



HOE WORDT VERANDEREN EEN TWEEDE NATUUR?

NIET MET HET HUIDIGE DENKEN EN DOEN.

- Hugo Meijers -

Stel dat het gedachtegoed waar iedere manager, bestuurder, adviseur en veranderaar blind op vaart vol zit met gaten, omissies, misvattingen, tegenstrijdigheden, denk- en weeffouten. Een gedachtegoed dat naar eigen zeggen vaak niet werkt. Wat betekent dat dan? Dat er wereldwijd vele miljarden worden verkwanseld aan het in stand houden van een orde die er helemaal niet toe doet? Dat miljoenen mensen over de ruggen van anderen van een gefictionaliseerd verander-sprookje leven? Dat door de huidige manier van denken veranderen niet van de grond komt? Als dat zo is, dan is het de hoogste tijd om daar verandering in te brengen.

Als veranderen met het huidige denken en doen niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan hoe we denken en doen. Het moet dus wel liggen aan wat in de laatste 2500 jaar aan gedachtegoed is opgebouwd en waarin heilig wordt geloofd. Een verandergeloof dat bekend staat als de hoofdstroom in het veranderdenken, en dat klakkeloos voor waar wordt aangenomen. Tot nu toe tenminste, want deze ontdekkingsreis begint met het rammelen aan de grondslagen van dat wat tot op heden onbelicht en onbesproken is gebleven. In de fundering ligt namelijk een deel van het antwoord. Een antwoord dat hoe dan ook een onvermijdelijke confrontatie wordt met het bestaande en daarmee ook met het eigen denken.

Het stil staan bij het bestaande gedachtegoed, om fundamenteel na te kunnen denken over wat het zegt en waarop het is gebaseerd, leidt tot inzicht in wat er niet aan klopt. Dat is onrust zaaien om anders denken te oogsten. Veranderen is niet voor niets het ontwrichten van de bestaande orde, dus ook die in het eigen hoofd. Er verandert niets door voor de zoveelste keer met grote stelligheid de al zo vaak opgelepelde opvattingen nog een keer op te dienen in een smeug verhaal. Dat doen alle conventionele verhalen al, door in te zoomen op een deel zonder oog voor het geheel. Er is namelijk een reden waarom deze verhalen conventioneel zijn: het is makkelijk en dient een bestaand belang. Vandaar dat de gevestigde orde vast houdt aan conventionele wijsheden en rituelen, die hun houdbaarheid al lang overschreden hebben.

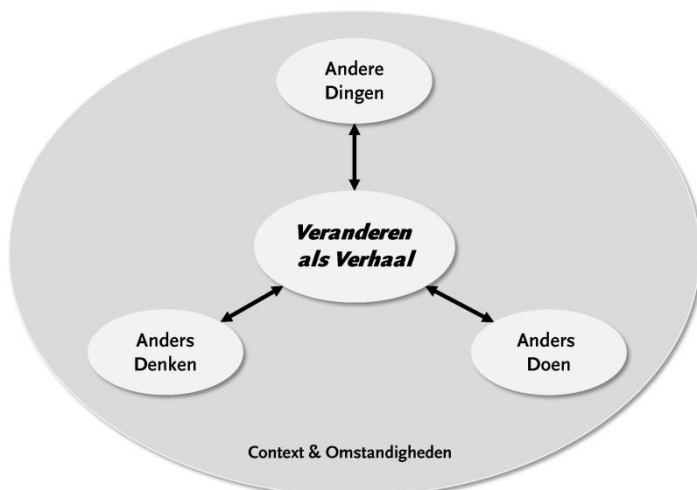
Een reis zonder richting wordt snel een dolende onderneming. Dus waarheen leidt deze reis? De weg van het analyseren van een probleem is een doodlopende weg. Inzoomen op problemen is namelijk een probleem, omdat het geheel uit zicht raakt. Gelukkig is er een andere traditie die voldoende ruimte biedt om uit te gaan van het geheel. Dat is de traditie van het stellen van vragen en het denken in mogelijkheden. Het hoort bij de creatieve wereld van de uitvinder die experimenteert en toevallig inzicht toelaat. Experimenteren om te ontdekken, gaat altijd uit van een centrale vraag om als malse klui de tanden in te kunnen zetten. Het waren vooral dit soort vragen die geleid hebben



tot de grootste ontdekkingen. Dat komt doordat een vraag aanleiding geeft om overal te gaan zoeken om los te komen van (geest)beperkende uitgangspunten. De centrale vraag is: *hoe wordt veranderen een tweede natuur?*

Deze reis is dus het vinden van veranderen als *macht der gewoonte*. Want als mensen gewoontedieren zijn, waarom is veranderen dan geen gewoonte? Waarom zien we een gewoonte slechts als een herhaling van hetzelfde en niet als een herhaling van steeds iets anders? Is veranderen geen gewoonte als verandering continu is? Geldt het niet veranderen als gewoonte dan alleen binnen organisaties? En hoe zijn we dan eigenlijk aan deze slechte gewoonte gekomen? Of is het gewoon om ons niet aan gewoonten te houden?

Om het gedachtegoed te doorgronden is een gedeelde kijk keihard nodig, want het eerste waar iedereen tegenaan loopt is het uit de kluiten gewassen palet aan modieuze en betekenisvolle kreten. Veel van de kernbegrippen van het gedachtegoed zijn namelijk ondertussen zo betekenisvol



geworden, dat ze feitelijk betekenisloos zijn. Dit geldt zeker voor de kernbegrippen *organiseren* en *veranderen*. In het dagelijks gebruik zijn het containers die iedereen naar eigen inzicht invult of leeg laat. Hierdoor is elke toepassing altijd even zinnig als onzinnig. Het lijkt er zelfs sterk op dat ze doelbewust worden gebruikt om onbegrip te kweken. Vooral door ze te gebruiken in vage en wisselende contexten. Laat nu de essentie van veranderen anders zijn dan voorheen.

Anders in de zin van iets compleet nieuws, van extra toevoegingen of aanpassingen op het bestaande. Zo wordt veranderen het komen tot andere dingen, anders denken of anders doen.

Om het verandergeloof als cartografen in kaart te brengen, is een narratieve topografie nodig. Zulke kenmerken zijn te vinden in wat verhalen zijn. Het bestaande gedachtegoed krijgt immers handen en voeten in een bonte verzameling gesproken en geschreven *veranderverhalen*. Dat zijn geschriften die als artikelen en boeken breeduit het geloof tentoonspreiden, en voordrachten die op congressen en seminars met passie en overtuiging worden verteld. Met deze topografie kan het veranderlandschap herkenbaar en toegankelijk worden gevisualiseerd. Wat dan meteen opvalt, is dat over veranderen vele opvattingen bestaan. Een rijk scala aan zienswijzen en meningen bezaait het landschap. Velen beweren van alles over delen van het landschap, zonder dat dit bij het geheel past. Hier overheerst een eigen beperkte kijk. Weelderig en ongerept woekeren er duizenden platgeslagen modellen, kleurrijke concepten, geregelde technieken en rechtlijnige methoden. Zo is de veranderbiotoop organisch tot een ongecultiveerde bende uitgegroeid. Daarnaast is hij uitermate divers en grillig, want wat vandaag opkomt, is morgen weer van het landschap weggevaagd. Het is een ondoorgrondelijk en onoverzichtelijk landschap dat zich toont als een chaotische puinzooi, waar niemand zich aan lijkt te storen. Kennelijk is het veranderen voor de aanhangers voldoende duidelijk en logisch. Het verenigen van al deze meningen en het aanbrengen van samenhang blijft dan ook uit.



Het wezen, de verschijningsvormen, de vertelling en de werking van veranderverhalen wijken soms principieel af van die van echte verhalen. Zo zijn verhalen een combinatie van fictie en feit, terwijl veranderverhalen grotendeels gerationaliseerde fictie zijn en ingekleurd worden met bedachte instrumenten. Een verhaal is een samenhangend geheel van gebeurtenissen, maar veranderverhalen zijn gefictionaliseerde analyses van een onderdeel dat vanuit een bepaalde invalshoek wordt belicht, ten koste van de samenhang van het geheel. Daarnaast moet een verhaal eigen gemaakt kunnen worden om er zelf iets van te vinden, wil het een verhaal zijn. Maar veranderverhalen dienen te overtuigen, en behoren onveranderd geloofd en overgenomen te worden. Daarnaast doet een verteller van een verhaal er afstand van, terwijl de brengers van veranderverhalen hunzelf ermee identificeren door hun naam eraan te verbinden. Zo verwerven ze meer status en aanzien.

In een oerwoud vol veranderverhalen is het dus een behoorlijke uitdaging om in het veranderbos de bomen nog te zien. Aan de hand van verhaalelementen – zijnde genre, scene, personage, plot, thema en de moraal – is het mogelijk om het kaf van het koren te scheiden, en om orde aan te brengen in het semantisch vervuilde landschap. Bij alles wat uit de toon valt, eenzijdig wordt benaderd, of ongeloofwaardig overkomt, kunnen dan *reflectieve* vragen worden gesteld die tot nadenken aanzetten. Hieronder volgt een willekeurige greep uit de vele honderden vragen die het oproept:

- Als het merendeel van de veranderingen faalt, waar zijn dan de faalverhalen over de vele blunders en miskleunen? Zijn die niet te vinden doordat de vuile was niet buiten mag hangen?
- Waar zijn de verhalen over ongepland veranderen en voor medewerkers over hoe te veranderen?
- Wat zegt het dat de organisatie ‘op reis gaat’? Waarom wordt de organisatie als een personage met levenskenmerken voorgesteld, terwijl het een bedenkfel is?
- Wat zegt de beperkte levensduur over een concept? Dat het onzin was, van begin af aan?
- Hoe worden de aangeprezen methoden eigenlijk bewezen en door wie? Als het merendeel van de veranderingen faalt, ligt dit dan aan deze methoden?
- Waar zijn de verhalen over falende instrumenten die niet werken?
- Waarom is de leider eigenlijk nodig? Zit de rest van de organisatie dan lijdzaam af te wachten op richting? Wat zegt dit over hoe we organiseren en ons gedragen?
- Waarom zijn veranderaars diegenen die anderen proberen te veranderen en niet degenen die het zelf doen?
- Waarom denken we dat maandenlang denkwerk in één bijeenkomst kan worden overgedragen? Wat blijft hiervan na afloop hangen? Hoe vaak wordt dit getoetst?
- Waarop is de best-practice gebaseerd? Wie bepaalt dat eigenlijk? Wordt veranderen moeizaam en lastig doordat we het zo voorstellen?
- Is het zich uitsluitend richten op management niet een dubbele moraal?

Het verandergeloof is zo aan een kruisverhoor blootgesteld. Het blijkt een gedachtegoed te zijn gebaseerd op contextloze instrumenten (toepasbaar in elke situatie), inhoudsloze verhalen (bedachte abstractie zonder tastbare vorm) en tijdloze leerstellingen (vrij van tijdgeest en voortschrijdend inzicht). De belangrijkste vraag die in ieder geval onbeantwoord zal blijven is: waarom stelt de gevestigde orde dit soort vragen niet zelf? Steekt ze als een struisvogel de kop in het zand?



Wanneer opvattingen in hun samenhang worden bekeken, blijkt er maar bitter weinig te kloppen van het gedachtegoed. Het vormt een samengeraapt, onsamenhangend, onlogisch en slordig geheel, als gevolg van het heel normaal vinden dat iedereen gewoon maar van alles in eigen woorden kan stellen over één bedacht deel zonder oog voor het geheel.



Vertellers kunnen daardoor alles beweren, want wat verzonnen is en feitelijk niet bestaat valt niet te bewijzen noch te weerleggen. Een veranderverhaal klinkt nog best aannemelijk, wanneer het los van andere verhalen wordt bekeken. Maar samengevoegd als één geheel, vallen ze als samenstel door de mand. Dit leidt maar tot één logische conclusie:

Het bestaande denken over veranderen zit vol met gaten, omissies, misvattingen, tegenstrijdigheden, denk- en weeffouten.

Veranderen komt dus niet van de grond door de wijze waarop we erover denken, want het gedachtegoed bestaat uit allemaal verzonnen fragmentjes die niet bij elkaar passen. Ook wordt duidelijk waarom de gevestigde orde de vragen, die naar deze conclusie leiden, niet zelf stelt. Het betekent namelijk het einde van een denkwijze die millennia teruggaat. Laten we deze conclusie eens bekijken met een aantal schrijvende en illustratieve voorbeelden.

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: niemand weet welke veranderingen te plannen of spontaan te organiseren zijn. Er bestaan namelijk 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. Zonder begrenzende normen is deze stelling een slag in de lucht en snijdt ze dan ook geen veranderhout. Hetzelfde probleem geldt voor het stapsgewijs verbeteren. Ook hiervoor ontbreken criteria. Daardoor blijft het de vraag wat een verbetering genoemd wordt en voor wie dit geldt. Helemaal ten hemel schreiend is de volgende insteek: de te plannen veranderingen zijn die veranderingen waar de gevestigde orde invloed op *wil* uitoefenen. Dat zet de deur pas goed open voor ieders eigen interpretatie, beredeneerde willekeur en persoonlijke voorkeur. Wat de gevestigde orde *wil*, valt namelijk onmogelijk te staven of te weerleggen. Niemand kan dus *vooraf* beoordelen of het gedachtegoed wel of niet van toepassing is. Het is daarmee compleet nutteloos.

De menselijke kant komt er behoorlijk bekaaid van af. Anders gaan denken komt niet veel verder dan iemand proberen te overtuigen van het eigen gelijk en zo op andere gedachten te brengen. Daarmee gaat niemand structureel anders denken. Anders gaan doen blijft steken op vertellen wat te doen en dan gewoon gaan doen. De *menselijke* kant blijkt zo onontgonnen gebied te zijn, waardoor alleen het veranderen van de *materiële* organisatie over blijft. Geen wonder dat verander-verhalen verknocht zijn aan het instrumenteel veranderen van de instrumentele organisatie. Dit ondanks de vele



bruikbare inzichten, die voor het oprapen liggen bij andere disciplines. Maar waardevolle inzichten uit de sociale psychologie worden amper gebruikt. Helaas wordt er nauwelijks een poging ondernomen om het *menselijke* veranderen een samenhangend onderdeel van het gedachtegoed te maken.

Er zijn ook vele misvattingen te noemen. Denk maar eens aan de favoriete dwaling dat het populairste instrument vanzelfsprekend de best-practice is, of dat een (management)trend altijd een vernieuwing en verbetering is. Omgepakte en opgepimde concepten brengen niets nieuws onder de zon. Wel stichten ze veel verwarring en zijn ze het toonbeeld van de nog immer zoekende naar het verlossende antwoord op hoe het *beste* te organiseren en veranderen. Ook is het een misvatting dat een (nieuw) concept altijd meer oplevert dan dat het kost, zowel in geld als in grip. Als dat zo is dan zouden de winsten, na een halve eeuw doodgegooid te zijn met trends, in alle bedrijven zo langzamerhand wel gegarandeerd moeten zijn. Tevens zouden er geen nieuwe concepten meer nodig zijn, tenzij het de bedoeling is de organisatie in een innige management-omhelzing volledig dood te knuffelen. Naast misvattingen is het gedachtegoed rijk aan een scala aan omissies, tegenstrijdigheden en denkfouten.

De grootste weeffout in het verandergeloof is de stellige overtuiging, dat het bestemd en bedoeld is om te werken voor de gevestigde orde. Het heet niet voor niets *managementliteratuur*. Vandaar dat er alleen vanuit die invalshoek en vanuit die belangen wordt gekeken. De moraal van het veranderverhaal is dus een dubbele moraal, want er wordt voortdurend gemeten met twee maten. Wat voor het management opgaat, geldt niet voor medewerkers! Leiden, beslissen, bepalen, prioriteren, sturen, verantwoorden, visualiseren, structureren, coördineren, informeren, motiveren, inspireren, initiëren, instrueren, interveniëren en communiceren zijn handelingen, die enkel weggelegd zijn voor het management. En dit is ronduit absurd. De genoemde handelingen zijn handelingen die ieder mens de hele dag doet, zeker als we het privéleven in ogenschouw nemen. En als mensen hun *gewone* leven kunnen managen, waarom zouden ze dan niet hun eigen werk kunnen managen? Ook vallen onzinnig uitspraken op. Zo zouden methoden die in stabiele omgevingen werkten, nu niet langer effectief meer zijn. Maar door dit zo te stellen, wordt er in de eigen voet geschoten. Want als dat de oorzaak is, dan kan het hierop gebaseerd gedachtegoed meteen door de shredder. De vraag rijst waarom deze *obsoleete* methoden dan nog massaal worden omarmd en toegepast?

De gevestigde orde is het spoor bijster. Het blijkt vooral een geloofsgemeenschap te zijn die het gedachtegoed welhaast sektarisch blijft aanhangen. Niemand wil uit de toon vallen en blijft daardoor loyaal in de pas lopen. Het ware motief om loyaal te blijven aan het verandergeloof is een duidelijk belang: behoud van status en positie. De daadwerkelijke oorzaken zijn het niet anders weten en het onvermogen om zichzelf uit het moeras te trekken. Onwil en onvermogen gaan dus hand in hand. Kennelijk is ook de gevestigde orde niets menselijks vreemd. De veranderkunde, die haarzelf en anderen niet kan veranderen, etaleert slechts haar eigen onkunde. En dat voor een kunde die staat voor hoe te veranderen.

Om het bestaande gedachtegoed te ontstijgen zijn er twee richtingen mogelijk. Dat is vragender-wijs het pad op dat voorheen vermeden is of eerst afrekenen met slechte gewoonten. Kiezen voor het laatste helpt loskomen van het semantisch vervuilde landschap. Dat is ophouden met het rondtorsen van dode kennis die tegenstrijdig is gebleken, dan wel berust op misvattingen, of denkfouten



veroorzaakt. Stoppen dus met veranderen verkeerd voor te stellen, met het niet aflatend blijven produceren van weinigzeggende inhoud, met het vastklampen aan onjuiste denkwijzen en met het ludiek trachten kunstzinnig te veranderen. Door dit laatste is veranderen kunstmatig geworden met veranderkitsch als gevolg. Maar ook stoppen met het bedrijven van bedenkelijke wetenschap, met het creëren van wanorde met eigen verhalen, met het onterecht medewerkers en falen uitsluiten en met het doorgaan met wat niet helpt om een nieuwe orde te stichten. Immers, het gedachtegoed is al vele duizenden keren als managementliteratuur omgevormd en in eigen woorden herschreven, terwijl het overpennen van dezelfde essentie een gigantisch chaos veroorzaakt.

Hardop twijfelen is een probaat middel tegen het diepgewortelde verandergeloof dat zich als pandemisch virus maar blijft verspreiden. Het is niet kapot te krijgen, maar dat hoeft gelukkig ook helemaal niet. Het is slechts een gedachte en een geloof, waarbij het aan een ieder is om bewust te kiezen om het wel of niet te volgen. Uiteindelijk zal het lopende vuurtje zichzelf wel doven als het geen brandstof meer krijgt. Want alleen de gehersenspoelde blijft een zienswijze aanhangen die er zo gefabriceerd uitziet en zelden werkt. Tot er een alternatief voor handen is, zal het gedachtegoed in leven worden gehouden. Dat hoort nu eenmaal bij een orde die zich liever identificeert met dat wat niet werkt dan te accepteren het bij het verkeerde eind te hebben. De claim van 'zo moet veranderen' heeft zij gelukkig zelf weerlegd als zijnde goeddeels falend, waarvoor dank. Hiermee geeft het verandergeloof een bitter slecht antwoord op de vraag: hoe krijgen we veranderen van de grond?

Eén ding is zeker, niet op de manier waarop er nu over gedacht wordt.