



<https://hrcommunity.nl/artikelen/wie-is-de-je-bij-organisatieverandering/>

Tags: [management](#), [organisatieverandering](#), [organiseren](#)

Wie is de 'je' bij organisatieverandering?

Publicatiedatum: 12 augustus 2024

[Prof. Em. Dr. Thijs Homan](#)

»

Wie is de 'je' bij organisatieverandering?

Prof. Em. Dr. Thijs Homan

Organisatie-veranderaars gaan er vaak van uit, dat wat zij doen van grote invloed is op het realiseren van veranderdoelen. Als 'je' nou maar de juiste interventies doet, de juiste technieken gebruikt, de complexiteit die zich aandient 'omarmt' en 'hanteerbaar maakt', dan gaat het goed. Maar wie is die 'je' eigenlijk? Welke invloed heb 'je' nou ècht?

Waar ben 'je' nou helemaal mee bezig?

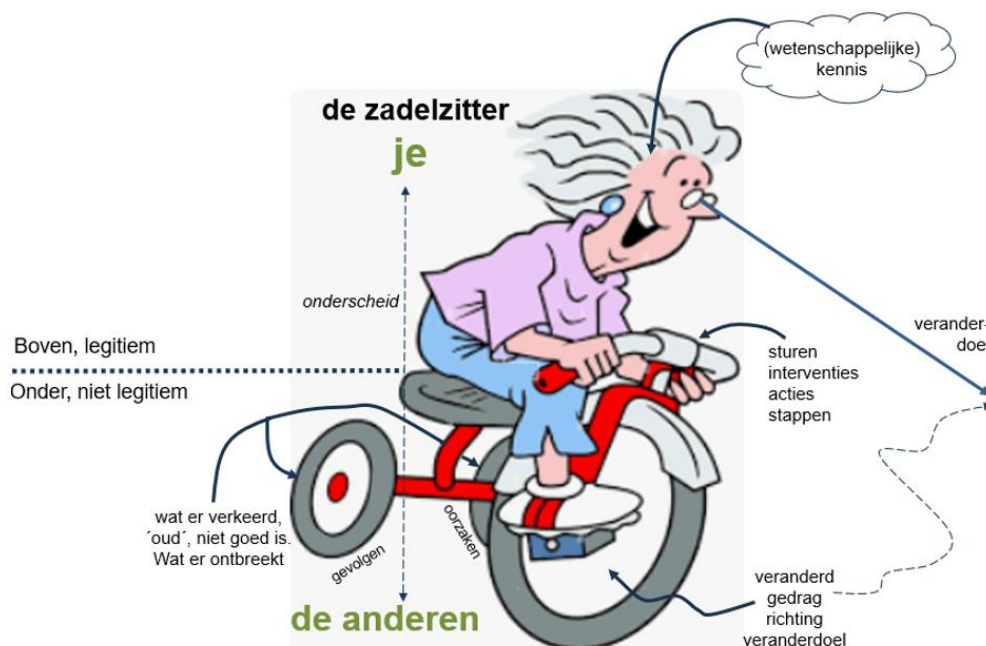
In recente boeken over management en verandering zijn de volgende zinsneden te lezen: 'dit boek ...

- ... onthult hoe je als leider van je team met behulp van methode X een topteam maakt.
- ... leert je machtsverschillen en groepsdynamiek voor je te laten werken.
- ... leert je welke stappen je doorloopt voor een duurzame bedrijfsvoering.
- ... biedt concrete handvatten voor het realiseren van psychologische veiligheid.
- ... behelst stappen die managementteams kunnen zetten om soepel door organisatieveranderingen te navigeren.
- ... geeft handvatten voor hoe je empathie kunt omzetten in gedragingen op de werkvloer.

Lezer, valt je iets op? Zie je dat er steeds eenzelfde gedachtegang wordt gehanteerd? Aan de ene kant is er daarbij sprake van een 'je', een actor (leider, coach). Aan de andere kant de mensen, de organisatie, het team: 'de anderen'. De boeken bieden hierbij inzichten, onderzoeksresultaten, stappen, handvatten en knoppen waar de 'je' aan kan draaien, die de 'je' kan toepassen om de anderen zodanig te veranderen, opdat zij gaan doen wat de 'je' belangrijk vindt. Dus: als de 'je' de juiste dingen aan die anderen 'toedient', leidt dat tot verandering die de 'je' voor ogen heeft.

Veranderdriewieler

De kernelementen van dit perspectief zijn nader te duiden middels de metafoor van een ‘veranderdriewieler’ (Homan en Wetzels, 2024). De ‘je’ heeft hierin de rol van ‘zadelzitter’. Dit is degene die achteruitkijkend diagnosticeert wat er mis is en vooruitkijkend bepaalt wat er moet veranderen. Met veranderdoelen voor ogen trekt de ‘je’ vervolgens aan het stuur (lees: doet interventies) zodat de anderen (het voorwiel) veranderen. In een vrolijk plaatje ziet dit er als volgt uit (figuur 1).



Figuur 1 De veranderdriewieler

Aannames

Over die ‘je’ – de zadelzitter – worden diverse aannames gemaakt. Ga ‘je’ aan de slag met organisatieverandering (teamverandering, werkprocesverbetering, etc.) dan moet er een onderscheid worden aangebracht tussen enerzijds een bijzonder iemand (de zadelzitter) en anderzijds de anderen (het voorwiel). Daarbij weet de zadelzitter wat er anders moet. Dit veranderdoel is het belangrijkste en is onomstreden. Doelen en ambities van de anderen zijn secundair en dienen zich ‘positief’ te gaan verhouden tot het veranderdoel. Enigszins zwart-wit geformuleerd zijn verdere aannames:

Aan-name	Wie	Wat
1	Onderscheid tussen ‘je’ en ‘de anderen’.	Twee verschillende soorten mensen.
2	De ‘je’ heeft overzicht.	De ‘je’ weet wat er buiten en binnen de organisatie allemaal gaande is.
3	De ‘je’ is degene die als eerste handelt.	De anderen veranderen nu niet. De ‘je’ handelt als eerste, waardoor de anderen (als tweede) in beweging komen.

4	Het veranderdoel van de 'je' is de maatstaf der dingen.	De acties van de 'je' zijn bedoeld om diens veranderdoel te realiseren. Gedragingen van de anderen worden hieraan afgemeten.
5	'Je' gebruikt kennis en past deze toe: Modernistisch.	Verandermanagementpublicaties reiken kennis en aanpakken aan, die 'gebaseerd zijn op onderzoek' en 'bewezen' en 'succesvolle' werkwijzen betreffen, waarmee de 'je' anderen voorspelbaar richting het veranderdoel kan manoeuvreren: 'als je deze methode toepast realiseer 'je' verandering' Er zit zodoende een vaste verbinding tussen stuur, voorvork en voorwiel (figuur 1).
6	De anderen.	Coherende verzameling elementen die een benoembaar geheel <i>worden</i> , door ze af te meten aan het beoogde veranderdoel. Namelijk: 'zij die nu <i>niet</i> aan het veranderdoel voldoen'. Bijvoorbeeld 'zij zijn te intern gericht'. De anderen betreffen abstracte grootheden: zonder unieke geschiedenis, zonder ervaringen met eerdere verandertrajecten. Het betreft losse, geïsoleerde individuen, die allemaal in dezelfde mate niet voldoen aan het veranderdoel.
7	Legitimiteit van de 'je'.	De 'je' (of een groep 'je's') is gelegitimeerd om het eigen veranderdoel te privilegiëren en het gedrag van anderen te problematiseren. 'Je' bevindt zich in een hogere positie (op het zadel); 'de anderen' in een lagere (voorwiel).
8	Eén verandering.	Het vak Verandermanagement gaat altijd over één verandertraject waar de 'je' mee bezig is.

Lezer, wie ben 'je'?

Lezer, ik hóór je protesteren: 'Hoezo!? Ik ben juist empathisch en open! Ik ben helemaal niet zo 'maakbaar' bezig! En ook: 'Ik weet dat het altijd anders gaat dan gedacht. Je moet altijd inspelen op de omstandigheden'. Ook de auteurs van de hierboven geciteerde boeken zullen vergelijkbaar reageren.

Herkenbare reacties? Maar kijk nu nog eens. Natuurlijk: veel veranderaars bieden anderen tegenwoordig 'ruimte'; stellen de anderen centraal, gaan 'waardierend' te werk. Maar mijn vraag is: wie begint er eigenlijk met dat 'ruimte bieden'? Wie stelt 'de ander voorop' en 'gaat waardierend te werk'? Dat ben 'jij' toch? Waarbij je aanneemt dat 'jouw' manier van werken het veranderdoel dat 'je' voor ogen hebt, naderbij brengt.

'Je' staat centraal

Het zadelzittersdenken draait om de 'je' van de veranderaar. Deze verbijzondert zich ten opzichte van een grote groep te veranderen mensen. En stelt zichzelf centraal als epicentrum waar verandering vandaan komt. 'Je' dicht zichzelf hierbij een sleutelrol toe ('ik ben coach'; 'ik ben leider'), die legitimeert dat 'je' richting anderen interventies kan doen. De anderen – zo is het uitgangspunt – zullen 'jouw' rol hierbij precies zo opvatten en ervaren, zoals jij dat zelf ziet.

Ter illustratie van deze paragraaf het volgende citaat: *Een verandermanager: 'Als veranderaar denk ik dat ik een mooie interventie gedaan heb. Maar vervolgens gebeurt er helemaal niks. Plotseling duikt er heel ergens anders iets heel positiefs op. En dan denk ik: 'hoe kán dit? Waar komt dit opeens vandaan? En wat heb ik hier mee te maken?'*

Nog meer 'je'

Bovenstaande punten worden natuurlijk ook waargenomen door diegenen die vanuit het zadelzittersperspectief denken, werken en onderzoek doen. Als reactie hierop is een nieuwe term opgekomen: 'complexiteit'. Een term waarbij er (veelal impliciet) verwezen wordt naar een natuurwetenschappelijk complexiteitsperspectief: 'complex adaptive systems'. Omgevingen, markten, organisaties, teams en veranderprocessen worden voorzien van het label 'complex'. Dit gedaan hebbende, volgen dan weer adviezen, handvatten en tools, waarbij de 'je' 'complexiteit moet omarmen'; 'complexiteit moet gebruiken' of 'complexiteit hanteerbaar moet maken' (Homan, 2024). Opnieuw wordt zo het perspectief van de driewieler herhaald, waarbij de 'je' het middelpunt van het sociale netwerk is. Complexiteit wordt hierbij opgevat als een kenmerk van de werkelijkheid buiten de 'je'. De 'je' moet kennis over complexiteit ter harte nemen en krijgt adviezen, tips en handvatten die 'je' kan toepassen om 'de verandering door de organisatie te loodsen' en 'het verschil te maken'. Dit complexificeren van het zadelzittersdenken is zodoende meer-van-hetzelfde.

Lezer, ik weet niet of je je inmiddels al verontrust afvraagt: 'Maar wat moet je dan wèl doen om hen te veranderen!!?? Herken je deze vraag? En zie je hoe dominant het zadelzittersdenken is? Feitelijk herhaal 'je' zo immers het zadelzittersperspectief nog een keer...

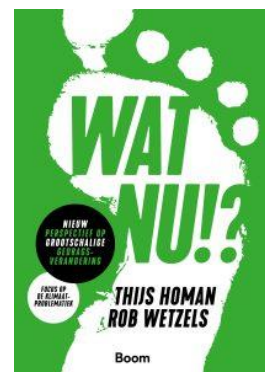
Alternatief perspectief: sociaal complexiteitsdenken

Er is volgens mij geen magische verzameling golden bullits met behulp waarvan de 'je' de juiste dingen kan doen om anderen voorspelbaar en effectief te veranderen. Wel bestaat er een radicaal ander perspectief op organiseren en veranderen: het sociale complexiteitsdenken (Homan en Wetzels, 2024). Dit perspectief gaat niet over wat 'je' zou moeten doen, maar nodigt uit om de eigen dagelijkse praktijkervaringen serieus te nemen. Niet meteen wegschieten richting oplossingen, stappen en acties. Maar reflecteren op datgene wat er nu gaande is: wat doe ik nu en wat gebeurt er eigenlijk?

Gedragspatroonverandering wordt hier begrepen als resultante van datgene wat iedereen in zijn dagelijkse interacties met vele anderen doet. Vaak betreft dit interacties waar 'je' als veranderaar niet bij betrokken bent. Verandering, dus, ondanks het verandermanagement. De veranderaar (coach, adviseur, manager) heeft zodoende geen a priori vaststaande identiteit of positie, maar een die per sociale setting en per interactiedynamiek kan variëren. Voorts betreffen 'veranderdoelgroepen' geen vaste door het organogram omliggende, of door de veranderaar bepaalde gehelen. Ze bestaan juist uit verzamelingen van mensen (betekenisvolken) die specifieke geschiedenis, beelden en emoties met elkaar delen en herhalen. Het is hierdoor niet van tevoren te voorspellen, noch (eenzijdig) te beheersen welke reacties jouw acties oproepen bij diegene met wie je interacteert (en niet-interacteert).

Het sociale complexiteitsdenken verschuift het accent van 'actorschap' (door datgene wat de 'je' doet, veranderen anderen), naar 're-actorschap': wie de 'je' is en wat diens acties betekenen wordt pas duidelijk in de reacties van anderen, waarbij die reacties per betekeniswolk verschillen.

Het sociale complexiteitsperspectief (zoals ik dat samen met Rob Wetzels ontvouw in het nieuwe boek 'Wat nu!?)' biedt geen handvatten of tools om 'de anderen' op een trefzekere, voorspelbare en beheerste manier te veranderen. Juist biedt het een nieuw vocabulaire, dat behulpzaam kan zijn bij de reflectie van de 'je' op datgene wat je in interacties met anderen aan het doen bent, en op de betekenisgevingen die zich daarbij ontwikkelen. Deze reflectie maakt het mogelijk om steeds nieuwe beelden te krijgen over datgene wat zich in de lokale interactie ontwikkelt, wat op zijn beurt tal van nieuwe mogelijkheden triggert om te reageren. Meer informatie? Ga naar thijs-homan.nl.



- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological science*, 17(12), 1068-1074.
- Homan, Th. (2019), *De Veranderende Gemeente*, A&O fonds Gemeenten.
- Homan, Th. (2024), 'Complexiteitsleiderschap, een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap', *M&O*, 1/2, pp. 4 – 19).
- Homan Th. en Wetzels, R.A.E. (2024), *Wat nu!? Nieuw perspectief op grootschalige gedragsverandering*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Bij het Jaarcongres Teamcoaching 7 november 2024, ben ik een van de keynote-sprekers. Ik zal dan dieper ingaan op de achtergronden en implicaties van dit artikel.