

De bevrijdende boodschap van Thijs Homan

Redactie Boom Management 24 september 2025



Thijs Homan staat bekend om het afwijkende geluid dat hij brengt in het verandermanagementdiscours. Een geluid dat verandermanagers vaak in verwarring achterlaat, omdat Homan geen [concrete handvatten](#), instructies en stappenplannen meegeeft om de slagingskansen van hun werk te vergroten. ‘Mijn boodschap is niet dat je moet stoppen met doen, maar dat je moet nadenken over welke aannames je maakt over het effect van je gedrag.’

Thijs Homan is opa geworden en past sinds kort iedere maandag op zijn kleindochter. Hij heeft om zich optimaal van die taak te kwijten een hele handleiding van zijn dochter gekregen met de juiste volgorde van hapjes, spelen en slaapjes. Tijdens een van die slaapjes heeft hij tijd voor een gesprek over verandermanagement.

Verandert het opa-schap je kijk op het werkveld?

‘Nou, dat weet ik niet hoor. Misschien dat ik meer nadenk over nature-nurture. Je ziet dat er in zo’n baby een onwaarschijnlijke drive zit om te leren en te ontdekken. Die wil om te leren is volgens mij nature. Wat ze leert is nurture. Ik zie daarin een complexe dynamiek waarin zich vormen ontwikkelen die niet perse worden gemanaged. Het is gewoon aan het gebeuren. Die arme ouders moeten tegenwoordig van alles bijhouden om te monitoren of de ontwikkeling wel overeenstemt met al de statistieken, maar ja zo werkt het natuurlijk helemaal niet.’

Je kunt in zo'n handleiding toch ook de aandoenlijke zorg van de ouders zien. Maakt het je ook niet wat milder richting de inspanningen van de verandermanager?

'Milder? Nee. Nee!'

Geen causaal verband

Wie het werk van Homan kent, weet dat hij niet gelooft in vooraf voorspelbare resultaten van geplande verandertrajecten. Je kunt een verandering niet eenzijdig aansturen zegt hij; verandering is niet maakbaar. Er is geen enkel causaal verband te vinden, zegt Homan keer op keer tijdens zijn voordrachten, tussen wat verandermanagers doen en wat er daarna in organisaties gebeurt. Hij heeft dat bij meer dan 130 organisaties onderzocht.

Hij haalt er een plaatje van een zwerm spreeuwen bij. Die vliegen in een [bepaald patroon](#) waar je als buitenstaander van alles in kunt zien. 'Wij zeggen dan: kijk, de spreeuwen vormen een dolfin! Maar het punt is, dat als je aan een van die spreeuwen zou vragen hoe ze dat hebben bewerkstelligd, dan zou die zeggen: "what the fuck, een dolfin?? Ik ben gewoon een beetje op rechts gaan vliegen omdat m'n buurman in de weg zat." Ik zie hier parallellen met de manier waarop we tegen organisatiecultuur aankijken. Managers denken er buiten te kunnen staan en er een label op te kunnen plakken, om vervolgens te concluderen dat de cultuur die ze benoemd hebben niet past bij de strategie. En dat de cultuur – de dolfin dus – dan veranderd moet worden. Maar ze projecteren hun eigen aannames op de mensen in de organisatie. Die zijn helemaal niet bezig om een bepaalde 'cultuur' te realiseren. Ze zijn gewoon aan het werk! Wat je bij cultuurtrajecten probeert te veranderen is iets waar het overgrote deel van de mensen zich helemaal niet bewust van is. Omdat het jouw eigen projectie is. Je doet die mensen geweld aan. Maar ja: overtuigingen over beheersing, sturing en controle zitten heel diep.'

Je beklimt toch maar weer het podium tijdens het [Jaarcongres Cultuurverandering](#).

'Ik kom het gewoon weer vertellen. Kijk, de kern van mijn verhaal is dat er wel degelijk patronen ontstaan in organisaties, maar het is nooit één patroon of één cultuur. Dat zou ook heel gevaarlijk zijn, dan is er volgens mij iets ernstigs aan de hand. Er zijn altijd verschillende stromingen en bewegingen tegelijkertijd. Die ontstaan niet omdat mensen daartoe worden gemanaged, maar omdat mensen met elkaar bezig zijn in de eigen praktijk, daarover nadenken, gesprekken voeren en initiatieven ondernemen. Zo raken gedachten, aannames en standpunten van de betrokkenen met elkaar verknoopt en ontstaan er gedeelde uitgangspunten en herhalende betekenisgevingen; 'deelculturen', zo je wilt. Ik noem dit *social movements*: het spontaan op gang komen van gemeenschappelijkheden tussen bepaalde verzamelingen mensen.'

Er zijn altijd meerdere *movements* binnen organisaties gaande, zegt Homan. Elk met eigen waardepatronen, normen en belangen. Tussen die *movements* ontwikkelen zich bepaalde machtsverhoudingen. 'Er is in mijn ogen pas sprake van 'cultuurverandering' als de machtsverhoudingen tussen die *movements* verschuiven. En dan gaat het niet over formele machtsposities van managers of veranderaars.'

Toevallige verschuivingen

Het verschuiven van die verhoudingen kan puur toevallig ontstaan, weet Homan. Hij noemt als voorbeeld de voorzitter van een ondernemingsraad die een grote groep volgers had die het allemaal zwaar oneens waren met het bestuur. 'Wat de CEO ook deed; de OR-voorzitter ging er samen met al zijn volgers voor liggen, zodat er niets gebeurde. Ik was daar bezig met een verandertraject waarbij we met *large scale interventions* – grote bijeenkomsten waar iedereen uit de hele organisatie aan meedeelde – werkten. Wat we daar deden, sprak steeds meer mensen aan. De OR-voorzitter was mordicus tegen. In zijn ogen schoten we onder zijn duiven. Er kwamen namelijk veel meer mensen naar onze sessies, dan naar de OR-bijeenkomsten. Mijn collega en

ik werden uitgenodigd voor een personeelsuitje. De vrouw van de OR-voorzitter was daar ook aanwezig en hij kon er niet onderuit om ons aan haar voor te stellen. Die vrouw werd heel enthousiast over wat wij allemaal deden waardoor die voorzitter bijna vacuüm trok. Achteraf bleek dat een cruciaal moment te zijn, waarbij er opeens steeds meer mensen stopten met klagen over het management. Maar zo iets is dus niet te plannen in een veranderplan.'

De complexiteitstheorie, doceert Homan, gaat er niet over hoe een kleinere groep een grote groep managet, maar over het ontstaan van patronen als mensen gewoon bezig zijn. Die patronen ontstaan *tussen* de mensen. Er is niet één partij die die patronen veroorzaakt. Ze ontstaan in datgene dat iedereen aan het doen is.

"Dan doe ik wel niks meer", zeggen managers soms lamgeslagen tegen Homan. Maar dat is juist *niet* wat ik bedoel, waarschuwt hij. 'Je moet er juist wél van alles aan proberen te doen om je intenties te laten landen, in de hoop dat er op een gegeven moment iets gebeurt waardoor er iets gebeurt; om het Cruijffiaans te zeggen. Je kunt van te voren gewoon niet voorspellen welke effecten jouw acties zullen hebben. Patronen en patroonveranderingen ontstaan in de dagelijkse interacties en werkzaamheden. Als je daar niet aan deelneemt, en in feite alleen maar afstand creëert met al je doelen, veranderplannen en interventies, dan is de kans dat er iets gebeurt klein. Alleen door deelnemer te zijn, er in te duiken en mee te doen kun je invloed op de patroonontwikkeling hebben. Ik moet daarbij vaak denken aan een mooie uitspraak van Chris Zegers, je weet wel, die politicus.'

'Mensen veranderen niet door mooie sessies'

Chris Zegers is die acteur met de blonde lokken.

'Ach nee, hoe heet ie, die ex-fractievoorzitter van die christelijke partij. Gert-Jan Segers bedoel ik! Die zei: je moet je uiterste best doen en hopen op Gods zegen. Daar ben ik het volstrekt mee eens. Je weet het niet en dus moet je zo veel mogelijk proberen. Zoveel mogelijk deelnemen om de kans dat er iets gebeurt toe te laten nemen.'

De clou is dat mensen niet veranderen door mooie sessies, gaat Homan verder. 'Heb je wel eens van een *unconference* gehoord? Dat is het nieuwste van het nieuwste. Daarbij doen we alsof het niet een echte conferentie is en alles off stage is. Hallo! Dat hebben mensen wel door hoor. Het is niet: hoe krijg ik "ze" mee, maar het is interacteren en zoeken naar waar gebeurt het al en waar kan je verbinden. En dan heb je niemand veranderd want het was er al.'

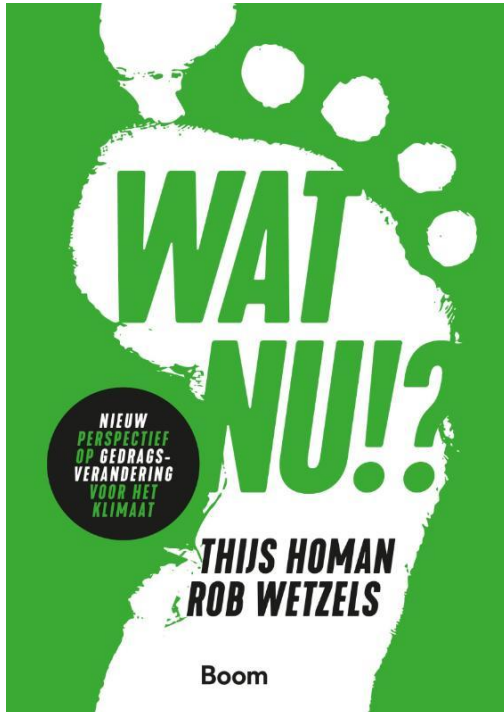
Kunnen organisaties zonder verandermanagers?

'Een organisatie verandert altijd, of er nou wel of niet gemanaged wordt. Verandermanagement probeert organisaties te ondersteunen in hun verandereffectiviteit en dat moeten ze ook zeker doen, alleen dan wel met het besef dat wat er gebeurt niet perse het resultaat is van datgene dat zij doen. Mijn boodschap is niet dat je moet stoppen met doen, maar dat je moet nadenken over welke aannames je maakt over het effect van je gedrag.'

Wat nu?!

[Nieuw perspectief op gedragsverandering voor het klimaat.](#)

In je boek **Wat nu!?** staat dat je met het complexiteitsdenken een alternatief vocabulaire introduceert bij leiders waardoor er 'tal van nieuwe interactiemogelijkheden ontstaan'. Dat klinkt toch best concreet. Wat zijn die mogelijkheden?



'Ja kijk, in die passage lees je ook een beetje de worsteling met mijn coauteur, die wilde dat het boek concreet werd met handvatten enzo. Ik blijf dat lastig vinden, want je bent ingeweven in bepaalde machtsverhoudingen, en je hebt de factor toeval, ach er speelt zoveel. Je bent niet vrij om temidden van de bestaande afhankelijkheids- en machtsverhoudingen zomaar opeens iets anders te gaan doen. Daarbij geldt ook dat de bestaande aannames over verandermanagement buitengewoon diep zitten. Door, bijvoorbeeld bij de leergang organisatieverandering die ik begeleid, mensen een heel ander vocabulaire voor te houden, nemen ze op den duur andere dingen waar in hun eigen praktijk. En als je andere aspecten ontdekt in datgene dat je aan het doen bent en ervaart, dan triggert dat vanzelf andere ideeën over wat je zou kunnen doen. Stapje voor stapje ziet en ervaart men dat verandering een interactiedynamiek is en geen zender-ontvanger-dynamiek, waarbij jij de ander moet overtuigen van je plannen. Voor elke deelnemer is dat anders. Een van

mijn deelnemers merkte bijvoorbeeld dat hij andere gesprekken ging voeren en andere dingen zag dan vroeger. Ik moet gewoon mijn mond eens houden, dacht hij. Doordat wij er woorden aan geven, zien ze patronen die er altijd al waren en krijgen ze nieuwe inzichten.'

Een stappenplan is het niet, maar vooruit, dat vocabulaire kan hij de verandermanager meegeven. 'Al is het ook maar weer de vraag hoe het landt en wat mensen ermee doen. Sommigen doen er niks mee, die geloven mij niet. Maar mijn boodschap wordt door velen ook als bevrijdend ervaren. Je bent gewoon bezig, je probeert er het beste van te maken in de hoop op Gods zegen. Dat is het.'

Bio

Prof. (em.) dr. Thijs Homan is hoogleraar Implementation and Change Management bij de Open Universiteit. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur, trainer en opleider. Hij publiceerde o.a.: [Organisatiedynamica](#), [Het Et-cetera-principe](#) en [Wat nu!? Nieuw perspectief op gedragsverandering voor het klimaat](#). Hij spreekt op het Jaarcongres Cultuurverandering op 25 november 2025.

Door: Jannie Benedictus