

**Van Babel tot ontwerp**

---

Leesvoorbeeld



# **Van Babel tot ontwerp**

Concepten en methoden voor  
organisatieontwikkeling

---

Seth Maenen

Pelckmans Pro

© 2018, Seth Maenen en Pelckmans Pro  
Pelckmans Pro maakt deel uit van Pelckmans uitgevers nv  
[www.pelckmansuitgevers.be](http://www.pelckmansuitgevers.be)  
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op [www.reprobel.be](http://www.reprobel.be).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Tinxz  
Zetwerk: Crius Group

D/2018/13955/38  
ISBN 978 94 6337 155 1  
NUR 801

[pelckmanspro.be](http://pelckmanspro.be)  
[pelckmanspro.nl](http://pelckmanspro.nl)



Pelckmans Pro

# Inhoudstafel

<b>Voorwoord: Design aan het werk – Geert Van Hootegem</b>	9
<b>Inleiding: Crappy people of crappy systems?</b>	13
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
Technocraat, sensei of revolutionair?	
<b>1.1 Wat is jouw denkmodel over organiseren?</b>	17
1.1.1 Technocraten en de mechanische benadering van organiseren	20
1.1.2 Organisatieleermeesters en de evolutionaire benadering	21
1.1.3 De revolutionairen en het aanbreken van een nieuw tijdperk	23
<b>1.2 Welles nietes</b>	25
<b>1.3 Configurationeel denken als oplossing</b>	27
<b>1.4 Sociotechniek als wegbereider voor het configurationele denken</b>	29
<b>HOOFDSTUK 2</b>	
Een organisatiecanvas met acht bouwstenen	
<b>2.1 Levensbepalende baboesjka-effecten</b>	31
<b>2.2 Cultuur en structuur</b>	34
<b>2.3 Wat valt er te presteren?</b>	38
2.3.1 Een kathedraal van een visie	38
2.3.2 Processen en de bestaansreden van organisaties	39
<b>2.4 Fundamenten in de opbouw van organisaties: macrostructuur en leiderschap</b>	42
2.4.1 Macrostructuur: knippen en plakken van activiteiten en beslissingen	43
2.4.2 Leiderschap: wie voelt en gedraagt zich verantwoordelijk voor wat?	45
<b>2.5 Relaties: resultaatgerichte samenwerking op de werkvloer?</b>	47
2.5.1 Microstructuur: de baboesjka van individuele jobs binnen de grotere structuur	47
2.5.2 Teams: de software van de psychologische veiligheid	49

**HOOFDSTUK 3**

Organisatieregimes:  
het canvas toegepast

<b>2.6</b>	<b>Jobs: wat is er nodig om de job gedaan te krijgen?</b>	51
2.6.1	Systemen: als geen medewerker aanwezig is ...	51
2.6.2	Individu: tussen belasting en betrokkenheid van medewerkers	53
<b>3.1</b>	<b>Hoe ziet jouw organisatie eruit in de toekomst?</b>	55
<b>3.2</b>	<b>Visie en proces: constante vernieuwing of veel van hetzelfde?</b>	56
<b>3.3</b>	<b>Andere prestaties vereisen andere organisaties</b>	59
<b>3.4</b>	<b>Relaties: in het éne regime wordt samengewerkt, in het andere veel minder</b>	62
<b>3.5</b>	<b>Hoe verschillende organisatieregimes jobs op een andere manier omkaderen</b>	63
<b>3.6</b>	<b>Ideaaltypische organisatieregimes</b>	66

**HOOFDSTUK 4**

De tragiek van de  
bijziende mens

<b>4.1</b>	<b>Over mieren en de tragiek van de mensheid</b>	69
<b>4.2</b>	<b>Structuur als relais tussen doelen en gedrag</b>	71
4.2.1	Hoe structuren onze breincapaciteit benutten en belasten	72
4.2.2	Hoe structuren ons verantwoordelijkheidsgevoel bepalen	74
4.2.3	Hoe structuren onze drijfveren tot zelfontplooiing beïnvloeden	77
<b>4.3</b>	<b>De tragiek van de grote verdwijntruc</b>	81

**HOOFDSTUK 5**

Operationele  
eenheden ontwerpen

<b>5.1</b>	<b>Te ontwerpen, of niet te ontwerpen. Is dat de vraag?</b>	87
<b>5.2</b>	<b>Verkavelen van werkterreinen is (in het beste geval) complexiteit verminderen</b>	92
<b>5.3</b>	<b>Vier factoren om over na te denken bij structuurkeuzes</b>	94
5.3.1	Strategische speerpunten en kernopdrachten bepalen	95
5.3.2	Aandacht richten op kritische bronnen van onvoorspelbaarheid	99
5.3.3	Complexiteit uitsorteren met sorteercriteria	105
5.3.4	Samenwerkingsnoodzaak bepalen op basis van interafhankelijkheden	111

	<b>5.4</b>	Hoe kmo's onbewust in een scheve structuur groeien	120
	<b>5.5</b>	Vuurtorens en bruggenhoofden als tussenvormen	123
	5.5.1	Een bruggenhoofdteam op een kritisch deel van de flow	124
	5.5.2	Een vuurtorenteam als cross-functioneel vangnet voor de functionele organisatie	126
	<b>5.6</b>	Van proces tot structuur in een doordachte ontdekkingstocht	127
<b>HOOFDSTUK 6</b>			
Het doseren van leiderschap in structuurontwerp			
	<b>6.1</b>	Punten scoren over leiderschap vanaf twee aparte speelvelden	129
	<b>6.2</b>	De cultuur van leiderschap versus het ontwerp van de organisatie	131
	<b>6.3</b>	Gebruikelijke fouten bij het ontwerpen van een besturingsstructuur	133
	6.3.1	Nekhijgers	135
	6.3.2	Ongeleide projectielen	136
	6.3.3	Romeinse keizers	137
	6.3.4	Pantoffelhelden	138
	<b>6.4</b>	Subsidiariteit en de gedoseerd aanwezige leider	139
	6.4.1	Leiders die structureel betrokken zijn	142
	6.4.2	Gedoseerde interafhankelijkheid via KKIT	145
	<b>6.5</b>	Gedeeld leiderschap structureel verankeren in het ontwerp	149
<b>HOOFDSTUK 7</b>			
Entropie in het binnenwerk van teams			
	<b>7.1</b>	Ontwerpprincipes van teams	153
	<b>7.2</b>	Hoe teams organisatieprestaties verbeteren: de manuele montage bij Niko	155
	<b>7.3</b>	Het binnen- en buitenwerk van teams	157
	<b>7.4</b>	Teamentropie	159
<b>Nawoord: Van Babel tot beter voor mensen en organisaties</b>			165
<b>Referenties</b>			169
<b>Register</b>			173





# Voorwoord: Design aan het werk

Het kan toch geen toeval zijn. Grafisch werk over de toren van Babel toont vaak mensen die ijverig aan het werk zijn. Zowel in de eeuwenoude schilderijen van Pieter Brueghel de Oude en Hendrick van Cleve III als in het recentere magistrale tekenwerk van Arnoud Wierstra verschijnt de werkende mens als een solotripper. De focus ligt op de eigen bijdrage. Er wordt wel hard gewerkt, maar er wordt hooguit naast elkaar en vooral niet samengewerkt. De collega Babelbouwer komt niet in het vizier. Alsof de kunstenaars ons iets willen duidelijk maken. Ze lijken te suggereren dat de spraakverwarring eigen aan de 'condition humaine' de mensheid vooral parten speelt als er moet samengewerkt worden. Als de medemens in de vorm van de collega niet thuis geeft.

Men moet geen arbeids- of organisatiekundige zijn om het te beamen. Op de trein, op café of restaurant gaat het slechts over een aantal zaken. Over de liefde, seks, de kinderen én inderdaad over het werk. Niet zelden wordt er gezwartepiet (ook wel geroetveegpiet) over de collega's, over de andere afdelingen, over de bazen. Een onophoudelijke klaagzang over onbegrip, miscommunicatie en onvermogen tot empathie.

Zelf heb ik mogen meemaken hoe een spoed- en een afnemende afdeling al jaren op ramkoers lagen. Het zal je als patiënt of als familielid maar overkomen dat je juist in dat ziekenhuis aangevoerd wordt. Slechts drie sessies van drie uur waren nodig om de donderwolken op te klaren. Een gigantisch gevoel van opluchting voelden de protagonisten daarna. Hun ruzie was te verklaren, meer nog, het was hun schuld niet. Zij hadden zich alleen keihard gegeven, hun collega's verdedigd, hun werk gedaan in een scheef ontworpen structuur. Slechts negen uur hadden ze nodig om samen met collega's dat niet alleen in te zien, maar ook nog een alternatief uit te tekenen. Glunderend kwamen ze vertellen dat ze voor het eerst over een taal, vocabularium én grammatica, beschikten om met elkaar over het werk en de organisatie erachter te praten. Eindelijk konden ze hun toren van Babel verlaten.

Zoals 'steeds' kunnen we de schuld bij het onderwijs leggen. We leiden al decennia steeds meer, verschillende specialisten op. De missie is daarbij pijnlijk duidelijk en misschien nog wel pijnlijker is de consensus daarover. *Steeds meer weten over steeds minder*, is onverminderd het motto. Dat impliceert per definitie heel veel samenwerking. In een VUCA-wereld (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) betekent dat daarbovenop steeds meer moeilijke samenwerking. Maar dat opleidingsonderdeel vergeten we collectief te programmeren.

Vanaf vandaag kan dat echter het alibi niet meer zijn. Het boek dat je in handen hebt, verschaft taal, klare taal over hoe het wél kan en hoe het niet moet. Inderdaad, de Webster, de Larousse van de ontwerptaal ligt nu in jouw handen. Klaar om ermee aan de slag te gaan. Niet zomaar lemma's oplijstend, maar eerder gidsend langs de vele wegen die naar workplace innovation kunnen leiden. In die zin was het misschien een meer gepaste metafoor geweest om het voorliggende boek te vergelijken met een Rough Guide voor anders en beter organiseren.

Seth Maenen laat daarbij zien dat hij een ervaren gids is. Ergens in het boek parafraseert hij Kurt Lewin stellend dat er niks zo praktisch is als een goede theorie. Hij demonstreert dat pagina na pagina. Theoretisch inzichten ontsluitend door ze uit te vouwen in handige instrumenten en tips over wat wel en wat niet te doen. Maar evenzeer laat hij ons delen in zijn eigen, ruime praktijkervaringen. Soms met gevatte, leuke oneliners, nooit platjes, altijd bouwend aan een groter inzichtelijk geheel. Hij neemt ons mee naar zijn rijkge vulde bibliotheek en laat ons tegelijkertijd proeven van de werk- en organisatie-ervaringen van zijn moeder en aangetrouwde neef. Die integratie van denken en doen, van praktijk en theorie, is evenwel niet het enige integrale, synthetische kenmerk dat dit boek siert.

Het canvas dat Maenen doorheen dit boek ontvouwt, verbindt. Het verbindt niet alleen praktijken, concepten en theorieën, het verbindt ook gemeenschappen binnen organisaties. Net zoals het disciplinaire en professionele kloven zal weten te overbruggen. Structuur of cultuur, macro of micro, design of change: de arbeids- en organisatiekundigen lijken wel verdwaasd te zijn door een haast cartesiaans aandoend dualisme. Geen wonder dat ze verdwalen in hun toren van Babel. Het gemak waarmee hij deze tegenstellingen ombouwt tot een vruchtbare dialoog is van een schoonheid die bij het lezen deugd doet aan de ogen.

Maenen leert ons denken in configuraties. Nooit vrijblijvend. Hij zet ons immers ook aan het denken over onszelf en onze plaats in organisaties, nu en straks. Hij ontpopt zich daarbij tot een volleerd goochelaar. Soms tekent hij structuren, kenmerken en verbindingen in blauwdrukformaat. Om dan uit het niets de ultieme verschijntruc toe te passen. Plots wordt heel erg duidelijk waarom we doen wat we niet moeten doen en vice versa. En waarom dat niet per se onze schuld is. Maar evenzeer dat het ook anders kan en hoe dat dan moet. In die zin gaat er een heel positieve, emancipatorische boodschap uit van dit boek. Wat een geschenk!

Men zegt overigens wel eens dat de kwaliteit van een boek af te meten valt aan de graagte waarmee je het als geschenk zou krijgen. Een nog juistere graadmeter is volgens mij hoe graag je het zelf zou schenken. En aan wie, uiteraard. Uitgever en auteur mogen op hun beide oren slapen. Ik doneer het aan alle managers die het abc van hun organisatie nog beter willen leren kennen en op zoek zijn naar het ideale kantelpunt en -moment. Maar ik wil het ook laten lezen door vakbondsvertegenwoordigers. Zij moeten immers niet zelden het puin ruimen van (on)gecontroleerde organisatiebevingen. Uiteraard stuur ik het op aan onze AMS-alumni die de masterclass Innovatieve Arbeidsorganisatie volgden en is het verplichte literatuur voor hen die zich nu inschrijven. Ik gun het graag aan alle ervaringsdeskundigen. Aan mensen die de dwang voelen te moeten veranderen. Aan veranderaars die de drang voelen om te willen veranderen. Zij die de vloer (wat een woord) van Babel aanvegen. Zij verdienen dit boek. Een ontwerp van een meester aan het werk.

**Prof. dr. Geert Van Hootegem**  
**algemeen directeur HIVA**  
**gewoon hoogleraar KU Leuven, Faculteit Sociale Wetenschappen**



# Inleiding: Crappy people of crappy systems?

Ons leven wordt gedomineerd en georkestreerd door organisaties. Elk van ons is lid, klant, patiënt, leerling, burger, medewerker, of leverancier in relatie tot meerdere organisaties tegelijkertijd. Op zowat elk facet van ons doen en laten grijpen ze in, maar in hoeverre begrijpen we organisaties? Hebben we een accuraat beeld van wat goed of fout loopt en, vooral, waarom dingen vlot of stroef lopen? Jeffrey Pfeffer en Robert Sutton, beiden professor aan Stanford University, denken van niet (2006). Wanneer mensen op zoek gaan naar redenen voor wat verkeerd loopt in organisaties, dan komen ze volgens hen te vaak uit bij 'the law of crappy people'. Die wet zegt dat zwarte schapen of rotte appels verantwoordelijk zijn voor wat fout gaat, en openlijk of heimelijk is er dan de vraag 'wiens flater heeft ervoor gezorgd dat we nu met een probleem zitten?' Dat is jammer want de oorzaken voor mislukkingen in organisaties zijn vaak net niet te vinden op het niveau van individuele beslissingen of competenties. Wat verkeerd loopt in organisaties, zeggen Pfeffer en Sutton van Stanford University, is gewoonlijk eerder toe te schrijven aan 'the law of crappy systems'. Als je frustraties en spanningen wilt vermijden en efficiënt resultaten wilt halen, dan moet je volgens de 'law of crappy systems' verder kijken dan enkel 'wie heeft hier wat verkeerd gedaan'.

Dus hoe interpreteren we organisaties? Het probleem is zeker niet dat er een tekort is aan modellen over de werking van organisaties, maar in de praktijk is er toch veel spraakverwarring. De kiemen voor half onderbouwde organisaties zitten vervat in de modellen die we gebruiken om organisaties vorm te geven. Neem een aantal gekende bestsellers in het vakgebied organisatie en management. De klassieker van Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* uit 1979, focust op de effecten van de globale structuurkeuzes in organisaties, maar heeft minder aandacht voor cultuuraspecten, ook al is onomstotelijk aangetoond dat cultuur een grote impact heeft op gedrag in

organisaties. Robert E. Quinn, wiens werk vooral in de jaren 90 verplichte lectuur was voor consultants en managers, benadrukte dan weer zeer sterk de culturele aspecten van organisaties, en had omgekeerd minder uitdrukkelijk interesse voor vraagstukken op het vlak van organisatiestructuur.

Die interesse heeft Rajan Suri (2010) wel. Als professor industrial engineering aan de University of Wisconsin-Madison worstelde Suri met het vraagstuk van doorlooptijd in een tijdperk waarin productiebedrijven steeds kleinere en wisselende orders op maat van klanten moeten leveren. Vanuit formele mathematische modellen over seriegroottes, productiestructuur en wachttijden komt hij tot de conclusie dat de klassieke ‘command-and-control’ organisatiestructuur een slecht idee is als je variatie en een reactiesnelheid wilt richting je klant. Vanuit een heel verschillende disciplinaire achtergrond komt Suri op die manier tot een organisatieadvies dat niet in tegenspraak is met Quinn of Mintzberg. Maar telkens wordt er een raamwerk voorgesteld dat op één aspect van organiseren ingaat, altijd weer ten koste van een of meerdere andere noodzakelijke bouwstenen.

“*Discussies over organiseren krijgen  
Babylonische kenmerken*”

Gaandeweg is een wirwar van modellen en benaderingen ontstaan, elk met een eigen klemtoon en een eigen jargon. Dat is een euvel waar dit vakgebied al enkele decennia mee kampt. Ondanks een enorme hoeveelheid literatuur is er op die manier toch weinig kennis eenvoudig toegankelijk voor de praktijk. Discussies over organiseren krijgen daardoor Babylonische kenmerken. Ingenieurs hebben bijvoorbeeld veel interessants te vertellen over hoe je doorlooptijdverkorting kunt realiseren, maar hebben weinig voeling met hoe leiderschapsgedrag een basisvereiste is om zo’n operationeel vraagstuk op te lossen. Psychologen hebben over dat laatste wel nuttige ideeën, maar hebben dan weer te weinig inspiratie over welk type leiderschap gepast is voor welk soort workflow. Zo is er ook veel onderzoek gedaan rond stress op het werk. Maar specialisten in werkstress zijn zelden begaan met de vertaling van strategie naar organisatiestructuren, ook al is het overduidelijk dat net dat soort structuurkeuzes bepalend zijn voor het kanaliseren van werkdruk.

Dit boek is geschreven voor mensen die de ambitie hebben om de inspanningen in organisatieontwerp- en ontwikkeling efficiënter en doeltreffender te maken. Doorheen het boek komen de diverse hefboomen aan het licht om organisaties te verbeteren in een overzichtelijk raamwerk. De belangrijkste concepten voor organisatieontwerp en -ontwikkeling passeren de revue. De definitives, de voorbeelden en de volgorde van de concepten hebben steeds een relevantie naar de praktijk. Door vanuit de concepten gerichte vragen te stellen en door een logische volgorde aan te geven om deze vragen één na één te beantwoorden, moet dit boek aanleiding geven tot actieplannen voor betere organisaties.

Die missie wordt aangevat in hoofdstuk 1 met het schetsen van verschillende manieren van denken over organisaties. De conflicterende veronderstellingen in de kijk van mensen op organisaties leiden tot misverstanden en vertroebelen het zicht op oplossingen. Hoofdstuk 1 stelt een configurationele manier van denken over organisaties voor om hieraan voorbij te geraken. Om organisaties te kunnen configureren, reikt hoofdstuk 2 vervolgens acht essentiële bouwstenen aan. Deze bouwstenen kun je samenvatten in acht kritische vragen die toe te passen zijn op elke organisatie. Er is werk aan een organisatie die op deze vragen geen goede antwoorden kan geven, en er is zeker ook werk aan een organisatie die op één vraag een antwoord geeft dat niet strookt met het antwoord op één van de andere vragen. Hoofdstuk 3 gaat door op de samenhang tussen de bouwstenen en toont hoe ze samen één coherent bouwwerk horen te vormen. In dat hoofdstuk worden de bouwstenen toegepast op concrete organisaties om te komen tot verschillende basistypes van organisaties, die verschillend zijn, maar elk op zich toch coherent kunnen zijn. Die typologie kun je gebruiken als een keuzewijzer: welk type organisatie heb je vandaag? Sluit de éne bouwsteen aan op de volgende? Is dit het type organisatie dat je ook in de toekomst wilt zijn? Vanaf hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op specifieke bouwstenen: eerst worden de ontwerpvereisten van organisatiestructuren uitgelegd (hoofdstuk 4), vervolgens wordt een methode om operationele eenheden te ontwerpen uit de doeken gedaan (hoofdstuk 5). Daarna worden principes aangereikt om de besturing van een organisatie vorm te geven (hoofdstuk 6). Door die keuzes heen ontstaat een context die langs verschillende invalshoeken de werking van elk team binnen de organisatie bepaalt. Toch is een team niet 100% onderhevig aan invloeden van buitenaf. Het zevende en laatste hoofdstuk gaat erover dat teams een eigen leven hebben, waarbinnen magie kan plaatsvinden, maar steeds moet er bewustzijn bestaan voor de gevaren van entropie.

**Dank.**

Het schrijven van dit boek was een bevoorrecht avontuur dat ik aan veel mensen te danken heb. Het onderzoeks- en ontwikkelwerk dat aan de basis ligt van dit boek werd mede mogelijk gemaakt door het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (VLAIO), meer specifiek dankzij de projecten 'Een new deal voor leiderschap', en een 'Vlaamse Industriële Toekomst door Innovatief Organiseren' (VITIO). Dank aan alle collega's bij Flanders Synergy. De inhoud heeft vorm gekregen doorheen de vele discussies die we gevoerd hebben in het team. Bijzondere dank ben ik verschuldigd voor de tussentijdse revisies van Frank, Lieven, Laura, Karen en Mieke. Jullie input heeft het werk minder eenzaam en veel sterker gemaakt. Dat geldt ook voor uitgever Nancy Derboven met wie het uitstekend samenwerken was, in die mate dat ik al zin heb in een volgend boek. Dank aan Geert Van Hootegem. Als dit boek een meerwaarde zal blijken, dan is dat zo omdat ik op zijn schouders stond. Het configurationele denken, het onderscheid arbeidsdeling en werkgelegenheidsverhouding ... het zijn ideeën die ik heb opgepikt in zijn boek *De draaglijke traagheid van het management* uit 2000, en die toen als kiemen zijn beginnen te groeien tot uiteindelijk dit boek nu. Dank ook aan vele organisaties waar ik ervaring en kennis mocht opdoen de afgelopen jaren. Eigenlijk was ik een onderzoeker vermomd als adviseur. Ik smeed een paar concepten binnen, en vervolgens wilde ik observeren tot welke discussies en welk gedrag dat zou leiden. Er zijn momenten geweest waarop er naar mij gekeken werd voor sturing in een meeting, maar als onderzoeker dacht ik dan alleen maar: 'hmm, erg interessant, laat me dit even noteren'. Hopelijk worden we er uiteindelijk allemaal beter van. Postuum een bijzonder woord van dank aan Dirk Cousaert, wiens aanmoedigingen belangrijk voor mij waren en nooit vergeten zullen worden.

Dankjewel, ma en pa, voor de onwaarschijnlijke ondersteuning al die jaren. Kijk waartoe het geleid heeft! Duizendmaal dank voor de nooit aflatende steun aan ons gezin van Annie en Henri, de ouders van Ine. Jullie maken zoveel mogelijk. Dit boek draag ik op aan drie mensen. Aan Mathijs en Kato. Ik was soms ver weg in de woestijn bij het schrijven, en terwijl ik daar zat te wroeten in die zandstormen was ik er niet voor jullie, en toch hoorde ik jullie altijd supporteren. Aan Ine. Jouw levenswerk is, net als het mijne, om anderen kansen te geven zich voluit te ontplooien in het leven, maar de steun die ik van jou krijg om mezelf te ontplooien kan ik nauwelijks bevatten.





# Technocraat, sensei of revolutionair?

## 1.1 Wat is jouw denkmodel over organiseren?

Managementgoeroe Gary Hamel beschreef op zijn eigen manier waarom denkkaders over organiseren belangrijk zijn voor managers en adviseurs: “Imagine that I coax a flatlander to the top of a snow-covered mountain. After strapping two wellwaxed skis onto the flatlander’s feet, I give the nervous and unprepared nonskier a mighty push. He or she goes screaming over a precipice; I’m booked for murder. One could well understand how the novice might not appreciate the ‘change’ I sought to engineer.” Ondernemers en managers die hun organisatie willen uitbouwen of veranderen, moeten zich bewust zijn van een reeks valkuilen. Het punt dat Hamel wil maken met deze kleine parabel is dat het negeren van één van die valkuilen gelijkstaat aan het in de afgrond duwen van een verandertraject. En dus, zegt Hamel, moet een organisatie een leerproces opzetten waarin mensen greep leren krijgen op het ontwikkelen van hun organisatie. In het vervolg van Hamels parabel klinkt dat zo: “Now imagine that the nonskier takes lessons for a few days. The now fledgling skier may ascend the same mountain and, though full of caution, voluntarily point the skis downhill. What has changed? Even with a bit of training, skiing is not without risks. But in the second scenario, the skier has been given a modicum of control – an ability to influence speed and direction.” De les is dat een degelijk denkkader een noodzakelijke voorwaarde is voor effectieve veranderingen in organisaties.

“Een degelijk denkkader is een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve veranderingen in organisaties”