

Interview met Thijs Homan *Genetisch fierljeppen*

Gefeliciteerd met je nieuwe functie! Bij Pentascope zijn we erg benieuwd naar de persoon achter onze nieuwe hoogleraar implementatie. Hoe ben je hier terechtgekomen?

“Ik werk al een tijdje bij Nijenrode.”, begint Thijs zijn verhaal. “Eigenlijk heb ik altijd twee carrières door elkaar laten lopen: het academische werk en het actief zijn in de praktijk. Mijn accent ligt daarbij altijd op organisatiekunde.”

Het geven van colleges, het onderzoek doen naar verandermanagement, het begeleiden van projectteams bij complexe verandertrajecten zijn voorbeelden van het werkerrein van deze man. Na zijn proefschrift “Topmanagement in coöperatieve organisaties” is Thijs Homan beland bij The Wissema Group. “Daar hield ik me bezig met Business Units. Niet in de zin van organisatiestructuur, maar als *cultuur* en managementstijl. We lieten Business Unit teams ‘hun eigen bed opmaken’: zèlf de unit opzetten, waarbij wij ze feedback gaven op de manier waarop ze dat deden. Het idee erachter is dat implementatie en ontwerpen hand in hand gaan. Het ontwerpproces is prima te gebruiken als een leerproces. Implementatie begint dus al bij het ontwerpen.”

Je werkt nu al een hele tijd bij Nijenrode?

Thijs knikt en vervolgt zijn verhaal enthousiast en in rap tempo. “In Amerika zijn Peter Senge en Arie de Geus gestart met een onderzoekscentrum: Centre for Organizational Learning and Change. Zij wilden ook zo’n centrum in Europa en ze zijn toen uiteindelijk bij Nijenrode terechtgekomen. Ik ben toen bij dat onderzoekscentrum gaan werken. We zijn de theorieën over lerende organisaties kritisch in de praktijk gaan uittesten: werkt het ècht zo? Dus heb ik veel in live omgevingen met echte verandertrajecten gewerkt.” Wat we daar ontdekten publiceerden we dan weer. Ook gaven we trainingen: hoe werken die methoden en technieken voor organisatieleren? Waar moet je op letten?

Je hebt de theorie getoetst aan de praktijk?

“Ja en daarin zit de rode draad van mijn werkzaamheden. Het spanningsveld tussen theorie en praktijk. Veel theoretische modellen zijn in de praktijk niet altijd even goed toepasbaar.”

Waar het volgens Thijs in de praktijk vooral om draait is macht, psychologie, angst, onzekerheid. “Daar wordt in theoretische modellen soms te weinig rekening mee gehouden. Veel veranderkundige modellen veronderstellen een soort ‘*Heile Welt*’, waarin iedereen het met de baas eens is en allen het doel van de organisatie nastreven. Door je alleen maar daar op te richten mis je de werkelijke problemen die er spelen.”

Het echte probleem wordt dus niet gezien?

“Ik zie in de praktijk dat veel adviseurs een trucje herhalen wat in het verleden bij ze gewerkt heeft, of omdat ze het iemand anders succesvol hebben zien doen. Het gaat allemaal op de automatische piloot, want het werkte in die andere situatie toch ook? Maar begrijpen ze nou echt waarom het zo goed werkt? Wat is de theoretische grondslag? Ze hebben soms oogkleppen op en gaan voorbij aan wat er echt gebeurt. In de werkzaamheden die ik vanuit mijn adviesbureau doe, probeer ik mensen dat ook te laten inzien.”

Dus naast je functie als hoogleraar Implementatie, heb je nog een eigen bedrijf?

“Ja, ik heb een klein adviesbureautje, ik doe het namelijk alleen. Het bureautje heeft geen echte naam, maar een klant van me noemde het eens “Add Vision”, dus niet Advies, maar Add Vision. Ik probeer mensen in beweging te zetten door naast hun eigen visie een veelheid aan andere mogelijke visies te presenteren. Ik ga mensen niet overtuigen om dingen anders te zien. Dat strookt niet met mijn eigen ideeën over verandering. Ik begeleid andere adviesbureaus op het samen kijken naar theorie en praktijk. Door dat vanuit een veelheid van invalshoeken te doen wordt men geprikkeld om het eigen denkkader eens kritisch te bezien.” Thijs vindt ‘generatieve conversaties’ een belangrijk aspecten van verandering. Het

uitwisselen van ideeën en kennis vormt de basis voor wat hij noemt ‘ideeënsex’. “Bij dergelijke gesprekken verander je allebei: zowel de adviseur als de klant. Ken je het begrip ‘fierljeppen’? Je springt dan naar de andere kant van het water, waar een nieuw landschap ligt. Mijn theorie gaat over *genetisch fierljeppen*. Dat betekent dat mensen onderling met elkaar ideeënsex hebben en van daaruit samen een sprong maken naar een nieuw kennislandschap waar ze beide nog nooit geweest zijn.”

Ik zag je naam ook staan bij www.kaospilots.nl wat is dat?

“Leuk dat je dat vraagt! Tja, ik ben veel bezig met chaostheorie en complexiteittheorie. Ik ben namelijk van mening dat veranderingen zelfsturend zijn. In de chaos- en complexiteitstheorie begint steeds meer inzicht te ontstaan hoe dergelijke processen verlopen. Het alsmaar willen ‘managen’ van veranderprocessen kan dat zelforganiserend veranderen tot stilstand brengen. In Denemarken is een groep jongeren er achter gekomen dat ze een gemeenschappelijke vraag hadden; hoe kun je in complexe en chaotische omgevingen zorgen dat er je toch tastbare verbeteringen van de grond krijgt? Rond deze vraag zijn ze een opleiding gaan vormen. Dit concept is ook naar Nederland gekomen en is nu in ontwikkeling. Ik ben daarbij betrokken. Het is een opleiding die mensen ‘streetwise’ moet maken; hoe kan ik als mens anderen aan me binden? Hoe krijg ik beweging, daar waar anderen alleen maar chaos zien? De studenten worden vanaf het begin van hun opleiding daarom ‘Kaospilots’ – gidsen in de chaos - genoemd.”

Hoe kijk je aan tegen de visie van Pentascope op implementeren?

Thijs moet even lachen. “Pentascopie heeft een hele goede naam opgebouwd, met een hele duidelijke visie op implementeren. Toch zie ik bij sommige organisatieadviesbureaus en ook soms bij Pentascope dat er vanuit een ballonvaarderpositie veranderingen worden doorgevoerd.” Het door hem geschreven boek ‘Organisatiedynamica’ wordt er bij gepakt. “Men bedenkt iets en dat moet uitgevoerd worden. Het is allemaal nogal belerend. De consultant zit in een ballon en gooit zandzakken naar beneden. Die zandzakken staan dan voor de interventies in de organisatie. Dat staat overigens ook allemaal in mijn boek.”

Onze visie belerend? Maar wij richten ons toch juist op de mens, die we willen betrekken in de verandering om draagvlak te creëren?

“Veranderingen zijn pas ingezet als mensen in hun privé-omgeving zeggen dat het anders moet. Dat soort gesprekken vinden plaats onder het genot van een pot bier, op feestjes, bij de koffie-automaat. Een consultant schrikt daarbij af.” Als voorbeeld noemt Thijs een werkconferentie die hij begeleidde. “In de zaal was iedereen het met elkaar eens. Met luid applaus werden verbeterpunten ontvangen. Toen ging ik naar het toilet. Ik hoorde een aantal mensen met elkaar praten: ‘Ben ik hier nu voor gekomen?’ en ‘Wil jij voor mijn aanwezigheid tekenen, ik heb wel wat beters te doen.’ Daar hoorde ik dus hoe de mensen echt dachten en daar gaat het bij veranderingen om. Pas wanneer men ‘privé’ er ook echt anders tegen aankijkt. Je zou kunnen zeggen: de organisatie begint pas echt te veranderen als in dat soort vertrouwde gesprekken er ook echt anders over gesproken wordt.

Heb je daar toen nog wat mee gedaan?

Thijs schudt zijn hoofd. “Nee, je kunt niet zomaar ter plekke het programma van een conferentie met een paar honderd deelnemers veranderen. Maar het heeft me enorm aan het denken gezet. De paradox is dat die privé-gesprekken nou juist privé zijn. Die kun je niet veranderen: het zijn zelforganiserende fenomenen. Het is net als een hand strandzand. Hoe harder je knijpt om het zand vast te houden, hoe sneller het wegstroomt. Maar wel kun je zo optimaal mogelijke condities aanbrengen die de kans op het op gang komen van nieuwe privé-gesprekken vergroten. Het organiseren van het toeval, noem ik dat. Maar het gezegde blijft: ‘You can lead the horse to the water, but you cannot manage it to drink.’” Dat klinkt frustrerend! Hij lacht. “Ja, maar het is ook mijn bedoeling om Pentascopers wakker te schudden!”

Kun je nog iets vertellen over de ICM-opleiding en hoe jij je nieuwe functie gaat bekleden in de opleiding?

“Ik teken het wel even voor je”. Op het bord ontstaat een driehoek. Boven in de punt komt het woord ‘change master’, links onderin het woord ‘toolbox’ en rechts onderin het woord ‘binnenkant’. Thijs legt uit: “De change master ben je zelf. Op de opleiding krijg je een verzameling modellen en theorieën en vaardigheden aangereikt. Dat is de toolbox. Niet alle tools passen bij elke consultant. Je probeert tools en modellen uit en ontdekt welke bij jou passen. Het is eigenlijk een stukje *ontwikkeling*: je ontdekt wat je echt in je hebt. Bij ‘binnenkant’ gaat het over de binnenkant van veranderprocessen: wat gebeurt er als mensen, teams en organisaties echt veranderen? Door inzicht in die binnenkant kun je als adviseur keuzes maken uit je toolbox. Niet elke tool werkt namelijk altijd. Pas als je die binnenkant van veranderen snapt krijg je ook een gevoel voor het type interventie dat nodig en functioneel is. Ook daar is een link met de persoon van de change master: je moet jouw eigen visies over die binnenkant heel goed kennen. Dan ben je er ook sneller van bewust als iets buiten jouw domein ligt. Voor mij is een professionele consultant iemand die vooral goed weet waar zijn grenzen liggen.”