

# Mensen zijn geen biljartballen

door Ronald Buitenhuis

13 oktober 2008



In de dagelijkse praktijk zijn verandertrajecten vaak lineaire processen. Je staat bij A en het doel is B. Het management zet een traject in gang en de organisatie moet maar volgen. Meestal werkt dit niet en leidt het allemaal tot veel ruis in de organisatie. Het kan ook anders, zo maakt het nieuwe boek [Voorbij verandermanagement](#) van [Antonie van Nistelrooy](#) en [Rob de Wilde](#) duidelijk. 'Kijk eens door een multivocale bril.'

Kan door het veelvoud aan managementboeken komen en dito modellen dat je even op het verkeerde been wordt gezet met de titel 'Voorbij Verandermanagement'. Je hoop toch even dat je nu eindelijk het boek der boeken in handen hebt en dat veranderen vanaf nu van een leien dakje gaat. Helaas. Verwacht van het boek Voorbij Verandermanagement geen nieuwe methoden. Methoden zijn er genoeg volgens de auteurs. Daar zit vaak zelfs het probleem. Het gaat in Voorbij Verandermanagement vooral om anders denken over veranderen aan te wakkeren. Om de uitgesleten paden van het lineaire denken eens te verlaten, na te denken over hoe veranderprocessen nu echt verlopen en wat vervolgens de beste interventies oplevert. Het gaat om het werken vanuit alle betrokken perspectieven en deze vervolgens op elkaar betrekken. Kijken door een multivocale bril dus en niet alleen kijken naar slechts één aspect.

Om het fenomeen veranderen te snappen, gaat het boek uitgebreid in op de theorie en praktijk van veranderen. Om uiteindelijk vooral stil te staan bij Whole Scale Change. WSC is een veranderparadigma met bijbehorende Large Group Interventions (LGI), die niet stand alone worden toegepast. Antonie van Nistelrooy: 'LGI is de laatste jaren toch vooral verworpen tot de manager op de zeepkist die vertelt hoe "ze" "het" gaan doen. Voor de toehoorders is de reactie dan veelal toch: "we doen een plas, maar alles blijft zoals het was". Waar het om gaat is om een echte dialoog aan te gaan met dwarsdoorsnedes van de gehele organisatie. Niet een probleem stand alone beoordelen, maar een bedrijf als een groot samenhangend systeem te zien.'

Het boek is een pleidooi om in kleine en grote groepen mensen de echte dynamiek van de organisatie te leren kennen om zo van binnenuit veranderingen op gang te krijgen, die dan

ook echt bekijken. In het jargon van de auteurs: mensen zijn geen biljartballen. Organisaties en systemen zijn zo complex dat de aanname dat als je de witte bal stoot automatisch de rode bal in de juiste richting gaat, niet standhoudt. Antonie van Nistelrooij: 'Door de individuele wensen en ideeën van de medewerker aan te laten sluiten op de strategie van de organisatie - door middel van dialoog - gaan ballen uiteindelijk wel de goede kant op. Domweg omdat mensen betrokken worden en dan ook geneigd zijn veranderingen te omarmen.'

De auteurs ontkennen niet dat veel in het boek 'nogal wiesdes' klinkt. Kind kan de was doen. Tegelijkertijd komen ze echter nog heel vaak MBA-achtigen tegen die ja knikken als ze de theorie van Whole Scale Change wordt voorgelegd, maar als ze een casus moet uitwerken, toch weer massaal vluchten in een klassiek veranderverhaal. Rob de Wilde: 'Dit boek is mede geschreven om te waken voor de valkuilen van veranderen. Natuurlijk is er een punt A en kom je bij B. Maar bij B is de wereld al weer veranderd. In feite gaat het om een continu en collectief leerproces. De organisatie als geheel bepaalt de thermiek. Als leider moet je leren vliegen op die thermiek. Het heeft geen zin om bij te sturen als je niet het gehele "weerkaartje" in beeld hebt. Het wrekt zich als je de ware dynamiek negeert.' En die ware dynamiek is volgens de auteurs dus het best te destilleren uit een dialoog met het gehele systeem.

Voor Voorbij Verandermanagement geldt overigens hetzelfde als voor 'De Ontdekking van de Hemel' van Harry Mulisch. Wie de proloog leest, denkt waar gaat dit over? Het kwartje valt wel als het boek uit is en je het eerste hoofdstuk nog eens herleest.