

## WAAROM ORGANISATIEVERANDERING NIET LUKT

‘De organisatie gaat op de schop!’ Vol trots sprak mijn nieuwe directeur zijn medewerkers toe. Hij was twee weken aan het werk en vond de huidige organisatie ‘te stroperig’ en ‘erg log’. Ik keek om me heen en zag terneergeslagen blikken. Ook mijn eigen humeur veranderde van nieuwsgierigheid in ... boosheid! ‘De organisatie’? Dat was ik, dat waren wij! Was ik te stroperig of te log? Was ik wel onderdeel van die organisatie? Hoe verhoud ik mij tot ‘de organisatie’? Tijd voor onderzoek.

Organisatie is een populair woord: Google geeft meer dan 77 miljoen hits<sup>1</sup>. Daar zijn synoniemen (compositie, instelling, opzet, ordening, rangschikking, samenstelling, structuur, systeem, groepering, verbond) niet eens bij gerekend.<sup>2</sup> In betekenis liggen ‘een organisatie’ en ‘het organiseren’ dicht bij elkaar. ‘Organisatie’ wordt omschreven als ‘het resultaat van organiseren’. En ‘organiseren’ (meer dan 14 miljoen hits op Google) als ‘de manier waarop’.

Het begrip organiseren kent een verrassende oorsprong. Het is afgeleid van het Latijnse ‘organisäre’ dat rond 1400 een muziekinstrument (met name een orgel) bespelen betekende<sup>3</sup>. Later, in de 19de eeuw, dook het woord opnieuw op. Ditmaal afgeleid van het Franse ‘organiser’ dat staat voor ‘van organen voorzien’. In den beginne is er niets. Door ‘niets’ van organen te voorzien ontstaat ‘iets’. Een organisatie bestaat dus bij de gratie van de organen. Zij is het resultaat van hun onderlinge interactie, waardoor emergente eigenschappen ontstaan. De organisatie kan niet worden verklaard door de optelsom van de van de organen, maar wel door de interactiestructuur. Een organisatie is weldegelijk ‘iets’; veel meer dan een sociaal construct in ons hoofd.

Als individu ben je zelfstandig en tegelijkertijd deel van het geheel, van de organisatie. Dat fenomeen noemen we in de literatuur ‘holon’: een combinatie van het Griekse ‘holos’ (geheel) en het achtervoegsel ‘on’ dat een (scheikundige) verbinding van een deel met het geheel suggereert, zoals in proton en neutron. Een holon is dus letterlijk een geheel-deel<sup>4</sup> en kan omschreven worden als “a whole in itself (an individual entity), but also a part of a greater socio-cultural system”.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Google (augustus 2019)

<sup>2</sup> Synoniemen.net (augustus 2019)

<sup>3</sup> Etymologiebank.nl (augustus 2019)

<sup>4</sup> Edwards, 2003

<sup>5</sup> Kira & van Eijnatten, 2008, p. 749

Het geheel (holos, de organisatie) vraagt om een holistische benadering. Het deel (-on, de medewerker) vraagt om een tot het deel gereduceerde benadering. En dat is precies de reden waarom organisatieverandering niet lukt. 'De organisatie' verandert alleen als de individuele medewerker verandert. Niet zomaar een individu maar Willem. Sofie. Joris. Marieke. Om vervolgens direct uit te zoomen naar de gehele organisatie: een holistische benadering. Want niet alle organen hoeven te veranderen om een heel systeem te kunnen laten veranderen. En evenzo kan de verandering van één deel grote consequenties hebben voor het geheel. Dat weten we van ons lichaam.

In extreme vorm staan ze tegenover elkaar, maar in sociale contexten wisselen reductionisme (afbakening van een deel) en holisme (het geheel beschouwen) elkaar continu af; top-down, bottom-up, decentraal uitrollen en andere aanpakken ten spijt.

Wil je een organisatie veranderen, zoals mijn voormalig directeur, dan zal je een individu moeten veranderen. Uitgaande van algemeen geaccepteerde opvatting dat mensen alleen veranderen als ze dat zelf willen, begint elke organisatieverandering dus bij een individu die dat uit vrije wil doet. Niet bij een nieuwe directeur. Niet bij HR of het management. En al zeker niet bij een externe organisatieveranderaar.