

De Weg

AFLEVERING 13

Thijs HOMAN

Mijn weg is een tweebaansweg – achteraf hooguit selectief te reconstrueren, vooraf nooit te voorspellen. De rode draad is de combinatie van wetenschap en praktijk. Enerzijds onderzoek doen, publiceren; anderzijds ontdekken dat het in de praktijk anders in elkaar zit dan de ‘wetenschappelijke’ modellen doen geloven. Ik zie mezelf als ‘kennisjutter’: iemand die de stranden van de wetenschap afstruint, op zoek naar nieuwe inzichten. Liefst ‘stranden’ buiten de organisatie- en veranderkunde, zoals plantkunde, meteorologie, speltheorie, morfologie, epidemiologie en netwerkdynamica. Om dingen waar te kunnen nemen die binnen het gangbare discours onzichtbaar zijn.

Terugkijkend op het verloop van mijn tweebaansweg, heb ik op enig moment de hoofdweg verlaten en ben ik verder gereisd op andersoortige wegen. Een koersverandering, wég van het discours van het modernisme, richting het postmoderne, de sociale complexiteitstheorie en de chaostheorie. Inclusief inzichten uit andere wetenschapsgebieden die daarbij aansluiten.

Het modernistische uitgangspunt is dat je

door het toepassen van wetenschappelijke kennis de wereld (en organisaties) beter kunt laten functioneren. Die wetenschappelijke kennis betreft een specifiek soort kennis – namelijk objectief en neutraal, met lineaire causale verbanden tussen variabelen – waarbij het gaat om tijd- en contextloze uitspraken. ‘Modernistische’ managers, begeleiders en organisatieadviseurs vervullen de rol van objectieve onderzoekers: vanuit een toeschouwerspositie hebben ze overzicht over wat er in een organisatie gebeurt. Met behulp van wetenschappelijke inzichten (‘evidence-based’) bepalen ze vervolgens wat er moet veranderen en op welke manier. Volgens mij leidt dit tot ‘ceteris paribus’-management’. De wetenschap deelt de wereld op in onderzoekbare partjes, op zoek naar lineaire verbanden tussen de geselecteerde variabelen. Alles dat daarnaast gebeurt, wordt constant verondersteld. Zo wordt in

Prof. dr. Th. Homan is hoogleraar implementation and change management bij de Open Universiteit Nederland en zelfstandig organisatieadviseur. E-mail: th.homan@casema.nl.

publicaties over managen en begeleiden de realiteit vaak teruggebracht tot een bepaald aspect (zoals cultuur, groepsdynamiek, leren, digitalisering of werkprocessen) waarbij dat ene aspect geoptimaliseerd moet worden (lees: gaat lijken op de wetenschappelijke aanbevelingen).

In de loop der tijd ben ik tot de conclusie gekomen dat we steeds verder wegdrijven van onze concrete, dagelijkse ervaringen. Steeds weer gaat het over wat we zouden móeten, in plaats van over hoe het nu gaat. Door een model of checklist met aanbevelingen centraal te stellen, sturen we op ‘simulacra’ ofwel eenzijdige representaties van de werkelijkheid. Daarbij worden die simulacra zelf de werkelijkheid en bepalen ze wat we moeten doen (‘Omdat prestatie-indicator X op rood staat, gaan we ...’). Het lijkt op het besturen van een auto en daarbij alleen op de achteruitkijkspiegel – lees: het model, het deelaspect dat geoptimaliseerd moet worden – te letten.

Een tweede probleem dat ik met de modernistische managementinstek heb, is dat de machtspositie van de begeleider buiten haakjes wordt gezet. Begeleiders zijn de onbewogen bewegens: zij die beter (‘objectiever’) dan de anderen zien wat er mis is en die, door het toepassen van de (wetenschappelijk bewezen) ‘juiste’ interventies, het tij kunnen keren.

Mijn ervaring in organisaties is echter dat processen juist níet begrepen kunnen worden door naar de losse partjes te kijken. Ook is de machtspositie van de begeleider helemaal niet zo onomstreden. Vaak is er een machtsstrijd gaande, waarbij men elkaar met verschillende modellen om de oren slaat, om het te doen voorkomen dat het eigenbelang meer waar is dan het belang van anderen. Voorts blijkt uit mijn eigen onderzoek dat de wetenschappelijk voorspelde effecten van

interventies vaak nauwelijks te vinden zijn. Als begeleider ben je namelijk hooguit ten dele ‘in control’, terwijl je voor een groot deel juist helemaal niet in control bent over wat er gebeurt. Naast jouw goedbedoelde interventies, beïnvloeden immers talloze andere factoren de dynamiek die jij probeert te veranderen.

Mij interesseert daarom de vraag wat het betekent als je als begeleider geen overzicht hebt, niet neutraal bent, tegenstrijdige emoties ervaart en geen afstand hebt, maar juist integraal onderdeel uitmaakt van de processen die je probeert te beïnvloeden. Waarbij het effect van jouw interventies hoogst onzeker is. Dit gaat om de begeleidingsparadox: hoe kan ik verantwoordelijk zijn voor het realiseren van resultaten, terwijl ik eigenlijk nauwelijks in control ben?

De genoemde postmoderne manier van kijken leidde ertoe dat sommige universiteitscollega’s vonden dat ik me te veel op een enkel paradigma richtte: een ‘goede’ wetenschapper staat immers boven paradigma’s en kan gemakkelijk tussen paradigma’s switchen, zo werd mij verzekerd. Ik kan mijn onderzoeks- en advieswerk echter alleen doen, als ik ergens in geloof. Terugkijkend betekent dit, dat mijn ontwikkelingsweg te kenmerken is als een dynamiek van geloven en van je geloof vallen. En als steeds nieuwe syntheses ontwikkelen, door nieuwe verzamelingen inzichten toe te voegen aan datgene wat ik tot dan toe geloofde.

Een Nyenrode-collega typeerde mij ooit als iemand die zichzelf wel vier keer helemaal opnieuw heeft uitgevonden. Misschien is dat wel het kenmerk van mijn weg: eerst een landweg, toen een provinciale weg en nu een tweebaansweg die een heel andere richting op gaat. In de toekomst een snelweg? Of een U-bocht? Wie zal het zeggen. 