

Bibliografische gegevens

Auteur: Thijs Homan

Uitgever: Academic Service, Den Haag, 2005

ISBN 90 5261 504 7

Organisatiedynamica

Theorie en praktijk van organisatieverandering

Frits Kluijtmans

Wat hebben petrischaaltjes, ideeënsex en mentaal fierljeppen met elkaar te maken? Wie dat te weten wil komen, moet het boek van Thijs Homan lezen, dat gaat over de binnenkant van veranderingsprocessen. Anders dan andere boeken over veranderen en veranderingsmanagement kiest deze auteur niet voor de positie van de ballonvaarder die het landschap overziet, maar duikt hij in de wereld waar de werkelijke veranderingen plaats moeten vinden: in de hoofden en harten van de medewerkers die de veranderde organisatie uiteindelijk moeten waarmaken.

Een waarschuwing vooraf is op zijn plaats. Want wie uit het voorgaande populair aandoende taalgebruik een gemakkelijk boek denkt aan te treffen, zal bedrogen uitkomen. *Organisatiedynamica* is een boek waarin sociaal constructivistische theorieën en elementen uit de chaostheorie gemengd worden met ideeën omtrent zelforganisatie, lerende organisaties, kennismanagement en andere moderne opvattingen over organisaties.

Zoals uit het voorgaande al duidelijk wordt, zet de auteur zich af tegen de klassieke structureel positivistische opvatting, die een organisatie beschouwt als een aantal te onderscheiden aspecten die ook als zodanig te managen en te veranderen zijn. Sterker nog: Homan verwerpt ook impliciet de tweedeling tussen ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Organizatieverandering is bij hem het op gang brengen van veranderingsmotortjes die al sluimerend in iedere organisatie te vinden zijn. Organisaties worden niet veranderd, maar zij transforme-

ren zichzelf, mits de juiste toetsen bediend worden om processen in gang te zetten en te houden.

In de eerste hoofdstukken rekent hij af met achterhaalde ideeën over organisaties en organisatieverandering door vanuit een sociaal constructivistisch perspectief naar veranderingsprocessen te kijken. Organisaties zijn bij hem vooral gedeelde betekenisconstructies. Wie zo kijkt, zal merken dat er veel veranderingsprocessen weliswaar gepland en eenduidig starten, maar dat de feitelijke verandering verloopt via een meerstemmige chaotische periode naar een nieuwe spontaan ontstane eenstemmigheid (die ook maar schijn en van korte duur is).

Aangeharkte zerken

Na deze introductie van zijn gedachtengoed gaat Homan de werkelijkheid van het feitelijk organisatielandschap beschrijven. En nu eens niet vanuit een hoog perspectief met alleen oog voor de keurig gebaande paden en aangeharkte zerken, maar meer vanuit het

landschap zelf waarin een zekere chaos, onvoorspelbaarheid en dus ook onbeheersbaarheid dominant is.

En in dat verband komen termen als petrischaaltjes, ideeënsex en mentaal fierljeppen om de hoek kijken. Want hoe landen de nieuwe ideeën over de noodzakelijke verandering (door iemand ergens gedropt) op de bodem van de organisatie, daar waar ze hun werk zullen moeten gaan doen? Landen ze dan in steriele petrischaaltjes, zoals die in een laboratorium gebruikt worden, of zitten daar al eigen kweekjes in, waardoor een merkwaardig nieuw kweekje ontstaat? En hoe vermengen ideeën zich met elkaar (ideeënsex) en springen zij over van de ene naar de andere community (mentaal fierljeppen), zodat uiteindelijk weer gedeelde betekenissen ontstaan? Homan weet aannemelijk te maken dat dit proces van betekenisconstructie weliswaar schijnbaar chaotisch verloopt, maar dat daar wel een paar mechanismen aan ten grondslag liggen waarmee men terdege rekening moet houden wanneer men bij veranderingsprocessen betrokken is. De titel van het boek is niet voor niets *Organisatiedynamica*: het boek wil eerst en vooral inzichtelijk maken hoe organisaties en mensen zich aanpassen aan veranderende omstandigheden om zodoende handreikingen te geven hoe van die dynamieken bij veranderingen gebruik gemaakt kan worden. Dat is het onderwerp van het derde deel.

Beoordeling

Homan maakt zijn pretentie om „een nieuw perspectief op organisatieverandering te bieden” zonder meer waar. Hij tempert niet alleen de impact die management en veranderaars op veranderingsprocessen kunnen hebben, maar biedt ook andere wegen om veranderingsprocessen effectiever te stimuleren en faciliteren.

Het is jammer dat het boek een duidelijke focus naar doelgroep mist. Enerzijds wil het handreikingen bieden aan eenieder die bij veranderingen betrokken is. Anderzijds probeert de auteur ook verschillende stromingen uit de veranderkunde met elkaar in verband te brengen en hebben sommige hoofdstukken wat geforceerd het karakter van een leerboek. En daarnaast doet de auteur ook nog eens veel moeite om zijn zienswijze empirisch en theoretisch te funderen. Drie driedubbele focus maakt dat het boek op sommige plaatsen onnodig ingewikkeld en ondoorzichtig is. Het ware beter geweest wanneer Homan rigoureuus voor de veranderpraktijk gekozen zou hebben. Dat zou niet alleen een helderder boek hebben opgeleverd, maar ook onze taalschat hebben verrijkt met nog meer leuke termen.

Een tweede kanttekening betreft het machtsvraagstuk in organisaties. Veranderen in de zin van andere betekenissen opbouwen, is een proces van lange adem. Hoewel Homan zeker niet voorbij gaat aan machtsverhoudingen binnen organisaties, heeft hij weinig oog voor de soms destructieve veranderingen die uit noodzaak en met veel machtsvertoon in organisaties worden doorgevoerd. Dan ontbreekt niet alleen de tijd voor ideeënsex, maar gaat de zin ook wel over, omdat puur lijfsbehoud in dergelijke gevallen belangrijker is.

Organisatiedynamica is het aanraden waard, omdat het ideeën aanreikt die nieuw en verfrissend zijn. Maar het vergt van de lezer wel dat hij zo nu en dan bereid is mentaal te fierljeppen met het gevaar dat men midden boven de plomp bij steken. Een nieuwe aanloop is dan het enige wat erop zit, want het bereiken van de overkant blijft de moeite waard.

Dr. F. Kluijtmans is redacteur van Tijdschrift voor HRM.