

26 maart 2026

De mythe van maakbare verandering in organisaties

[home](#) / [arbeidsverhoudingen](#) / [de mythe van maakbare verandering in organisaties](#)**Suzanne Streefland**

redacteur



Of het nu gaat om een reorganisatie, fusie, cultuurtraject of digitalisering: veranderplannen zijn vaak zorgvuldig voorbereid. De koers is helder, de urgentie goed onderbouwd en de planning strak. In de zaal wordt geknikt, soms zelfs geapplaudisseerd. Toch blijkt maanden later dat de praktijk weerbarstiger is dan gedacht. Processen lopen anders dan bedoeld, teams vallen terug in oude routines en er ontstaat onverwachte onrust.

Thijs Homan is emeritus hoogleraar verandermanagement.

Volgens emeritus hoogleraar verandermanagement Thijs Homan ligt dat niet aan de kwaliteit van het plan, maar aan het uitgangspunt erachter. “Ik probeer de gedachte te problematiseren dat als ik het juiste doe, zij vanzelf zullen veranderen.” Het idee dat een goed doordachte interventie automatisch leidt tot gewenst gedrag zit diep verankerd in hoe we over verandering denken. Maar organisaties volgen geen rechte lijn van besluit naar resultaat.



Eén besluit, meerdere werkelijkheden

“Je doet iets als manager, en dat leidt tot een scatterdiagram aan reacties.” Met dat beeld bedoelt Homan geen grafiek, maar een waaier aan uiteenlopende interpretaties. Eenzelfde besluit kan opluchting oproepen, cynisme voeden of onzekerheid vergroten; vaak tegelijkertijd.

Die verschillende interpretaties clusteren zich in wat Homan betekeniswolken noemt: groepen mensen die samen betekenis geven aan wat er gebeurt. Die wolken houden zich niet aan formele structuren zoals afdelingen, teams of hiërarchische niveaus. Ze lopen dwars door het organogram heen. Na een fusie kunnen ze bijvoorbeeld gevormd worden langs lijnen van ‘oude organisatie A versus B’, of langs beroepsidentiteiten, opleidingsachtergronden of andere

gedeelde ervaringen. Mensen uit verschillende functies en lagen kunnen zo toch dezelfde betekenis delen.

Belangrijk daarbij is: betekenisvorming vindt overal plaats in de organisatie; niet alleen bij medewerkers, maar net zo goed tussen managers onderling. Er zijn geen aparte 'medewerkerwolken' en 'managerwolken'; betekeniswolken doorsnijden juist die scheidslijnen.

En waar ontstaat die betekenis? In de dagelijkse interacties. In informele gesprekken bij het koffieapparaat, in appgroepen, tijdens overleg of in kleine coalities van collega's. Je kunt je veranderplannen nog zo enthousiast en duidelijk toelichten (sense giving), maar sense making gebeurt op een ander moment. Wat het uiteindelijk betekent, ontstaat in gesprekken vaak buiten je directe zicht.

Wanneer verschil 'weerstand' wordt

In veel verandertrajecten valt vroeg of laat het woord 'weerstand'. Medewerkers stellen kritische vragen, blijven werken zoals ze gewend zijn of omarmen nieuwe ideeën minder snel dan gehoopt. "En dan noemen we dat weerstand."

Volgens Homan is dat een misleidend label. Wat feitelijk verschillende betekeniswolken zijn, wordt gereduceerd tot tegenwerking. De reflex is om harder te sturen: meer communicatie, meer interventies, meer druk. Maar wie weerstand bestrijdt, ziet die vaak juist toenemen.

Het klassieke verandermodel gaat ervan uit dat iedereen mee moet. Maar verandering voltrekt zich anders: via een dynamiek van betekenisvorming en machtsverhoudingen tussen betekeniswolken. Sommige groepen sluiten sneller aan bij een nieuwe richting dan andere. Dat is geen afwijking, maar de realiteit van organiseren.

Invloed: niet vanaf het podium, maar in het gesprek

Dat betekent niet dat leiders geen invloed hebben. Integendeel. Maar die invloed werkt anders dan vaak wordt gedacht.

De kernvraag is niet: hoe krijg ik iedereen mee? Maar: wat zet mijn handelen in gang, en waar ben ik zelf onderdeel van? "It is not what leaders should do, but what leaders actually are doing right now, which is the relevant question."

Veel leiders blijven vooral 'on stage': plannen presenteren, visies toelichten, medewerkers proberen te overtuigen. Maar betekenisvorming vindt grotendeels 'off stage' plaats. Wie daar geen deel van uitmaakt, heeft weinig invloed.

De crux zit in wat Homan noemt: 'leave the veranda and go out into the jungle.' Verandering ontstaat in de vele lokale interacties tussen mensen. Door daar actief aan deel te nemen; door gesprekken te voeren, vragen te stellen, te luisteren en bij te dragen, kun je invloed uitoefenen op hoe betekenis zich ontwikkelt. Dat vraagt om echte dialoog, niet om zenden in kleinere kring.

Coalities bouwen in plaats van iedereen overtuigen

In die gesprekken ontstaat ook differentiatie. Je komt mensen tegen die in grote lijnen aansluiten bij je ideeën, en mensen die daar haaks op staan. Het klassieke denken zegt: probeer iedereen mee te krijgen. Maar dat is vaak ineffectief.

Zinvoller is het om je te verbinden met mensen en groepen waar al verwantschap zit, niet omdat ze exact hetzelfde denken, maar omdat hun ideeën jouw richting ondersteunen. Zo ontstaat geleidelijk een grotere coalitie, een betekeniswolk die aan kracht en invloed wint.

Tegelijkertijd kom je ook 'dode paarden' tegen: mensen of groepen die fundamenteel anders denken of niet willen bewegen. Die blijven proberen te overtuigen kost vaak vooral energie en versterkt hun positie. Aandacht geven is immers ook macht geven.

Wat leiders feitelijk doen

De vraag voor leiders wordt daarmee concreter: Waar vinden gesprekken plaats waarin betekenis ontstaat? Met wie kan ik me verbinden? Waar ontstaan interpretaties die aansluiten op wat ik belangrijk vind? En: ben ik vooral bezig met het verkopen van plannen, of neem ik deel aan de gesprekken waarin die plannen betekenis krijgen?

Homan illustreert dat met voorbeelden. Een directeur die zichzelf ziet als luisterend leider, ontdekt dat hij vooral gaat zenden wanneer hij anderen niet vertrouwt. Of een bestuurder die met een praktische actie – pizza bestellen tijdens overwerk – onbedoeld symbool wordt van betrokken leiderschap. Wat leiders doen, krijgt betekenis in de interactie met anderen, vaak zonder dat ze zich daarvan bewust zijn.

Minder sturen, anders aanwezig zijn

Voor werkgevers betekent dit niet dat ze moeten loslaten of passief worden. Het betekent dat ze hun rol anders moeten invullen. Niet meer zenden, meer aanwezig zijn in de interacties waar betekenis ontstaat. Niet alleen plannen maken, maar deelnemen aan gesprekken. Niet proberen iedereen te overtuigen, maar coalities versterken.

Blijf je in de 'on stage' zendmodus, dan blijft je invloed beperkt. Ga je 'de jungle in', dan vergroot je je beïnvloedingsmogelijkheden zonder dat er garanties zijn.

De ongemakkelijke conclusie

Er is geen gegarandeerde aanpak voor een geslaagde verandering. Geen 'golden bullet'. Wat er wel is, is een realistischer perspectief: verandering ontstaat in de dynamiek van betekeniswolken en de interacties daartussen.

Die wolken zijn overal in de organisatie aanwezig, doorsnijden formele grenzen en beïnvloeden sterk wat er wel en niet verandert. Maar leiders staan daar niet buiten. Ze maken er zelf onderdeel van uit en kunnen er, via hun deelname aan gesprekken en relaties, wel degelijk invloed op uitoefenen. Niet door meer te zenden. Maar door mee te doen.

Of zoals Homan het zegt: "Verandering ontstaat niet omdat jij het goed doet. Verandering ontstaat in wat er gebeurt in de gesprekken tussen mensen, waar jij als leider wel of geen onderdeel van bent."

The logo consists of the letters 'AWJN' in a bold, blue, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect, giving them a three-dimensional appearance.