



VIER ESSENTIËLE REDENEN WAAROM VERANDEREN NIET VAN DE GROND KOMT

- 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, zelfgenoegzaamheid 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, 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. Het ligt dus mede 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. Tijd dus om eens heel anders aan te kijken tegen waarom veranderingen mislukken.

De essentie is denken voor doen, bepalen voor en niet door, gedwongen worden en niet zelf gaan. En het werkt niet. Rara? Het uitblijvende succes heeft aangetoond hoe betrekkelijk de waarde is van deze theorie en de daarbij behorende modellen en concepten.

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.¹ 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. 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. Neem het volgende voorval.

Een internationale dienstverlener wil klantgerichter gaan werken. Bij de raad van bestuur ontstaat al snel de discussie over de duur van deze verandering. De raad krijgt voorgespiegeld dat het niet zinvol is hier een tijdslimiet aan te hangen. Hoe lang het duurt hangt o.a. af van de kwaliteit van de aanwezige klantinformatie, de werking van informatiesystemen, de reacties uit de markt, de aanwezig competenties, de dominante mentaliteit, de aandacht vanuit het management, duizenden versturende factoren en de snelheid waarmee het personeel het eigen maakt. Het bestuur is echter doof voor deze argumenten. Het ging hen voornamelijk om de formeel vastgestelde organisatie. Een jaar later ligt er volgens plan een pak papier met beleid, beschrijvingen en andere goede bedoelingen die over de organisatie worden uitgestort, met de zegen van de top en het decreet om zo te gaan werken. Tot op heden heeft dat weinig teweeg gebracht. Binnenkort volgt een nieuwe poging. Helaas volgt het weer dezelfde weg, omdat ze niet willen inzien dat een verandering in het denken en doen geen stappenplan volgt via mijlpalen en een uitgestippelde route.

REDEN #2:

DENKEN DAT VERANDEREN MOEILIK IS ZORGT ERVOOR DAT HET ONNODIG MOEILIK 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 geval van moeilijk voorstellen door adviesorganisaties 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 pleziertje. 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. Zo bleek wel uit de volgende gebeurtenis.



Een gemeente gaat van alles veranderen. Het roer moet drastisch om. De burgemeester zit een vergadering voor met het college en het management van de ambtelijke organisatie. Om de tweede zin steunt ze verzuchtend dat het wel allemaal heel moeilijk is. Iedereen knikt instemmend en beaamt dat het lastig en ingewikkeld is. Een loodzware depressieve deken valt over het gezelschap heen. Op de vraag of deze gedachte energie geeft die nodig is om mensen enthousiast te maken en aan te moedigen om de schouders eronder te zetten trekt de burgemeester wat bleekjes weg. 'Hoezo?', vraagt ze. 'Veranderen is toch moeilijk en lastig.' Het gezelschap wordt voorgelegd dat een hele andere voorstelling en houding nodig is die energie geeft, zoals iedereen jubelend van de berg af rennen en wie het eerste beneden is. Iedereen is het hier in principe roerend mee eens, echter nog geen 5 minuten later valt de groep weer in herhaling, aangevoerd door de uitlatingen en houding van de collegeleden. Moeizaam en terneergeslagen ontstaat een waslijst aan (bij)zaken die allemaal aan de orde moeten komen om vooral precies en zorgvuldig te zijn. Bedolven onder een scala aan onderwerpen en zwaar beladen eindigt het overleg met de boodschap om het verder voor hen te gaan regelen.

REDEN #3:

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? Dat blijkt wel uit de volgende voorval.

Bij een internationaal luchtvaartbedrijf wil een directielid beginnen aan een cultuurverandering. In een overleg roept hij stevast dat een cultuurverandering lang duurt en soms wel een hele generatie kost. Instemmend wordt dit ontvangen. Op de suggestie dat deze gedachte de dood in de pot is wordt boos en agressief gereageerd. 'Hoe kom je daarbij. Gerenommeerde veranderexperts beamen dit. Ik weet echt wel waar ik het over heb!', is zijn antwoord. De gedachte dat zelfs de langste reis begint bij de eerste (kleine) stap en dat gedrag verandert door anders te gaan gedragen landen niet in de groep. Het overleg gaat door zonder ooit meer op aarde terug te keren. Iedereen loopt weg met de gedachte dat het allemaal lang gaat duren en zonder een beeld wat zelf meteen anders te gaan doen. De maanden erna gebeurt er niets.

REDEN #4:

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 averechte uitwerkingen ze kunnen hebben.



Het planmatig aanvliegen van dat wat niet te plannen valt, het veranderen moeilijk maken door het als moeilijk voor te stellen, het gebruik van metaforen die het overgrote merendeel in een organisatie passief maakt en gedragsveranderingen voorstellen als nu niets doen zijn slechts vier essentiële redenen waarom veranderen niet van de grond komt. Hoog tijd om daar eens anders mee om te gaan.

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