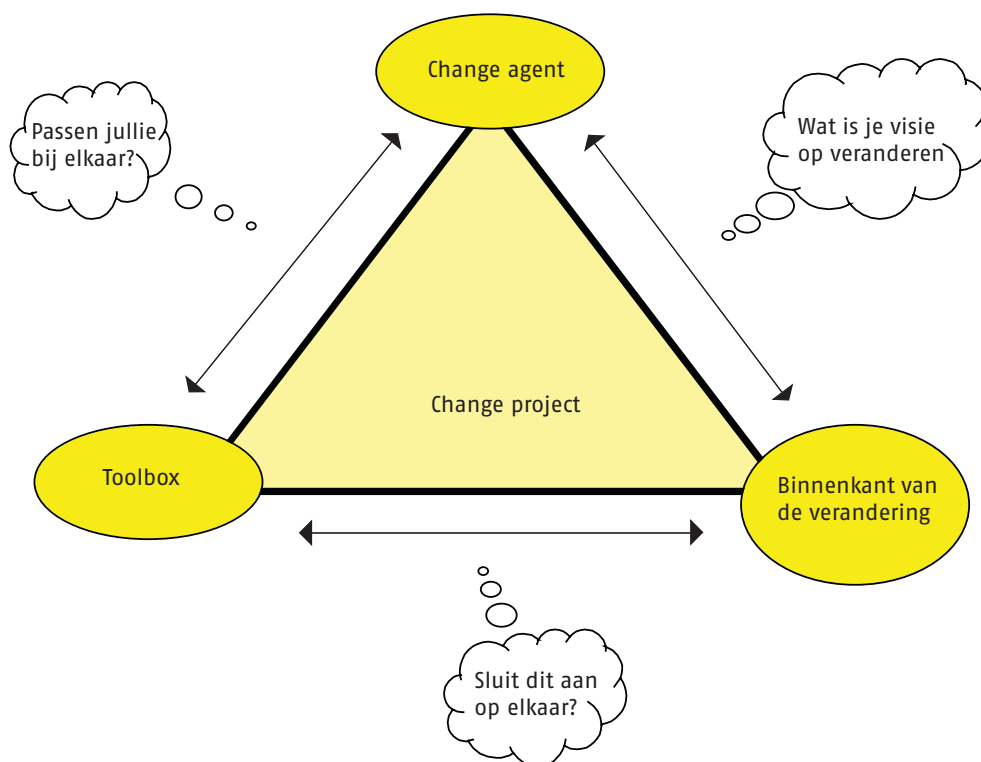


Verandering is een zelforganiserend proces dat je nooit precies kan plannen of kan afdwingen.

beweging te krijgen. Maar soms werken die tools als een *defense against anxiety*. Je zet die tool tussen jou en de ander om een soort schild te creëren. Denk maar aan het slecht-nieuws-gesprek. Iedereen in dit wereldje is gedrukt in standaardgedrag en leert om eerst de klap uit te delen en dan, ongeacht hoe de ander daarop reageert, over te schakelen naar stap twee. Zodat je als het ware onkwetsbaar wordt voor het lijden van die ander. Dit zijn tools om structuur te krijgen in hoe om te gaan met gedrag. De tool werkt echter alleen als die past bij jou als persoon. Je moet mij niet vragen om *six sigma* te gaan gebruiken, dat past gewoon niet bij mij. Daarbij kun je een tool bovendien nooit los zien van de feitelijke situatie; de feitelijke betekenisgevingen en gedragsmatige gewoontes in het organisatielandschap.

U keurt deze tools dus niet af?

Ik probeer duidelijk te maken dat de klassieke management tools onbewust een groot potentieel effect kunnen hebben op de binnenkant van een organisatie, en dat is juist prima. Als



Figuur 1: Organisatieverandering in perspectief.

je bij het veranderen meer rekening zou gaan houden met de feitelijke dynamieken die aan de binnenkant gaande zijn, dan sluit je met je tools veel meer aan, en kun je veel meer kansen voor 'echte' verandering benutten. En juist door die aansluiting wordt het allemaal veel menselijker. Je staat dan in feite naast de mensen. En juist in die verhouding – ik noem dat ook wel *'power to.'* in plaats van *'power over.'* – is het mogelijk om samen tot nieuwe betekenisgevingen te komen. Dat betekent wel dat je tools mag gebruiken als je ze nodig hebt, ze zijn alleen niet het primaire doel.

In uw boek introduceert u het begrip social fabric: de sociale relaties in organisaties. Is dit nu het ware kapitaal van organisaties? Je verwijst hier naar het concept sociaal kapitaal. Vertrekpunt bij het concept 'sociaal kapitaal' is de beschikbaarheid van informatie binnen een sociaal netwerk. Echter, ik denk dat ook hier weer geldt dat sociaal kapitaal binnen no time in de toolbox gaat zitten. We gaan het sociale kapitaal 'managen'. Het wordt als het ware een 'bezit' van het management, dat ingezet kan worden ten bate van de organisatie. Wat we vergeten is dat sociaal kapitaal ook een sociale functie heeft: ik voel me ingebed in een sociaal netwerk, ik voel me er thuis. Daarnaast heeft het een politieke functie; als ik goede vrienden op de juiste plekken heb die makkelijk iets voor mij kunnen regelen is dat heel wat waard. Een andere dimensie is de liquiditeit van sociaal kapitaal. Hoe makkelijk kan ik oogsten? Duurt het drie maanden voordat ik een afspraak heb of kan ik direct even langs? Het begrip kapitaal veronderstelt dat het een waarde heeft, en naar mijn idee zitten we dan weer in de ballon naar het organisatielandschap te kijken.

Wat betekent dit dan voor organisaties?

Het concept 'sociaal kapitaal' heeft een heel specifieke kijk op *social fabric*. De betrokkenen zullen de relaties die ze gewoon van nature hebben nooit bekijken als 'sociaal kapitaal'. De ballonvaarder doet dat wel. Op het moment dat ik ga zeggen dat ik mijn netwerk ga managen wordt het een volkomen instrumentele verhouding. Vooral in zogenoemde generatieve relaties ('power to...') wordt kennis gecreëerd. Deze relaties worden echter nooit generatief als ze puur instrumenteel worden ingestoken. Dat is te vergelijken met een mail aan al je vrienden: 'vanaf nu moeten jullie ook bijdragen aan de winst van mijn bedrijf'. Men wordt dan ingezet voor iets dat niet het doel was van de relatie. Aan zoiets doe ik in ieder geval niet mee! Er zijn een heleboel dingen die niet geconstrueerd of gemanaged kunnen worden, zoals bijvoorbeeld vriendschap. Heel veel dingen groeien en evolueren. Bijvoor-



Het verschil komt er op neer of kennis tussen de oren zit of tussen de neuzen.

beeld na een eerste contact komt er een herhaling en dat groeit. Je gaat variëren en uiteindelijk differentiëren, dat wil zeggen de verbinding in verschillende contexten aangaan. Dat zijn processen die niet worden gemanaged, niet in een blauwdruk

zijn te vangen en ze hebben zeker geen doel. Je hebt niet het doel om na een jaar de beste vriend van Pietje te zijn. Dat ga je niet even stapsgewijs uitstippelen. Dat groeit dus gewoon, of niet. Als ik in een relatie dingen ga *gebruiken*, dan is het stuk.

Maar moeten we als verandermanagers nu alle plannen van aanpak het raam uitgooien?

Nee, natuurlijk kom je met een plan van aanpak. Maar denk niet dat dat plan leidt tot verandering. Er zijn geen lineaire verhoudingen in dit soort processen. Stappen, randvoorwaarden, afbakening en deliverables maken niet dat een organisatie verandert. Het is hooguit input in de zelforganiserende, betekenisgevende processen die continu plaatsvinden in de organisatie. Dergelijke plannen hebben vooral een belangrijke symbolische waarde. Maar ze zijn 'senseless' totdat de medewerkers ze mentaal 'aan boord nemen' en er sense (zin) aan gaan geven. Verandering is een zelforganiserend proces dat je nooit precies kan plannen of kan afdwingen.

Waar pleit u dan voor?

Voor mij is een zeer belangrijk inzicht dat het merendeel van wat we willen veranderen, dingen zijn die niet construeerbaar, maakbaar of managebaar zijn. Die moeten groeien. Mijn pleidooi is dat verandermanagement andere beelden moet gebruiken dan blauwdrukken en herontwerpen. Voor

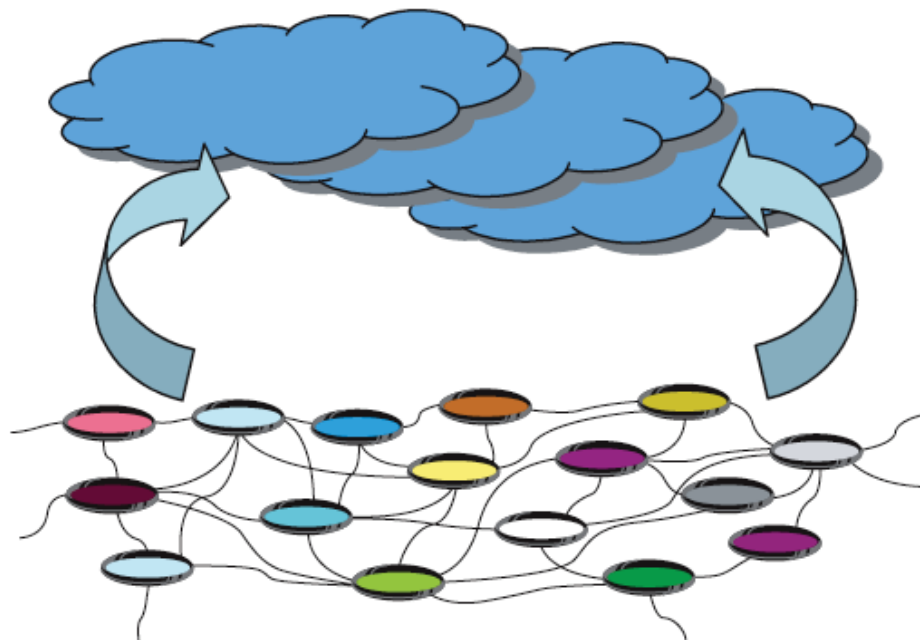


mij is een krachtig beeld het beeld van de tuinarchitect. Die kan niet dwingen om planten te laten groeien, hij kan wel bepalen waar iets *niet* mag groeien. Daarnaast spreekt de gedachte van pleinen (veranderruimtes) mij aan. Ik wil binnen organisaties ontmoetingspleinen ontwikkelen waar mensen natuurlijke groei kunnen vertonen. Dit klinkt idealistisch en vrij, toch is hier structuur nodig, moet er een duidelijk domein zijn en moeten er grenzen bestaan. Anders komt de ver-

anderenergie niet los. Belangrijker is dat hier de mogelijkheid wordt geboden om te experimenteren en het niet te weten. En wat we daar in ieder geval niet doen is direct toewerken naar deliverables en targets. Binnen die pleinen, die verander-ruimtes, wordt zo door de medewerkers vernieuwd, alleen soms niet precies die dingen die de bedenkers voor ogen hebben. Mensen ontmoeten elkaar daar omdat ze graag op dat plein willen zijn. En dus niet omdat hier iets geleerd móet worden, er kennis móet worden overgedragen. Simpelweg omdat er interessante dingen gebeuren op dat plein, daar wil je graag bij zijn. Inhoudelijk 'manage' je niets op die pleinen. Je gaat de mensen niet voorschrijven wat ze moeten leren. Maar je 'faciliteert' het leren door duidelijke grenzen aan te geven, een domein te specificeren, te coachen, etc. Niets doen (niet managen) is daarom heel hard werken.

Hoe kijkt u naar het belang van kennis binnen organisaties?

Ik zie kennis als datgene wat geproduceerd wordt door sociale interactie. Je kunt ook zeggen dat het hier gaat om betekenisconstructie, het betekenis geven door sociale interactie. Maar kennis wordt in veel gevallen niet zo opgevat. Impliciet wordt verondersteld dat 'kennis' objectieve universele waarheden omvat. In dit verband is een heel interessant verschil het verschil tussen sociaal constructivisten en sociaal constructionisten. Constructivisten zeggen dat door middel van sociale interactie individuele percepties worden beïnvloed. Ik praat met iemand anders en dan doe ik zelf kennis op. Het kennisderivaat 'landt' dus in het individu. De sociaal constructionisten stellen dat kennis juist tussen de mensen zit: het is een tijdelijk werkbare overeenkomst: 'zo kijken we nu tegen de werkelijkheid aan'. Het verschil komt er op neer of kennis tussen de oren zit of tussen de neuzen. Als je vanuit deze perspectieven tegen kennis aankijkt vind ik het begrip kennismanagement een uitermate vreemd iets. Er wordt gemanaged wat wij aan realiteit produceren. Bovendien, datgene wat er aan kennis is, is niet te vatten, want het is verdwenen als de interactie voorbij is. Achter deze 'kennismanagement' filosofie zit de veronderstelling dat er kennis-transportketens zijn (van A, naar B, naar C) en transfer. Dat betekent dat kennis geacht wordt contextonafhankelijk te zijn. En dus dat kennis los van individuen kan bestaan. Kennismanagement veronderstelt dat er een heilige primaire inhoud is en dat deze ongeschonden kan worden verspreid. De nuance is dat er verschillende soorten kennis zijn. Natuurlijk heb je fei-



Figuur 2: Betekenisgeving ontstaat in petrischaaltjes.

ten en fysieke waarheden. Die zou je best kunnen transporteren, maar de betekenisgeving kan je nooit transporteren, die ontstaat altijd lokaal.

Wat hebben we dan nog aan managers?

Wij realiseren ons niet half hoeveel al voor ons gemanaged wordt. Je werktijden worden al gemanaged. Je attitude ook (ben je wel klantgericht genoeg?), je ergonomie, dus je fysieke houding, en nu wordt dus ook je kennis gemanaged. Het enige dat we nog niet managen is het DNA van medewerkers (alhoewel op dat terrein nu ook al verwoede pogingen worden ondernomen). Hier zit steeds de filosofie achter dat mensen een soort eigendom zijn van het management waar je aan kunt sleutelen. Ik vind dit niet houdbaar.

Dit roept nogal wat reactie op. Hoe reageert u hierop?

Het maakt mensen onrustig omdat managers zich realiseren dat heel veel dingen niet maakbaar zijn. Het gevoel van controle, beheersen en managen zit ontzettend diep. Dat is op zich volkomen legitiem en daar ligt het spanningsveld niet. Wat ik wil zeggen is dat als je er juist zo inzit, het je gewoon niet gaat lukken. Je kunt betekenisgeving niet managen. Dus ook mijn verhaal is aanvankelijk een *senseless* verhaal, totdat men er zelf betekenis aan geeft. Gegeven de verkoopcijfers van mijn boek en tal van e-mails en reacties die ik krijg merk ik dat het verhaal heel veel reacties en spontane experimenten oproept. Reacties dus, die ik niet gepland heb en die ook nooit 100% stroken met wat ik bedoelde. Maar zo gaat het dus kennelijk bij de menselijke soort. Er ontstaat beweging en energie, en dat is precies het begin van 'verandering'.

Organisaties willen altijd graag hun financiële prestaties koppelen aan veranderingsprocessen, hoe kijkt u hier tegenaan?

Als onderzoeker kan ik daar gewoon geen gesprek over voeren. De conceptuele afstand is te groot. De directe causale link tussen bijvoorbeeld een *large scale event* en de winstgroei

met drie procent kan je wetenschappelijk gezien heel moeilijk aantonen. Dit is wellicht opeenvolgend in de tijd, maar hier kun je niet met zekerheid een causale link leggen. Het kan net zo goed door de dollarkoers komen.

Ten tweede is de 'verfinanciëling' binnen organisaties gigantisch. Ik noem dit ook wel de verrechtsing van organisaties. Het gaat bijna alleen nog maar over shareholdersvalue, KPI's, ROI's, je noemt het maar. Door de vercijfering van de maatschappij gebeuren er de vreemdste dingen. Bijvoorbeeld een politieagent die minimaal 50 boetes per week moet geven. Dit is het omdraaien van middel en doel. Doel was de veiligheid op straat en niet het aantal boetes. Het punt is dat de echt belangrijke dingen niet meetbaar zijn. Die metingen roepen heel ander soort gedrag op wat je juist niet wilt hebben. Mensen gaan precies dat doen wat voor het getal nodig is, waardoor het een eenzijdig verhaal wordt.

Dat is een mooi verhaal, wat is de andere kant van de medaille?

De andere kant is dat ik weet dat de andere realiteit ook aanwezig is. Je kunt niet vrij beginnen met het inrichten van bijvoorbeeld *ontmoetingspleinen* in organisaties. De concurrent ziet dat en denkt dat is mooi, gaat onder de prijs zitten en drukt je de markt uit. Dat is ook een realiteit, een soort *red queen scenario* waarbij iedereen steeds harder moet rennen om op dezelfde plaats te blijven en waar we elkaar systematisch gek zitten te maken. Daar zit wat mij betreft één groot prisoners-dilemma achter: Individuele bedrijven kunnen hier in hun uppie nooit uitkomen. Gevolg van de hang naar scores, prestatie-indicatoren etc, is dat organisaties op den duur hele losse verbanden worden, instrumenteel en vooral ik-gericht. Hier geldt 'voor wat hoort wat', iedereen onderhandelt over geld. Zodoende krijg je ook een samenleving met dat soort verhoudingen. De manager maakt het niet uit welk product hij verkoopt, hij stuurt op basis van een dashboard, een KPI is een KPI en dan maakt het niet uit over wat voor product het gaat. Je praat dan dus over een organisatie die de

Veranderen volgens klassieke uitgangspunten

- Er is een eenduidige en objectieve waarheid.
- Zij die moeten veranderen zijn onwetend en kunnen niet veranderen. Dus die moeten een handje geholpen worden door het management.
- Het veranderen van betekenisgeving is een passief proces van het ontvangen van de betekenis van het management.
- Verandermanagement is ervoor zorgen dat 'ze onze (=management) betekenissen tussen de oren krijgen.'
- Organisatieverandering is een gecontroleerd en beheerd proces, waarbij afwijkingen van de planning gecorrigeerd moeten worden.
- De uitkomst van verandertrajecten zijn voorspelbaar. Van Ist naar Soll.
- Het management weet 'het' al voor, tijdens en na het verandertraject.
- De veranderkundige interventies zijn van tevoren gepland en worden overal op dezelfde wijze uitgevoerd.
- De veranderkundige aanpak van het verandertraject wordt door het management bepaald.

Binnenkant van organisatieverandering: architectuur van het toeval

- Wat waar is, hangt af van de betekenisgeving.
- De betekenisgevingen van lokale petrischaaltjes zijn net zo waar als de betekenisgevingen van het management. Middels lokale en collectieve betekenisgevende processen bepaalt men zelf of men verandert en wat men verandert.
- Het veranderen van betekenisgeving is een actief sociaal interactieproces, waarbij de veranderideeën van het management één input zijn.
- Organisatieverandering is een spontaan proces dat hooguit gefaciliteerd kan worden.
- Organisatieverandering is een spontaan, zelforganiserend proces, waarbij afwijkingen van de planning aangrijpingspunten vormen voor nieuwe betekeniscreatie.
- De uitkomsten van organisatieverandering zijn niet precies voorspelbaar. Van Ist naar Etwas.
- Bij organisatieverandering komen zowel managers als medewerkers samen tot nieuwe betekenisgevingen.
- Alleen de eerste veranderkundige interventies worden gepland. Daarna wordt nauwkeurig nagegaan welke betekenisconstructies er in de organisatie leven. En op basis daarvan wordt een nieuwe stap gezet.
- Al de betrokkenen bij de verandering bepalen gezamenlijk (de volgende stap) van het verandertraject, zodat dat traject zo optimaal mogelijk aansluit bij de lokale realiteitsbelevingen van de betrokken partijen.

Figuur 3: veranderen volgens klassieke uitgangspunten en de binnenkant van organisatieverandering

klant niet 'ziet' staan, maar waar de klant een cijfer is. Vroeger werd er gekeken vanuit het perspectief 'wat is er nodig' en natuurlijk zijn er grenzen qua middelen en geld, maar nu is de eerste vraag die wordt gesteld 'wat kost het?' en vanuit dit perspectief gaan de menselijke waarden er onder lijden. Het enige wat ik kan zeggen is dat je dit spel niet moet willen meespelen. Je moet dan eigenlijk uit dat spel stappen en andere bedrijven en andere soorten van samenwerking oprichten.

Vanuit dit licht bezien, waar liggen dan de uitdagingen voor de toekomst?

Kijken naar de betekenisgeving van mensen en niet alleen maar naar deadlines en cijfers. Deze spiraal moeten we doorbreken, want nu domineert het economische, het afstandelijke deel. Dit kunnen we niet overkomen door nog knapper te worden, maar door naar binnen te gaan, door ons af te vragen 'wat zijn we nu echt aan het doen?'. De trein moet stoppen en niet door het organisatielandschap heen denderen, kortom verbinden met de werkelijkheid.

Er zijn natuurlijk voorbeelden van organisaties die zich op deze manier inrichten. Die zich eerst terugtrekken opdat zij later beter en hoger kunnen springen. De centrale uitdaging in mijn pleidooi is om in contact te komen met hen die 'moeten veranderen'. Meeleven wat er in het organisatielandschap

gebeurt en daarop aansluiten. Niet beleren en niet topdown gericht. En toch is mijn benadering zeker geen pleidooi tegen topdown management. Een 'goed ontmoetingsplein' kent namelijk ook een topdown structurering, maar dan niet primair op de inhoud, maar op de vorm van het plein. Dat soort dingen werken ook alleen als zo'n verandertraject coherent wordt aangestuurd. Ik wil verandermanagers bewust maken dat wij onderdeel zijn van een veel groter systeem, ofwel het organisatielandschap. Ze maken er een integraal onderdeel van uit. Als een manager bepaalde dingen doet heeft dit altijd invloed op het organisatielandschap en als de manager denkt van 'ik ga hen wel eens even veranderen', dan leidt dit onbewust tot een hoop ruis in het systeem. **IK**

Noten

[1] Senge (1990), *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.

Tjip de Jong - tdejong@kessels-smit.nl - is als onderzoeker en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*.

Simon van der Veer - svanderveer@deloitte.nl - is als adviseur verbonden aan Organization & Change binnen Deloitte Consulting.