



## VERANDERMETAFOREN

### WAAR JUISTE EN ONGELUKKIGE BEELDSPRAAK ALLEMAAL TOE KAN LEIDEN

– Hugo Meijers –

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

Veranderen is *ontdooien* – *veranderen* – en weer *bevriezen*.<sup>i</sup> 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. In de afwezigheid van een afschrikwekkende dreiging gaan werknemers door met wat ze altijd al deden.<sup>ii</sup> 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.<sup>iii</sup> Ze gaan lamgeslagen als angstaas 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.

We spelen kennelijk graag met vuur. 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.



## Verandermetaforen schieten schromelijk tekort

In de column *Wie speelt met een brandend platform, brandt de eigen vingers* is een vurig pleidooi gehouden om te breken met beelden die angst inboezemen. Angst aanjagende beelden kunnen namelijk brandhout zijn. Roep voor het onontgonnen gebied keihard: 'Pas op, gevaarlijke dieren!' en alleen ervaren en op wild beluste jagers gaan nog vol blijde verwachting het gebied in. De rest zal er waarschijnlijk nooit meer een voet in durven zetten, ongeacht dat ze nooit een gevaarlijk dier hebben gezien. Angst schiet doorgaans zijn doel voorbij, net als menige verandermetafoor.

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 gakken? 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. Een klein deel wordt tijdelijk voor het karretje gespannen om vol overgave het zware werk te doen en de klus te klaren. Het beeld suggereert dat de lifters helemaal niets hoeven te doen. Ze mogen lekker in de kar gaan zitten, schaapachtig gaan toekijken en commentaar geven op de uitslovers. Een uitermate comfortabele gedachte voor hen die een belang hebben bij het in stand houden van de huidige situatie. Dat zijn de succesvolle saboteurs die gniffelend feestvieren. De zware last wordt namelijk niet eens zozeer veroorzaakt door de rustende meelifters die gelaten de reis uitzitten, maar voornamelijk door de groep remmers in vaste dienst die aan de kar hangen. Met deze beeldspraak hebben ze zelfs toestemming om een verandering te dwarsbomen. Er wordt immers al vanuit gegaan, waardoor het ongewenste gedrag wordt opgeroepen. Medewerkers worden zo vanzelf tegenwerkers. Geen wonder dat veranderen dan trekken aan het dode paard wordt.

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. 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.

## 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. Dus pas op voor de destructieve kant van abstractie. 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<sup>iv</sup> en animisme<sup>v</sup>. Zo schilderen we organisaties af als zelfstandige levensvormen met een persoonlijkheid en ziel, terwijl het levenloze bedenksels 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 verzonden ordeningen van doorgaans chaotische gedachten. Ook systemen worden onjuist als bestaand voorgesteld, want het gaat om denken in systemen.<sup>vi</sup> 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 verzonden 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.<sup>vii</sup> 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.

## De verwaarloosde metafoor

### Paternalistische beelden hebben averechtse werking

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 metafoor 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.<sup>viii</sup> Een metafoor gebaseerd op het aloude hiërarchisch organiseren. In essentie gaat deze metafoor 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 averechts 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 leidinggevendenden, 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. Gelijkaardigen 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.

---

<sup>i</sup> 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*.

<sup>ii</sup> Garvin, D.A. & Roberto, M.A. (2005), *Change through persuasion*, Harvard Business Review volume 83, number 2

<sup>iii</sup> Hoebeke, L. (2008), *Het modieuze discours over innovatie*, *Filosofie in Bedrijf*, Jaargang 18, nummer 2

<sup>iv</sup> Antropomorfisme is de leer die de mens tot maat van alle dingen maakt

<sup>v</sup> Animisme is de beschouwing die aan dingen en natuurverschijnselen een ziel toekent

<sup>vi</sup> Meijers, H. (2002), *Vernieuwend systeemdenken in organisaties*, in *Verdieping van chaosdenken theorie en praktijk*, Van Eijnatten et al, Van Gorcum

<sup>vii</sup> Goldstein, N.J. & Martin, S.J., Cialdini, R.B. (2008), *Overtuigingskracht. 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden*, Uitgeverij Nieuwezijds

<sup>viii</sup> Kampen, J. (2012), *Verwaarloosde organisaties. Ontwikkeling vanuit achterstand*, O&O nr. 6