



FAALREDENEN

13 REDENEN WAAROM VERANDEREN FAALT

– Hugo Meijers –

Veranderen is aan de orde van alle dag. Iedereen heeft het erover en volgens velen staan we aan de vooravond van een enorme omwenteling. Maar ondanks jaren van crisis en veel roepen gebeurt er bitter weinig. Het lijkt wel hoe meer veranderen onderwerp van gesprek is, des te minder er van de grond komt. Van de initiatieven die worden opgepakt, faalt ook nog eens het merendeel. De schuld hiervan wordt vaak in de schoenen van factoren geschoven. Populaire zondebokken zijn angst, genoegzaamheid en organisatiebarrières. Daarnaast wordt er oeverloos gekibbeld over de schuldige, waarbij de zwarte piet rondgaat tussen het zogenaamd visieloze management en de vermeend onwillige werkvloer. Anderen wijten het falen aan zaken als complexiteit, onvoorspelbaarheid en (beperkte) maakbaarheid. Dat het kan liggen aan hoe we over veranderen denken en het doen, daar wordt niet aan gedacht.

Het antwoord op “*Waarom veranderen niet van de grond komt*” is verrassend eenvoudig. Als veranderen met het huidige denken en doen niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan hoe we denken en doen. Enerzijds ligt het dus aan het conventionele gedachtegoed dat bekend staat als de hoofdstroom in het veranderdenken. Het blijkt namelijk een denkwijze te zijn vol gaten, omissies, misvattingen, tegenstrijdigheden, denk- en weeffouten. Hierdoor is menige verandering op voorhand al gedoemd tot falen. Anderzijds ligt het aan hoe we veranderen ten uitvoer brengen... of niet natuurlijk. Door zowel het conventionele denken als gebruikelijke gedrag is menige verandering op voorhand al gedoemd tot falen.

Reden #1: Veranderingen falen doordat ze planmatig worden aangevlogen

Met stip op ‘1’ staat de centrale pijler van het conventionele gedachtegoed. Niemand weet namelijk welke veranderingen te plannen zijn en welke niet. Er bestaan geen eenduidige criteria om dit vast te stellen. De volgende, veel gebruikte stelling lost dit niet op: veranderingen zijn te plannen wanneer er invloed op uitgeoefend *kan* worden.ⁱ Aangezien planmatige veranderingen vaker falen dan slagen, is deze invloed feitelijk uiterst beperkt of ineffectief. Zonder begrenzende normen over wanneer invloed kan worden uitgeoefend, is deze stelling dan ook een slag in de lucht en snijdt ze geen veranderhout. Helemaal ten hemel schreiend is de insteek dat veranderingen te plannen zijn als de gevestigde orde invloed *wil* uitoefenen.ⁱⁱ Dat zet de deur wagenwijd open voor ieders eigen interpretatie, beredeneerde willekeur en persoonlijke voorkeur. Niemand kan dus *vooraf* beoordelen of het gedachtegoed wel of niet van toepassing is. Voor het planmatig veranderen is het daarmee compleet nutteloos.

Vervolgens de praktijk. Iedereen weet uit ervaring dat van plannen nooit iets terecht komt. Voordat de inkt droog is en een plan de praktijk raakt, blijft er al weinig meer van over. Planners gaan



namelijk uit van een kenbare toekomst over gebaande paden. Ze nemen aan dat ze de antwoorden op voorhand kunnen bedenken. Echter, antwoorden verzinnen op vragen die zich gaandeweg pas aan de orde stellen, is per definitie het verleden herhalen. Dat is niet veranderen, maar reconstrueren en reproduceren. Het is bouwkunde, geen veranderkunde. Als die antwoorden dan achteraf blijken te kloppen, is het puur toeval. Het is nu eenmaal onmogelijk om wat onbekend of onvoorspelbaar is vooraf met zekerheid te weten. Dat geldt zeker voor veranderingen in het denken en doen. Die veranderingen komen echt niet van de tekentafel afrollen. Ze volgen ook niet braaf een stappenplan via mijlpalen. Het planmatig aanvliegen van dat wat zich werkendeweg moet vormen is als met een zelfgetekende kaart het onontgonnen gebied betreden, en al kaartlezende uitgaan van irrelevante en verkeerde antwoorden zonder op te letten waar men loopt. Drie keer raden wat er dan gebeurt.

Reden #2: Denken dat veranderen moeilijk is zorgt ervoor dat het onnodig moeilijk wordt gemaakt.

Traditioneel wordt veranderen gezien als ingewikkeld, lastig, moeilijk en gedoe. Het veranderen als moeilijk voorstellen, maakt al moedeloos voor aanvang. Depressief lekt alle energie voor de start weg. En een verandering waar alle energie van weglekt, is een doodgeboren geesteskind. Visies mogen dan dromen zijn, maar het realiseren ervan wordt zo een nachtmerrie. Door aan te kondigen dat veranderen lastig is, zal namelijk de neiging ontstaan om het als lastig te ervaren. Mensen gaan het dan lastig maken, vooral door de onbewuste drang om consistent te blijven met deze opvatting. Als we denken dat iets moeilijk is, maken we het vanzelf complex door moeilijk te gaan doen en van iedere mug een olifant te maken. Onder het mom van zekerheid en zorgvuldigheid worden vele spijkers op laag water gezocht. Bijzaak wordt dan hoofdzaak en uiteindelijk halszaak. Zolang wordt ingebeeld dat veranderen moeilijk is wordt het zo beleefd, met alle gevolgen van dien.

Een klassiek voorbeeld van moeilijk voorstellen is al worstelend en ploeterend veranderen zien als een beweging die bergopwaarts gaat en daarom veel energie kost. Het beklimmen van de berg zorgt ervoor dat tegen veranderen als een berg wordt opgekeken. De gedachte om aan een energieslurpende klim te beginnen laat de moed al bij voorbaat in de schoenen zinken. Het is dan logisch dat vrijwel niemand veranderbereid lijkt als het zo wordt gebracht, want wie heeft hier nu zin in? Alleen fanatieke bergbeklimmers. De rest gaat vanzelf wel geloven dat ze het niet moeten willen. Nooit gaat veranderen bergafwaarts, levert het energie op en het wordt zelden afgebeeld als een leerzaam plezierritje. De achterliggende boodschap lijkt wel: brand er niet zelf de vingers aan en laat het aan de expert over. Geen wonder dat iedereen dan achterover gaat leunen. Om een verandering energie te geven is een hele andere voorstelling nodig, zoals iedereen jubelend van de berg af rennen en wie het eerste beneden is. Dan wordt veranderen misschien wel hartstikke leuk.

Reden #3: Het trekken aan de veranderkar maakt veranderen trekken aan een dood paard

Beelden roepen gedachten op die het gedrag sturen. Een beeld kan dus onbedoeld een averechts effect hebben. Dat geldt zeker voor de reizende organisatie van A naar Beter. De reis wordt meestal voorgesteld als het trekken aan de veranderkar. Aangenomen wordt dat 20% trekt, 60% zit en 20% remt; een aanname die alleen gebaseerd is op de wijze waarop veranderen wordt georganiseerd. Een



klein deel wordt dus tijdelijk voor het veranderkarretje gespannen om enthousiast en vol overgave het zware werk te doen en de klus te klaren. De trekkers van de kar zijn dan lekker zwoegend bezig totdat ze er vanzelf bij neervallen. Want als het merendeel genoegzaam in de kar mag toekijken en uit zijn neus gaat zitten eten, dan is het een last die de arme trekkers zelden kunnen dragen. Het is dan ook de vraag of genoegzaamheid een oorzaak is van falend veranderen of dat het eerder een gevolg is van de wijze waarop veranderen wordt voorgesteld; het wordt in ieder geval opgeroepen.

Stop mensen denkbeeldig in een kar en wat gaan ze doen? Precies, vervelend doen, uit de kar springen en eraan hangen. De zware last wordt niet eens zozeer veroorzaakt door de rustende meelifters die gelaten de reis uitzitten, maar voornamelijk door de groep saboterende remmers die aan de kar hangen. Heel stuitend is dat ze met deze beeldspraak zelfs toestemming hebben om een verandering te dwarsbomen. Er wordt immers al vanuit gegaan. Een uitermate comfortabele gedachte voor hen die een belang hebben bij het in stand houden van de huidige situatie. Door deze tegenwerking is het geen wonder dat de trekkers al snel doodvermoeid neervallen of al eerder eieren voor hun geld kiezen. Verandering zo voorstellen is dus schieten in de eigen voet. Het beeld roept compleet ongewenst gedrag op, waardoor veranderen vanzelf een spreekwoordelijk trekken aan het dode paard wordt. Het is wel een paard dat zelf gecreëerd is. Wees dus bewust wat voor gedrag met beelden wordt opgeroepen en welke averechtse uitwerkingen ze kunnen hebben.

Reden #4: Een gedragsverandering wordt zo voorgesteld dat niemand (nu) anders gaat doen

Cultuur is de collectieve mentale programmering die de organisatieleden onderscheidt van anderen.ⁱⁱⁱ Het wordt vooral gezien als de set aan overheersende gewoonten, bedoeld om mensen tot een eenheid te smeden. Een rotsvaste overtuiging is dat een cultuurverandering lang duurt. Soms laat het wel een generatie lang op zich wachten. Alsof dit de huidige generatie aanspoort om zich nu anders voor te gaan doen. Geen wonder dat iedereen elkaar vanaf de tribune gaat zitten aankijken en rustig afwacht tot de volgende generatie de kolen uit het vuur komt halen. Van uitstel komt dan ook meestal afstel, in de verwachting en stille hoop dat de verandering wel overwaait. Met deze overtuiging wordt het tegenovergestelde bereikt van wat de bedoeling is, namelijk mensen nu aanmoedigen om het anders te gaan doen.

Een cultuurverandering komt ook niet snel van de grond door het veelvuldig gebruik van abstracte begrippen en multi-interpretabele containers. Want ondanks de bovenstaande definitie wordt cultuur doorgaans ongrijpbaar gemaakt met termen als rituelen en symbolen, imago en identiteit, normen en waarden, stijl van leidinggeven en manier van managen. Wat hier nu wel en vooral niet concreet onder moet worden verstaan mag Joost weten (en die weet het na navraag ook niet). Iets dat niet tastbaar gemaakt wordt, verleidt weinigen tot anders handelen. Daarnaast valt het volgende niet te rijmen. Dat is het heilige geloof in dat interveniëren mensen op andere gedachten brengt en ze in beweging zet. Als dat zo is, zou het betekenen dat een cultuurverandering helemaal niet lang hoeft te duren. Of zou het kunnen zijn dat met het ingrijpen lang niet altijd het effect wordt bereikt waar veelvuldig van wordt uitgegaan?



Reden #5: Veranderverhalen beweren van alles zonder bewijs

Verhalen over veranderen tieren welig zonder dat er perk en paal wordt gesteld. Het oude vertrouwde verhaal wordt steeds weer in een nieuw jasje gestoken, waardoor het overpennen van wat bekend staat als managementliteratuur steeds andere verschijningen krijgt. Een ieder kan van alles stellen en beweren, waardoor het gedachtegoed onbeheerst uitdijt en vanzelf uit de kluiten groeit. Gevolg is dat veranderverhalen bijeengevoegd als samenstel door de mand vallen. Het blijkt dan om een denkwijze te gaan waar maar weinig van klopt. Dat komt doordat een ieder van alles stelt op een deel, zonder relaties te leggen met het geheel. Het is stellen om vooral een positie te verwerven. Het verandergeloof is daarom overwegend *expert-based* in plaats van *evidence-based*. Hij met de meeste status in het vakgebied vertelt hoe het zit. Dat is geen veranderkunde, maar vertelkunde.

Eenmaal als goeroe op het voetstuk gehesen kan de leermeester van alles beweren. Deze beweringen getuigen van nattevingerwerk. Beweren hoe het zit is namelijk heel iets anders dan bewijzen. Er is namelijk een groot verschil tussen wetenschap bedrijven en verhalen vertellen.^{iv} Veranderverhalen zijn niet eens echte verhalen, maar gefictionaliseerde analyses om indruk te maken en invloed uit te oefenen. Het zijn verhalen die meer gebaseerd zijn op overtuigingen en aannamen dan op aangetoonde werking. Ze hebben hun herkomst uit de veranderfolklore en herhalen een uitgekauwde redenatietrant. In essentie gaan ze allemaal ervan uit dat (be)denken voor het doen komt, dat modellen de werkelijkheid zijn, dat een organisatie levensecht bestaat, dat veranderen door praten anderen in beweging brengt en dat verandering voor en niet door plaatsvindt. De meeste verhalen ontstijgen hierdoor niet het niveau van een leuk verzonnen verandersprookje. Daarmee kan het gros verbannen worden naar het rijk der fabelen.

Tot nu toe gebeurt dit verbannen nauwelijks en zit het verandergeloof rotsvast in haar zadel. Veranderverhalen worden klakkeloos voor waar worden aangenomen en menige verteller kan de verleiding niet weerstaan om te blijven vasthouden aan bestaande leerstellingen en geloofsovertuigingen. Dat gebeurt om gelovigen, puur uit praktische overwegingen en persoonlijke belangen, erbij te houden en niet voor het hoofd te stoten. Hierdoor wordt steeds meer van hetzelfde bevestigd, wat ervoor zorgt dat de sociale bewijslast dat veranderen zo moet overweldigend blijft. Het is de wet van de *beperkende en remmende massa*. Aan de ander kant vormt wat mensen geloven dat wat ze doen en daarmee kunnen bereiken.^v Als dat niet is wat beoogd wordt, dan is het halsstarrig blijven geloven een vorm van obsessief vastklampen aan dat wat geen houvast biedt. Het is grijpen naar denkbeeldige strohalmen met desastreuze gevolgen. Het vasthouden is namelijk de voornaamste reden waarom zoals we veranderen niet verandert. Vooringenomen overtuigingen staan altijd in de weg van vernieuwend inzicht. Zaak dus om die los te laten en met het verleden af te rekenen. Een verleden waarbij met theorie de praktijk wordt gevormd, en daarmee ook wordt misvormd. Zeker als die theorie niet werkt, bijwerkingen heeft of averechts werkt. Tijd dus om de theorie weer uit de praktijk te halen en vergeet niet: 'wat men oogst is eerst zelf gezaaid.' Dat geldt zeker ook voor falend veranderen.



Reden #6: Wie speelt met een brandend platform, brandt de eigen vingers

Veranderen is *ontdooien – veranderen – en weer bevriezen*.^{vi} De organisatie ontdooien vraagt warmte, vandaar de voorliefde voor het brandende platform. Het liefst in combinatie met een doemende toekomst. De boel staat in de hens en een afgrond snijdt het huidige pad af. Om te overleven is blijven geen optie en doorgaan op dezelfde weg is even noodlottig. Vuur laat zodoende elke discussie over bij het oude blijven in rook opgaan. Het voortbestaan van de organisatie is immers in acuut gevaar. Vandaar dat het vuur aan de schenen leggen een veelgeprezen tactiek is als sein om te vertrekken, waarna men het vuur uit de sloffen moet gaan lopen voor de veranderzaak.

Brand hoort bij de gedachte dat de organisatiedeelnemer niet vooruit te branden is. Maar is het wel terecht dat management moord en brand gaat schreeuwen om angst in te boezemen? Angst is niet voor niets een slechte raadgever. Waarom er dan de vingers aan branden, temeer daar angst een belangrijke reden is om *niet* te veranderen. Het angst met angst te lijf gaan zet dan ook niemand gedreven in beweging. Het blijkt dat angstige mensen hun creativiteit voornamelijk gebruiken om weg te vluchten van de oorzaak van hun angst.^{vii} Ze gaan lamgeslagen als angsthaas stil in het veld zitten wachten of vechten verbeteren terug. Verder is het heel normaal om van de hitte weg te lopen en op veilige afstand te gaan staan toekijken. Tevens werkt het de stuipen op het lijf jagen niet op iemand die niet angstig is aangelegd. Die laat zich geen angst aanpraten. Allemaal natuurlijke reacties waar niemand op zit te wachten en een verandering niet helpen te realiseren.

Te hoge kosten en een te lage omzet zijn favoriete brandhaarden. Na enkele keren te zijn aangestoken verliezen ze wel hun magische veranderglans. Dat komt door het befaamde Peter en de Wolf effect. Dat is iets vaak roepen zonder dat het waar en werkelijk is, waardoor het niet langer wordt geloofd. Het werknemers angst proberen aan te jagen zegt veel over de kwaliteit van het hedendaagse (mis)management. Want wie heeft de kleine vlammetjes doen opflakkeren of zelf aangestoken? Dat kan alleen het management zijn dat niet langer weg komt met het blussen van reguliere brandjes. Doordat er niet tijdig en adequaat is ingegrepen wordt elk vuurtje vanzelf een onbedwingbare inferno. Geen wonder dat medewerkers het management de schuld geven van de veenbrand die uit de klauwen loopt. In hun ogen heeft het management gefaald. Hierdoor groeit de argwaan en vergroot het de kloof tussen beiden. Kortom, wie speelt met een brandend platform, brandt meestal de eigen vingers.

Reden #7: Professionals herkennen zich zelden in vergezochte metaforen

Beeldspraak is het koeterwaals van het veranderen. Zonder bekende beelden is er geen zicht op het onbekende nieuwe. Metaforen worden gebruikt om het onbekende begrip te vervangen met een herkenbaar beeld. Maar wat als de vervanging nergens op slaat? Zoals veranderen voorstellen als een reis van A naar Beter door het reisgezelschap, terwijl niemand ergens heen gaat, menigeen niet begrijpt dat het om een *mind trip* gaat en beter meestal slechter is. Dan kan ongelukkige beeldspraak verstrekkende gevolgen hebben, vooral als het niet aansluit bij de aanwezige belevingswerelden. Want wie wil zich nu herkennen als een kikker in de kruiwagen of als de gekookte kikker. Wie ziet zichzelf als een kameleon die kleur bekend of als een radertje in de machine? Wie gaat prat voor het bemanningslid met de kapitein aan het roer? Wie krijgt er energie van de veranderberg bedwingen en voor het management beklimmen? Wie ziet zichzelf aan de eigen haren uit het moeras trekken of als gans anderen voort gaken? Wie gaat als forel tegen de stroom in zwemmen, zeker als er veel



druk is om met de stroom mee te blijven gaan? Wie wil een change agent of verandermotortje zijn om anderen het veranderen aan te doen? Al deze beelden stuiten regelmatig op onbegrip en kunnen zomaar in het verkeerde keelgat schieten.

Metaforen zijn het toonbeeld van abstract denken, met het gevaar nooit concreet te worden of onterecht als concreet te worden opgevat. Dat is soms maar goed ook, want menig veranderbeeld roept passief of tegenwerkend gedrag op. Neem de fameuze trekkers van de veranderkar (zie faalreden #3). De kar door enkele werkpaarden laten trekken roept het gewraakte en luidkeels beklagde tribunegedrag op: het toekijken en kritiek hebben zonder mee te spelen. De onwelwillende toeschouwer betreedt nimmer het veranderpodium om in de schijnwerpers met de billen bloot (en mogelijk af) te gaan. Daarom bleef het bij een publieke organisatie ook oorverdovend stil toen enthousiast aan het management werd gevraagd wie één van de nieuwe veranderinitiatieven wilde trekken. Schaamteloos lieten honderd managers verstek gaan door druk te lijken met het inspecteren van de omgeving of met het checken van berichten op de telefoon.

Een ander voorbeeld waarin mensen de onderliggende boodschap krijgen om niets te hoeven doen is wanneer de leiding voorgesteld wordt als gezagvoerder, die de reis start met de boodschap: 'Neem plaats, maak de riemen vast en laat u transporteren. De stewardess komt u zo verzorgen. Tijdens deze vlucht wordt u van alles voorzien en mag u lekker achterover leunen.' Nog een aardig voorbeeld is de voorstelling dat een cultuurverandering wel een generatie duurt (zie faalreden #4). Alsof dit mensen aanspoort om *nu* anders te gaan denken en doen. Nee, ze gaan rustig zitten wachten op de volgende generatie. Het is beeldspraak waarmee het tegenovergestelde wordt bereikt van wat de bedoeling is.

Beelden roepen gedachten op die het gedrag sturen. Pas dus de volgende keer op bij het averechts aanspreken van de verbeelding. Verandering verkeert voorstellen is schieten in de eigen voet.

Reden #8: Vluchtplannen geven veranderingen geen vleugels

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. Deze veranderingen volgen de doctrine van eerst bedenken alvorens anderen het te laten doen. Het planmatig aanvliegen is dan ook de geconditioneerde reflex van managers en bestuurders, bedoeld om vooraf onzekerheid weg te nemen over de bestemming en de af te leggen weg. Geen verandervlucht dus zonder een vluchtplan om begeleid door gecontroleerd luchtruim volgens Instrument Flight Rules van A naar Beter te navigeren. Maar het vooraf uitdenken biedt slechts schijnzekerheid. Want deze aanvliegroute 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.

Met een plan in de hand gaat een organisatieverandering geen vleugels krijgen. 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 een eerder doorlopen trip herhalen. Dat is niet veranderen, maar reconstrueren en reproduceren. Het is bouwkunde, geen veranderkunde. Daarom is de geplande aanpak alleen toepasbaar op de organisatie als bedacht en uitgetekend construct, te vinden in allerlei vastgelegde regels en afspraken.

Het is onmogelijk om het onbekende, onvoorstelbare en onvoorspelbare vooraf in kaart te brengen. Vandaar dat het planmatig aanvliegen van dat wat zich werkendeweg moet vormen zinloos is. Het is met een zelfgetekende kaart van nog onontgonnen gebied deze al kaartlezende betreden. Zonder op te letten waar men loopt en wat (niet) gebeurt, crasht zo'n verandering al snel. Zeker als het menselijke gedrag in de praktijk onder ogen wordt gezien. Want geen plan overleeft het zodra iemand het concreet gaat uitvoeren. Bij de eerste verstoring valt dat wat ten doel is gesteld al in duigen. Dat komt doordat mensen reageren op wat zich aandient en al snel vergeten wat ze zich 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 onsamenvangende, 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 weg banen is. Een weg banen vraagt om de denkwijze en mentaliteit van een avontuurlijke ondernemer die wil uitvinden hoe iets nieuws werkend te krijgen. Dat vraagt om ongepland op zicht volgens Visual Flight Rules te gaan vliegen. 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.

Reden #9: Luchtledige voorstellingen zijn niet luchtwaardig, de destructieve kant van abstractie

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^{viii} en animisme^{ix}. Zo schilderen we organisaties af als zelfstandige levensvormen met een persoonlijkheid en ziel, terwijl het levenloze bedeksels 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.^x 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 pretentieuze 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.^{xi} 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 luchtvaartserij, 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.

Reden #10: Interventies zijn kansloos tegen de automatische piloot

Interveniëren 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 plaats 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?

Interveniëren 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. 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. Slechts enkelen laten zich iets 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. 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. 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. 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. Verontwaardigt en verongelikt 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. 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 doet weinig. Het verschuiven van afdelingsmuren en het bijstellen van functieschotten verplaatst slechts het ongewenste gedrag. Het illustere interventierepertoire kan dus door de shredder.

Reden #11: Hoe ontstijgt de gevestigde orde zichzelf

In drie columns op Managementsite, gebaseerd op het boek Aerodynamisch veranderen: waarom veranderen niet van de grond komt, is in vogelvlucht verteld wat er in essentie schort aan de huidige manier van veranderen. In 'Veranderplannen nemen geen vlucht' is uit de doeken gedaan dat plannen van onontgonnen gebied een schijnvertoning is. Uitgaan van een irrelevante, zelfgetekende kaart is eerder schadelijk dan behulpzaam. Toch gaan we hiermee door, omdat het taboe is te



erkennen het zelf niet op voorhand te (kunnen) weten. Vervolgens is in 'Luchtledige voorstellingen zijn niet luchtwaardig' een pleidooi gehouden om te stoppen met dat wat nep is en niet bestaat als waar en werkelijk voor te stellen. Verzonnen abstractie zonder raakvlak met de praktijk kan niemand handen en voeten geven. In 'Interventies zijn kansloos tegen de automatische piloot' is aangegeven dat inbreken van buitenaf zinloos is. Ingrijpen beïnvloedt geen hardnekkige gedragingen en het doorbreekt geen ingesleten gedachtepatronen. Het illustere interventierepertoire kan dus door de shredder.

Als veranderen met de huidige denkwijze 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. Alvorens dat te kunnen moeten we wel eerst de bedachte ballast lozen die het falen veroorzaakt. Alleen dan wordt het mogelijk om het huidige denkniveau te ontstijgen. Maar dat is 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 in hoe we veranderen in de weg. Het is zaak om eerst deze doctrines uit de weg te ruimen. Het gaat dan om te accepteren dat een vliegplan niet de vlucht is, luchtledige voorstellingen nooit luchtwaardig zijn en dwang ineffectief is als iemand op de automatische piloot vliegt. Dit platgetreden gedachtenpad blijven bewandelen is dan ook onzinnig. Het is namelijk het pad van eigen onvermogen, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt:

Een bedrijf moet veranderen. Het tij zit tegen en het roer moet om. Het idee ontstaat om groepen te formeren die delen van de nieuwe organisatie in kaart gaan brengen. Specialisten worden gevraagd om mee te denken over hoe de bedrijfsvoering anders zou kunnen. Na enkele maanden noest denkwerk volgt een finale bijeenkomst. Al snel wordt duidelijk dat de meeste deelnemers denken klaar te zijn. Het management moet maar het verhaal aan de rest van de organisatie vertellen en planmatig zorgdragen voor de implementatie. De deelnemers krijgen voorgespiegeld dat wat zij hebben bedacht ook door hun moet worden uitgedragen. Het is immers hun gedachtegang waar ze anderen nu in mee mogen nemen. Ontsteltenis is het gevolg. In paniek proberen enkelen het resultaat te ontcrachten als nog niet vertel gereed. Het zou niet af zijn en als geheel kloppen. Anderen geven ruitelijk toe de uitdaging van collega's meenemen niet aan te kunnen of durven. Dat hadden ze nog nooit gedaan. Binnen enkele minuten was de veranderweg bezaaid met grommende beren en mocht het management weer het bekende vertelwerk gaan doen. Na wat presentaties ging een ieder weer aan het bekende werk.

Laten we stoppen met een verandering voor anderen bedenken en vertellen wat anders te gaan doen. Er is namelijk een wezenlijk verschil tussen anderen proberen te veranderen en ze te helpen zichzelf te veranderen. Het moment is dan ook daar om het fenomeen 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 (voor) te gaan doen. Daarvoor is een brevet van verandervermogen nodig om zich te bevrijden van



dogmatische ketens en om het eigen ongelooft 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 ze opereren. De enige zekerheid die zij nodig hebben is het onvoorwaardelijke vertrouwen in de scheppende en structurerende kracht die een ieder bezit. De vraag blijft hoe krijgen we de gevestigde orde zover dat ze loslaten wat geen houvast geeft: hun heilige geloof in het planmatig, kunstmatig en dwangmatig veranderen?

Reden #12: De verwaarloosde metafoer

In *Wie speelt met een brandend platform, brandt de eigen vingers* heb ik een vurig pleidooi gehouden om te breken met beelden die angst inboezemen. Angst aanjagende beelden kunnen namelijk brandhout zijn. In *Verandermetaforen schieten schromelijk tekort* staan tal van voorbeelden die we gebruiken voor veranderen. Beeldspraak is het koeterwaals van het veranderen. We gebruiken de metafoer om het onbekende te vervangen door een bekender begrip of beeld. Vaak blijkt deze vervanging nergens op te slaan. Dan veroorzaken beelden onbegrip of schieten in het verkeerde keelgat. Deze column gaat weer een stap verder. Metaforen hebben altijd werking. De vraag is of dat medewerking of tegenwerking is?

Beeldspraak kan naast zicht op het onbekende ook nieuw inzicht geven in het bekende. Dan heeft het mogelijk wel een enorme beperking. Dat ontstaat als we gaan zoeken naar herkenning vanuit bestaande overtuigingen. Herkenning schakelt het kritische denken en het gezonde verstand uit. We staan dan niet langer stil bij de relevantie en gevolgen van het gekozen beeld. Neem als voorbeeld de recentelijk door de Orde van Organisatieadviseurs bekroonde 'verwaarloosde organisatie' van Joost Kampen.^{xii} Een metafoer gebaseerd op het aloude hiërarchisch organiseren. In essentie gaat deze metafoer uit van een ouder-kind relatie: de verwaarlozende ouder en het verwaarloosde kind. De volwassen meerdere draagt de zorg voor de onvolwassen mindere. Een toonbeeld van paternalistisch denken met een averechtse werking.

Volgens de bedenker is de verwaarloosde organisatie niet begeleid en gestuurd in haar ontwikkeling. Alsof een organisatie een eigenstandige levensvorm is, terwijl zij alleen bestaat als (juridische) fictie. In de opvoeding is van alles verkeerd gelopen. Volgens deze opvatting zijn professionals dus kinderen die veel structuur en veiligheid nodig hebben van hun verzorger. Een mistroostig en onvolwaardig beeld. Het is een veelvuldig gebruikte typering die verder teruggaat dan de Griekse Goden op de berg van Olympus. Maar sinds wanneer zijn volwassen professionals kinderen? Wie van hen gaat zich hierin herkennen? Gaan ze zich er dan naar gedragen? Wat zegt dit dan over hoe we hedendaags organiseren?

De professional kan volgens de ouder-kind opvatting geen eigen verantwoordelijkheid dragen. Dat oplossen met meer sturing en begeleiding gaat averchts werken. Hoe meer sturing, des te minder eigen verantwoordelijkheid. Gevolg is meer infantiel gedrag en grotere afhankelijkheid. Zo is zelfs een hele publieke sector afhankelijk gemaakt van extern bijsturen en op de rails zetten. Menig strak sturende manager heeft als nalatenschap een hulpeloze groep mensen achtergelaten. Na de hielen gelicht te hebben ontspoord het binnen de kortste keren weer, zodat de volgende redder ingevlogen kan worden. Dan horen we weer dat het management het mag gaan oplossen. En het management



maar roepen dat iedereen de eigen verantwoordelijkheid moet nemen. Het valt allemaal niet met elkaar te rijmen.

Metaforen beschrijven en spreken tot de verbeelding, echter ze verklaren en voorspellen niet. Dat geldt ook voor de verwaarloosde organisatie. De verwaarlozing is geen uitleg maar een karakterisering. Daar ligt het gevaar op de loer als mensen in dit beeld gaan geloven. Het gaat dan een eigen leven leiden. Dus waardoor komt verwaarlozing? Het gegeven antwoord is de destructieve interactie tussen top, directe leiding en werkvloer. Dat klinkt heel logisch. Het verklaart niet waarom professionals zich laten ringeloren door leidinggevenden, noch waarom de meerdere zich als waardeloze ouder gedraagt. De verklaring van disfunctioneren ligt veel eerder in het uitgaan van de ouder-kind relatie en dat beiden zich ernaar gedragen met alle gevolgen van dien.

Hoe lossen we dit op? Niet door obsessief te blijven zoeken op hetzelfde niveau. Dat levert slechts meer van hetzelfde. De oplossing binnen het paradigma dat het probleem veroorzaakt laat ingesleten grondstellingen in stand. De oplossing moeten we zoeken in een hele andere constellatie. Bijvoorbeeld die van volwassen bloedverwanten of levenspartners. Gelijkwaardigen die zorgdragen voor het eigen gedrag. Hiervan zijn er voorbeelden te over, zoals open source netwerken, forums en hoe vrijwilligers werken. Ook op het slagveld is helemaal geen ouder-kind relatie. Daar is wederzijdse afhankelijkheid, sociale controle, discipline en tegenwoordigheid van geest.

Metaforen die ongelijkwaardigheid aanmoedigen zijn een verarming, geen verrijking. Ze bevorderen onvolwassen gedrag. Het promoten van een ouder-kind relatie maakt dit alleen maar erger. Hoe is het dan toch mogelijk dat alle gelovigen in de noodzaak van een hiërarchie blijven vastklampen aan dit paternalistische beeld? Dat is een vraag die iedereen voor zichzelf mag beantwoorden. En hoe komen we hiervan af? Door te stoppen met elkaar betuttelende beelden aan te praten en terug te gaan naar de tekentafel om de organisatie opnieuw uit te tekenen. Een simpele formule gebaseerd op een radicaal andere gedachte. De gedachte dat we niet minder maar juist meer management nodig hebben. Dan ontstaat een organisatie waar iedereen zichzelf stuurt en begeleidt.

Reden #13: Veranderkunde: kunst of kitsch

Veranderkunde wordt geregeld neergezet als veranderkunst. Het is wel een kunst die we nog steeds niet verstaan. Te vaak gaat het mis en bereiken we niet het beoogde. En waar ligt dat dan aan? Niemand die het echt weet. De ontelbare zoektochten naar het verandermysterie hebben niets wezenlijks opgeleverd. Niet aflatend blijven we succesfactoren uit de hoge hoed toveren, zonder dat ze meer succes opleveren. Wellicht kijken we op de verkeerde plaatsen. Wie weet is de gekunstelde manier van veranderen de oorzaak en is het kunstzinnige resultaat de boosdoener. Dan is de veranderkunst eerder het probleem dan de oplossing.

Een publieke organisatie start een 'internal branding' traject op. De directie wil een nieuwe identiteit die beter het hoofd kan bieden aan alle uitdagingen. Kernwaarden en handelingsprincipes moeten richting geven aan een complete transformatie. De directie geeft opdracht voor een gestandaardiseerd en op antropologische leest geschoeid onderzoek. Uit de interviews die volgen ontspruiten vele kleurrijke plaatjes en intellectuele praatjes. Allemaal bedoeld om danig indruk te maken. Het eindresultaat is mooi vormgegeven en ziet er gelikt uit.



Inhoudelijk is het een wirwar van kreten die nauwelijks samenhang vertonen. Samen met de vele verzonnen begrippen is het onmogelijk om er een begrijpelijk en overdraagbaar verhaal van te maken. Daarvoor is het opgeleverde te onlogisch, abstract, ideologisch en intentioneel. Niemand van het management wil er mee voor de dag komen. Het kunstobject verdwijnt uiteindelijk in de welbekende la.

Kunst is wat we zo noemen en zo willen zien. Dat kan dus van alles zijn. Het neemt bewust afstand van de concrete realiteit. Dat geldt ook voor de vele verzonnen managementmodellen en visies zonder raakvlak met de dagelijkse praktijk. In de dagelijkse praktijk heeft kunst geen nut, behalve als toegepaste kunst. Het is niet bedoeld om te gebruiken. Kunst hoeft niet begrepen te worden en dient geen te bereiken doel. Het is er om te bekijken, beroeren, bewonderen en beoordelen. Haar enige bestaansrecht is het vermaken en behagen. Daardoor wordt veranderkunst in de gerationaliseerde organisatiewereld al snel kitsch. Dus wat hebben we hier dan aan? Wat schieten degenen die een verandering handen en voeten moeten geven op met abstracte kunstwerken?

Kunstenaars creëren een eigen werkelijkheid om hun zienswijze te vertellen. Het zijn visionairs, die hun creatieve geest gebruiken om iets te verbeelden. Ze willen hiermee emotie oproepen en indruk maken. Met kunst bespelen ze de gevoelige snaar door te confronteren, te shockeren en te provoceren. Een belangrijk middel is het theatraal overdrijven om buiten het normale te treden. Hierbij houden grensverleggende kunstenaars zich niet aan algemeen geaccepteerde normen, waar het conventionele management zich voortdurend op beroept. Kortom, kunstenaars gedragen zich fundamenteel anders dan (verander)managers.

Vervolgens het maken van kunst. De totstandkoming ervan is altijd uniek en komt nooit voort uit een geïntensiveerd massaproductieproces. De creatieve vorming past totaal niet bij het mechaniseren van veranderprocessen. Kunst maken zit namelijk niet vast aan wetmatigheden en spelregels, maar verwerpt die en gaat er openlijk de strijd mee aan. Zij ontstaat door juist niet netjes in het gelid gebaande paden te bewandelen, maar door grenzen te verleggen en regels aan de laars te lappen. Zodoende is ook het scheppen van kunst alles wat verandermanagement niet is.

Zoals aangegeven dient kunst geen ander doel dan te worden waargenomen om de aanschouwer te prikkelen. Het draagt helemaal geen vooraf bepaalde betekenis over en zorgt niet voor een gedeeld beeld waar verandermanagement vanuit gaat. Wat de aanschouwer ervan vindt, bepaalt hij namelijk zelf. En dat wil geen manager. Managers zijn afgericht om voor anderen betekenis te geven, de neuzen te richten, het goede voorbeeld te zijn, strak te sturen en de weg te wijzen. Hiermee wordt de indruk gewekt dat de kunst van het veranderen bij managers in goede handen is. Het management zal wel even bekwaam het *verandervarkentje* wassen. Maar dat lukt naar eigen zeggen meestal niet. Dan is kunstzinnig doorgaan op dezelfde weg onzinnig.

Lisa van de Bunt schreef op deze site al eens dat *Verandermanagement l'art pour l'art is*. En daar zit veel in. De kunstwerken die worden opgeleverd zijn te gekunsteld, de kunstenaars houden zich teveel aan sociaal verantwoorde spelregels en de creatieve vorming is niet uniek genoeg. Wordt het dan niet tijd om het platgetreden pad van de conventionele veranderkunde de rug toe te keren? Moeten we niet eens stoppen met het vooraf proberen om een creatief vormingsproces in een



planmatig en gerationaliseerd keurslijf te naaien? Vraagt veranderen niet juist meer kunstenaars die spelregels aan hun laars lappen en echt al doende confronteren, provoceren en shockeren? Alleen dan wordt veranderkunde een kunst die we kunnen leren om te verstaan.

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

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

ⁱⁱⁱ Hofstede, G. (1991), *Allemaal andersdenkenden*, Uitgeverij Contact

^{iv} Pink, D.H. (2009), *Drive. The surprising truth about what motivates us*, Canongate

^v Dweck, C.S. (2006), *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House

^{vi} Beer, M. & Nohria, N. editors (2000), *Breaking the code of change*, Boston: Harvard Business School Press.
Weick, K.E., *Emergent Change as a Universal in Organizations*.

^{vii} Hoebeke, L. (2008), *Het modieuze discours over innovatie*, *Filosofie in Bedrijf*, Jaargang 18, nummer 2

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

^{ix} Animisme is de beschouwing die aan dingen en natuurverschijnselen een ziel toekent

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

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

^{xii} Kampen, J. (2012), *Verwaarloosde organisaties. Ontwikkeling vanuit achterstand*, O&O nr. 6