

Waar vluchtplannen, luchtledige voorstellingen en automatische piloten toe leiden.

Hugo Meijers

Veranderen is aan de orde van de dag en iedereen heeft het erover. Het lijkt wel hoe meer veranderen onderwerp van gesprek is, des te minder het van de grond komt. Plannen crashen al op het moment dat ze van de tekentafel afrollen of leiden niet naar de beoogde bestemming. Vandaar dat de gevestigde ordeⁱ nog steeds stelt dat het merendeel van de initiatieven faalt.^{ii iii} Volgens de hoofdstroom^{iv} van het veranderdenken zou het falen te wijten zijn aan zaken als ongunstige omstandigheden, onwil, angst of gebrekkig leiderschap. Dat het onsuccesvol veranderen ligt aan hoe we over veranderen denken, daar wordt niet aan gedacht. En dat is volkomen onterecht. Want als veranderen met de huidige manier van denken niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan hoe we over veranderen denken en het in de praktijk brengen. De keerzijde is dat we succesvol kunnen worden door veranderen anders aan te gaan vliegen. Wat een fantastisch vooruitzicht.



Voordat het zover is moeten we eerst het huidige denkniveau ontstijgen. Dat doen we door de bedachte ballast te lozen die het falen veroorzaakt. Helaas is dat minder eenvoudig dan het lijkt. Het gedachtengoed wordt namelijk dogmatisch als geloof aangehangen en klakkeloos voor waar aangenomen. Zelden wordt het flink aan de tand gevoeld en openlijk door de gevestigde orde in twijfel getrokken. Hierdoor is anders tegen veranderen aankijken niet meer aan de orde. Conventionele geloofsovertuigingen staan zodoende als geconditioneerde reflexen elke wezenlijke verandering van hoe we veranderen in de weg. Het is zaak om deze doctrines uit de weg te ruimen. In essentie gaat het dan om de volgende leerstellingen:

- *Planmatig veranderen*: bedenken alvorens anderen het te laten doen;
- *Kunstmatig veranderen*: verzinselen en abstractie zien als waar en werkelijk;
- *Dwangmatig veranderen*: ingrijpen en bepalen voor de ander.

Dat hiermee veranderingen meestal niet van de grond komen is niet zo verbazingwekkend. Een vliegplan is niet de vlucht, luchtledige voorstellingen zijn nooit luchtwaardig en dwang is ineffectief als iemand op de automatische piloot vliegt. Laten we eens op deze leerstellingen inzoomen.

Planmatig: Vluchtplannen zijn niet de vlucht

De veranderleer beperkt zich tot veranderingen die te plannen zijn. Dat zijn veranderingen waar de gevestigde orde invloed op wil en denkt te kunnen hebben.^v Gepland veranderen volgt de doctrine van eerst bedenken alvorens anderen het te laten doen. De bedoeling hiervan is om vooraf onzekerheid weg te nemen over de bestemming en de af te leggen weg. Geen verandervlucht dus zonder een vluchtplan, om IFR door gecontroleerd luchtruim van A naar Beter te navigeren.^{vi} Echter, het vooraf uitdenken biedt slechts schijnzekerheid. Want deze aanvliegrouete realiseert geen anders denken en doen. Die veranderingen komen niet uitgetekend van de tekentafel afrollen. Mensen veranderen volgt niet braaf een stappenplan langs voorgeprogrammeerde mijlpalen. Wel

vormt anders denken en doen *altijd* een integraal onderdeel van elke organisatieverandering, ongeacht hoe die wordt voorgesteld. Een organisatie bestaat nu eenmaal in essentie uit mensen.

Mensen veranderen niet door ze een plan voor en op te leggen. Maar er is meer aan de hand. Van vooraf bedenken komt in de praktijk bitter weinig terecht, omdat planners uitgaan van een kenbare toekomst over gebaande paden. Planners nemen aan dat ze op voorhand bekende antwoorden kunnen geven op nog onbekende vragen. Als de bedachte antwoorden dan achteraf blijken te kloppen, is het puur toeval. Uitgaan van bekende antwoorden op vragen die zich gaandeweg pas aan de orde stellen, is per definitie eerdere ervaringen herhalen. Dat is niet veranderen, maar reconstrueren en reproduceren. Het is *bouwkunde*, geen veranderkunde. Het is namelijk onmogelijk om het onbekende, onvoorstelbare en onvoorspelbare vooraf in kaart te brengen. Onontgonnen gebied kent geen vooraf zelfgetekende kaart. Volhouden dat plannen toch zinvol is voor het onbekende is iedereen voor de gek houden. Het planmatig aanvliegen van dat wat zich werkendeweg moet vormen is zinloos.

Met een plan in de hand gaan vernieuwingen geen vleugels krijgen. Zeker als het menselijke gedrag in de praktijk onder ogen wordt gezien. Want geen plan overleeft het zodra iemand het verzonnen script gaat uitvoeren.^{vii} Bij de eerste verstoring valt wat ten doel is gesteld al in duigen. We reageren namelijk op dat wat zich aandient, waardoor we vergeten wat we ons hebben voorgenomen. Meestal is dit onbewust, maar het komt ook voor dat plannen pro forma worden opgesteld zonder de intentie om er iets mee te doen. Dan wordt er toneel gespeeld, zoals uit het volgende voorval blijkt:

Bij een multinational wordt de organisatie omgegooid. De herstructurering begint met de eis van de directie om een uitgebreide planning te maken. Eén van de managers fluistert: 'Doe het maar, gewoon eenvoudig. Ik doe het ook altijd zo. Daarna kraait er geen haan meer naar.' En zo geschiedde het ook. Een kleurrijke en uitgebreide planning komt op tafel en met goedkeurend geknik geaccepteerd. Daarna wordt er geen woord meer aan vuil gemaakt en nooit meer op teruggekomen. Vervolgens wordt aan de nieuw aangestelde managers gevraagd om een plan te maken voor hoe hun afdeling eruit komt te zien en op welke wijze ze gaan (samen)werken. Driftig gaat een ieder aan de slag en al snel ontstaat niets dan onenigheid. Met elkaar komen ze niet op één lijn, doordat iedere manager zich ingraaft en eigenwijs de eigen kijkwijze blijft verdedigen. Keer op keer worden de conflicten richting de directie gegooid. Er gaan stemmen op van de slechtste verandering ooit, omdat het veranderwerk niet voor hen wordt gedaan. Op het dieptepunt smeekt een bestuurslid om de incompetentie van het management niet zo overduidelijk te laten blijken. Na veel strijd en verspilde energie ligt er uiteindelijk een stapeltje onsamenhangende, inconsistente verhalen. Op het startmoment van de nieuwe organisatie komt gelukkig het verlossende woord van de top: 'De planningsfase is voorbij en nu aan het echte werk.' De plannen verdwijnen het digitale archief in en de managers gaan opgelucht weer hun eigen gang.

Er is een wezenlijk verschil tussen bij aanvang pretenderen de weg te kennen en onderkennen dat veranderen een eigen weg banen is. Een weg banen vraagt om de mentaliteit van de avontuurlijke ondernemer die wil ontdekken en uitvinden. De avonturier gaat ongepland VFR op zicht vliegen.^{viii} Dus waarom krampachtig blijven vastklampen aan het dogmatisch plannen? Dat komt doordat het taboe is om te erkennen het zelf niet te (kunnen) weten. Zolang dit onbespreekbaar is, zal volgens plan weinig van de grond blijven komen.

Kunstmatig: Luchtledige voorstellingen zijn niet luchtwaardig

Veranderen is het creëren van een nieuwe werkelijkheid, zowel in het hoofd als in de dagelijkse praktijk. Het is de kunst van het laten landen in een totaal andere realiteit. Vanzelfsprekend moet het bedachte dan wel te realiseren zijn. De aangeleerde gewoonte van kunstmatig veranderen helpt dan niet. Deze gewoonte begint bij illusies voor te stellen als echt en waar. Een klassiek voorbeeld is aan hersenspinsels menselijke eigenschappen toedichten: een vorm van antropomorfisme^{ix} en animisme^x. Zo schilderen we organisaties af als zelfstandige levensvormen met een persoonlijkheid en ziel, terwijl het levenloze bedenkels en juridische ficties zijn. Organisaties zouden zelfs eigenstandig van alles doen en kunnen zorgdragen voor verandering. De aandachtige luisteraar hoort overal de gevleugelde uitspraak dat de organisatie het maar moet regelen. Individuen die dit geloven gaan vanzelf achterover leunen en op de tribune zitten afwachten. Een ander voorbeeld is modellen onterecht zien als afbeeldingen van de werkelijkheid. Het zijn namelijk verzonnen ordeningen van doorgaans chaotische gedachten. Ook systemen worden onjuist als bestaand voorgesteld, want het gaat om denken in systemen.^{xi} Bovenal zouden instrumenten volgens menige bedenker tot succes leiden, terwijl de gebruiker dat toch echt zelf moet doen. Het zijn allemaal voorbeelden van waanvoorstellingen als echt en waar van iets dat nep en verzonnen is. Het zijn abstracte gedachten die een eigen leven zijn gaan leiden. Kennelijk wordt het verschil tussen fantasie en realiteit niet meer begrepen.

Naast illusies voor echt te slijten vluchten we in abstracte taal. Het is heel normaal om verhalen te larderen in vakjargon en ze te doorspekken met lumineuze samenstellingen. Een lukrake greep uit dit zweverige gebruik is veranderdiscours, interventierepertoire, transformatieruimte en sociaal construct. Als de taalillusionist het in de moedertaal even niet af wil, dan ligt altijd het Engels dankbaar voor het grijpen. De term best-practice klinkt veel beter dan aanpak en vergelijken valt in het niet bij benchmarking. Het pretentieus verpakken dient om te imponeren en positie te verwerven. Daarnaast blijft de gebruiker van abstractie ongrijpbaar door alles vaag, suggestief en intentioneel te houden. Echter, deze intellectuele dikdoenerij is ijdele hoop om slim over te komen. Uit onderzoek blijkt dat met overmatig, ingewikkeld taalgebruik meestal precies het tegenovergestelde van het bedoelde effect wordt bereikt.^{xii} Alleen iemand die slim en kundig genoeg is om boven de materie uit te stijgen kan het eenvoudig en voor een ieder begrijpelijk uitleggen.

Abstractie roept twee reacties op: wars en wow. Er zijn mensen die afhaken bij conceptuele luchtfietsrij, omdat het ze niet raakt. Ze krijgen geen zicht op dat wat wordt bedoeld en zien het daardoor niet zitten. Ze kunnen er letterlijk niet mee uit de voeten. Aan de andere kant zijn er mensen die van gebakken lucht in vervoering raken om er vervolgens een eigen invulling aan te geven. In beide gevallen komt de boodschap niet over en een verandering niet van de grond. Om van de grond te komen moet een ontwerp realiseerbaar en luchtwaardig zijn. Dat hebben vele pioniers eeuwenlang pijnlijk aan den lijve ondervonden toen ze tevergeefs het luchtruim probeerde te veroveren. Een ontwerp is pas luchtwaardig als het aan bepaalde regels en (natuur)wetten voldoet. Dat geldt ook voor visionaire vergezichten en voorstellingen van nieuwe werkelijkheden. Want dat wat op 30.000 ft rondzweeft kan niemand handen en voeten geven, omdat het geen raakvlak heeft met de werkelijkheid. Het is onmogelijk om abstractie bedacht door anderen te vertalen in concreet handelen. Dat blijkt ook uit het volgende voorbeeld:

Bij een internationale bank moet een nieuw transactiesysteem worden gebouwd. Hiervoor is maanden lang gewerkt aan een business case om de Raad van Bestuur te overtuigen. Danig onder de indruk van de kunstzinnige opzet van het bedachte verhaal geeft de Raad groen licht. Vervolgens verdwijnt het lijvige en peperdure document in de la. Kort daarop strijken horden adviseurs neer om bevlogen met professionals van de bank het hele denkwerk dunnetjes en

anders over te doen. Binnen de kortste keren lopen ze hierin krakend vast. Om het vastzittende initiatief vlot te trekken wordt gevraagd om de business case te ontleden naar bruikbare specificaties, praktische eisen en richtinggevende doelen. Die blijken er niet in te staan. Het gekunstelde document bevatte geen enkel bruikbaar handvat. Het schitterde in intenties zonder ooit concreet te worden. Kort na deze constatering stortte het veranderinitiatief als een kaartenhuis in elkaar.

Als iedereen ze ziet vliegen gaat veranderen geen vleugels krijgen. Geen wonder dat hierdoor de situatie ontstaat van de pot die de ketel verwijt dat hij zwart ziet. Het management klaagt verzuchtend over *onwelwillende* medewerkers, en de medewerkers schuiven het falende veranderen in de schoenen van het *visieloze* management. Beide hebben als oorzaak de overvloed aan luchtledige voorstellingen. Deze patstelling is alleen met luchtwaardige ontwerpen te doorbreken.

Dwangmatig: Interventies zijn kansloos tegen vliegen op de automatische piloot
Kunstmatig betekent ook iets niet zelf doen. Dat brengt ons bij het derde grondbeginsel: veranderen door interveniëren. Interviëren is ingrijpen en het uitoefenen van invloed in de veronderstelling het zelf beter te weten en niet langer te hoeven ondergaan. Op deze leest geschoeid plaatst de gevestigde orde – voornamelijk management en bestuurders– zich buiten en boven elke verandering. Het zijn altijd de medewerkers die de verandering ontvangen, mogen ondergaan en moeten realiseren. Echter, hoe vaak is dit terecht? Hoe zit het met het goede voorbeeld kunnen geven als het zelf niet is ervaren? Waarop is het verlichtende inzicht van beter weten gebaseerd, zeker als het gaat om onontgonnen gebied? En hoe wordt hiermee de kloof overbrugd tussen denken te weten en anderen het laten doen?

Interviëren is gebaseerd op de heilige overtuiging dat met ingrijpen en invloed mensen hun gedachten en gedrag aanpassen. Het past naadloos bij de leerstelling dat veranderingen te plannen zijn wanneer de gevestigde orde er invloed op uit *kan of wil* oefenen.^{xiii} Aangezien geplande veranderingen vaker falen dan slagen, is deze invloed feitelijk uiterst beperkt of ineffectief. Op zich logisch, aangezien volwassenen zich niet zondermeer laten dwingen tot anders kijken en gedragen. Vele verkopers van een bepaald wereldbeeld, zoals Jehova's getuigen en politici, hebben aan den lijve ondervonden dat slechts enkelen zich iets laten aanleunen. Eigenwijs als we zijn, bepalen we altijd nog wel zelf wat we ergens van vinden en dat is meestal zoals we er al over dachten. Alleen kinderen zwichten onder druk, overigens vaak door te doen alsof of braaf te doen wat hen wordt opgedragen zonder er iets van te leren.

De overtuiging dat interventies effect hebben is gebaseerd op irreële aannamen die het gemak van de ingrijpers dienen en hen goed uitkomen. Zo is een groep mensen niet met één en dezelfde ingreep te beïnvloeden. Ingrijpen is persoonsgebonden en situatie afhankelijk. Daarnaast veronderstelt interveniëren onterecht dat iedereen open staat en redeneert met gezond verstand. In werkelijkheid zijn velen niet voor rede vatbaar zodra een ingreep het eigen belang schaadt of tegen de haren van vastgeroeste opvattingen instrijkt. Ook de ingreep zelf hoeft niet als redelijk over te komen, zeker als de verkeerde toon en vorm wordt gebruikt. Verder is het maar de vraag of de boodschap te begrijpen is. Het kunstmatig veranderen met zijn abstracte en gemanipuleerde voorstellingen zonder concrete fundering suggereert eerder het tegendeel. Tevens gooit het verschil in belevingswerelden tussen disciplines en managementlagen roet in de overdracht. Een boodschap in ingewijde taal wordt zelden door niet ingewijden verstaan, laat staan begrepen. Naast de boodschap speelt ook de boodschapper een rol in de werking van een inbreuk. Zien we de inbreker niet als geloofwaardige autoriteit met goede bedoelingen, dan ontbreekt het overwicht waaronder we

zwichten. Als laatste blijkt in de praktijk dat na een duwtje iemand helemaal niet blijft doorlopen, maar meestal stopt zodra de druk wegvalt. Als een interventie al indruk maakt, dan is het doorgaan van korte duur.

Los van de vele irreële aannamen werkt het interveniëren, bewustmaken en doelen stellen in de praktijk niet. Allereerst is commitment om een doel te bereiken essentieel willen doelen het presteren beïnvloeden.^{xiv} Doelen stellen en opleggen bevorderen zelden het gevoel van betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid. Het stellen van doelen kan zelfs slechter presteren in de hand werken bij onbekende taken.^{xv} Vervolgens leiden interventies om oude gewoonten en bestaande denkpatronen te doorbreken wel tot andere intenties, maar het gedrag blijft onveranderd hetzelfde als het gaat om ingesleten gewoonten in een stabiele omgeving.^{xvi} Gedrag valt alleen te sturen door doelen te stellen als het voor de eerste keer is. Dat zijn handelingen die nog niet geautomatiseerd zijn. Vliegt iemand op de automatische piloot, zoals in het werk, dan zal de betrokkene met wilskracht en volharding zichzelf andere routines aan moeten leren. En hier schort het wel eens aan, zoals blijkt uit de volgende gebeurtenis:

In een publieke organisatie is men naar eigen zeggen expert in het steeds weer opnieuw (actie)lijstjes maken. Een sessie wordt belegd op een fantastische locatie om dit patroon te doorbreken en geïnspireerd met elkaar aan de toekomst te gaan werken. Aan verschillende groepen wordt de vraag voorgelegd wat ze hiervoor moeten afleren en aanleren. Vele sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven en op de vraag hoe die te realiseren komt steevast het antwoord 'gewoon doen.' Hier wordt resoluut op ingegrepen en een heftige discussie ontstaat. Verontwaardigd en verongelijkt spreekt een ieder nogmaals de intentie uit om er echt iets van te maken. De volgende dag gaat iedereen gewoon doen wat men al gewend was, waardoor er voor de zoveelste keer niets veranderde. Dit patroon herhaalde zich keer op keer.

Veranderkunde is gebaseerd op interveniëren.^{xvii} Maar interveniëren beïnvloed geen hardnekkige gedragingen en het doorbreekt geen ingesleten gedachtepatronen. Van buitenaf inbreken werkt dan simpelweg niet. Zelfs het omgooien van de organisatiestructuur als favoriete interventie doet weinig. Het verschuiven van afdelingsmuren heeft geen enkele invloed op bestaande denk- en kijkwijzen. Ook het bijstellen van functieschotten en het omhangen van naambordjes brengt geen nieuwe inzichten. Herstructurering verplaatst alleen maar het ongewenste gedrag en laat gedachtegangen ongemoeid. Het illustere interventierepertoire kan dus door de shredder.

Vervolgens...

De helicopterview van het hedendaagse veranderdenken heeft inzichtelijk gemaakt waarom veranderen niet lukt. Het onbekende proberen te plannen, het abstract en onrealistisch voorstellen en het ineffectief ingrijpen zet weinig zoden aan de veranderdijk. Dit platgetreden gedachtenpad blijven bewandelen is dan ook onzinnig. Het moment is daar om het veranderen op een nieuwe manier te bezien. Dat is veranderen zien als de macht der gewoonte, met iedereen aan het stuur van de eigen transformatie. Een verandering gaat namelijk vliegen als de vleugellam gemaakte bevlogen raakt en gaat ondernemen. Om dat te bereiken moeten we de gapende kloof tussen (be)denken en doen overbruggen. Deze brug ontstaat door niet langer vooraf alles zeker te willen weten alvorens anderen het te laten doen. Het is de brug van het nieuwe leren door het al bedenkende in de praktijk met elkaar te doen. Daarvoor is een brevet van verandervermogen nodig om zich te bevrijden van dogmatische ketens en om het eigen ongeloof mee te ontstijgen. Hierbij hoort de mentaliteit van de vlieger die redeneert alsof de verandering al een feit is en vliegt op waarneming volgens Visual Flight Rules (VFR). Piloten hebben steeds oog voor de context en de omstandigheden waaronder

geopereerd wordt. De enige zekerheid die zij nodig hebben is het onvoorwaardelijke vertrouwen in de scheppende en structurerende kracht die een ieder bezit. Daarover meer in de volgende delen.



Dit artikel is gebaseerd op [Waarom veranderen niet van de grond komt](#) (Contraview Publishing, mei 2012), het eerste deel in de serie Aerodynamisch Veranderen.

Ir. Hugo Meijers is oprichter van Contraview. Hij heeft in helikopters gevlogen en is oorlogsveteraan. Contact: h.meijers@contraview.com.

ⁱ De gevestigde orde bestaat uit een ieder die het conventionele gedachtegoed aanhangt, waaronder managers, bestuurders, adviseurs en veranderaars

ⁱⁱ Beer, M. en Nohria, N. (2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press

ⁱⁱⁱ Boonstra, J. J. (2000): *Lopen over water*, Vossiuspers AUP

^{iv} De hoofdstroom wordt ook wel het collectieve gedachtegoed, de conventionele denkwijze of de heersende orde genoemd. Het is de theorie waar de wetenschap vanuit gaat en die voor waar wordt aangenomen. In het Engels wordt dit ook wel aangeduid als: *The Collective Body of Knowledge*.

^v Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999), *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer

^{vi} IFR is blind vliegen op de instrumenten en kan alleen door bekend luchtruim, doorgaans begeleid vanaf de grond.

^{vii} Chris Argyris heeft dit opnieuw verpakt in dat wat is aangenomen of voorgenomen (*espoused theory*) en de theorie in gebruik. Argyris, C. (1990), *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn-Bacon

^{viii} *Visual Flight Rules* is het vliegen onder omstandigheden die zowel horizontaal als verticaal zicht toelaten.

^{ix} Antropomorfisme is de leer die de mens tot maat van alle dingen maakt

^x Animisme is de beschouwing die aan dingen en natuurverschijnselen een ziel toekent

^{xi} Meijers, H. (2002), *Vernieuwend systeemdenken in organisaties*, in *Verdieping van chaosdenken theorie en praktijk*, Van Eijnatten et al, Van Gorcum

^{xii} Goldstein, N.J. & Martin, S.J., Cialdini, R.B. (2008), *Overtuigingskracht. 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden*, Uitgeverij Nieuwezijds

^{xiii} Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999), *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer

^{xiv} Klein, K.J. et al (1999), *Goal commitment and goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84.

^{xv} Earley, P.C. et al (1989), *Goals, strategy development and task performance: some limits on the efficacy of goal-setting*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74

^{xvi} Webb, T.L. & Sheeran, P. (2006), *Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence*, *Psychological Bulletin* 132(2), maart

^{xvii} Boonstra, J.J. et al (2001), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, Elsevier