

AERODYNAMISCH VERANDEREN

# Waarom veranderen niet van de grond komt



HUGO MEIJERS



AERODYNAMISCH VERANDEREN

# Waarom veranderen niet van de grond komt

HUGO MEIJERS

CONTRAVIEW PUBLISHING



2012

*Voor Jonah, Tisja en Viggo  
Dat zij als hommels leren vliegen*

**Voor meer informatie kunt u contact opnemen:**

**Contraview BV**

**Pallasstraat 49**

**1829 JB Oudorp NH**

**072-5204870**

**[info@contraview.com](mailto:info@contraview.com)**

**[www.contraview.com](http://www.contraview.com)**

**[www.aerodynamischveranderen.nl](http://www.aerodynamischveranderen.nl)**

Omslagontwerp & Cartoons Rex Frediani

Vormgeving omslag en binnenwerk Ivo van Sluis

Eindredactie Suzanne van Munster

Druk Bestenzet Printing, Zoetermeer

ISBN: 978 90 817534 2 5

NUR: 600, 801

© 2012 Hugo Meijers. Alle auteursrechten en databankrechten van deze uitgave zijn voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden gekopieerd of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Dit boek is ook verkrijgbaar in de reguliere boekhandel onder ISBN: 978 90 817534 0 1

# INHOUDSOPGAVE

<b>Waarschuwing!</b>	11
<b>Waarom Aerodynamisch Veranderen?</b>	17
<b>Vorbereiden op het Vertrek</b>	25
<b>De Wereld van Verhalen</b>	43
<b>Het Veranderlandschap in kaart</b>	63
<b>Geordende Verandergenres</b>	85
<b>Verlossende Veranderplots</b>	97
<b>Figurerende Veranderpersonages</b>	111
<b>Boeiende Veranderscènes</b>	127
<b>Stortvloed aan Veranderthema's</b>	143
<b>Moraliserend Verandermoraal</b>	185
<b>Wat de kaart laat zien</b>	193
<b>Stoppen met slechte gewoonten</b>	231

*Wat is het verschil tussen een struisvogel en een hommel? Weet u het antwoord? Nee? Wel, beide behoren niet te vliegen, alleen de hommel houdt zich er niet aan. En nee, dit is geen flauwe grap. Het gaat hier om de hommelmythe. De hommel mag volgens deze mythe niet vliegen omdat zijn vleugels te klein zijn voor zijn gewicht. Gelukkig is de hommel eigenwijs en tart hij wat we denken te weten. Hij dartelt nietsvermoedend rond en bestuift naar hartenlust. De eigenzinnige struisvogel loopt liever hard weg voor wat hij niet kan verklaren. Dat hij zijn kop in het zand steekt is slechts een fabel.*



**De nieuwsgierige hommelm vliegt het veranderlandschap binnen en kijkt vol verbazing naar de chaos die hij daar aantreft. Ondanks het decor van orde en zekerheid woekeren wanorde en wanhoop er weelderig. Hij vraagt zich af wat dit betekent voor het succesvol kunnen organiseren en veranderen. Hij speurt de omgeving af naar aanwijzingen. Dan valt zijn oog op een pad het bekende veranderlandschap in. Hij besluit het te volgen en op onderzoek uit te gaan.**



# WAARSCHUWING!

## LICHT ONTVLAMBAAR EN TRANSFORMEREND MATERIAAL

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 veranderspookje 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.

Welkom op deze ontdekkingsreis. We ondernemen een barre tocht om los te komen van het gekibbel over de wijze waarop met succes veranderd kan worden. Want veranderen komt vaak niet van de grond en waar dat aan ligt weet niemand. Beschouw dit als een uitnodiging tot verwondering over alles 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.<sup>1</sup> Tot nu toe tenminste, want deze reis begint met het rammelen aan de grondslagen van dat wat tot op heden onbelicht en onbesproken is gebleven. In de fundering van het bestaande gedachtegoed ligt namelijk een deel van het antwoord op de vraag waarom veranderen niet van de grond komt. Een antwoord dat hoe dan ook een onvermijdelijke confrontatie wordt met het bestaande en daarmee ook met het eigen denken.

Dit verhaal zet alles wat voor waar is aangenomen op losse schroeven. Ontdekken is namelijk denken wat nimmer is gedacht en zien wat niemand zo heeft bekeken. Het is dan ook geen verhaal om snel en oppervlakkig door te

lezen, als zijnde luchtig vermaak, om er vervolgens bitter weinig van te onthouden. Daarvoor zijn de andere, vlot geschreven en makkelijk verteerbare verhalen over organiseren en veranderen beter geschikt. In dit boek staan we stil bij het bestaande gedachtegoed, om fundamenteel na te kunnen denken over wat het zegt en waarop het is gebaseerd. Vervolgens gaan we ons afvragen wat er niet aan klopt. Het belooft zo een verhaal te worden dat onrust zaait om anders denken te oogsten. Alleen dan kan dat wat we moeten veranderen ook écht veranderen.

Voordat we beginnen, volgt eerst een welgemeende waarschuwing. Ontdekken is niet voor niets zowel fascinerend als beangstigend. Vandaar dat deze onderneming niet zondermeer voor iedereen is weggelegd. Vanzelfsprekend is deze reis bedoeld voor de onbevreesde avonturiers binnen de gevestigde orde. Dat geldt zeker voor inspirerende leiders die haarscherp in de gaten hebben, dat voorop lopen iets heel anders is dan de weg wijzen. Natuurlijk vergeten we de bevroegen managers niet die structureel willen werken aan het eigen verandervermogen. Daarnaast is het een grensverleggend onderzoek voor alle wetenschappers die erkennen dat herkennen altijd meer van hetzelfde is. Bovenal is het een transformatie voor veranderaars die smachten naar succes.

De gevestigde orde is hiermee nadrukkelijk uitgenodigd. Maar deze reis is uiteraard voor veel meer mensen een waardevolle onderneming. Hij is ook bedoeld voor alle professionals die opgezadeld worden met veranderingen waar ze bitter weinig mee kunnen. Daarnaast gaat de uitnodiging uit naar alle vrijdenkers die zonder angst voor gezichtsverlies hun eigen mening ter discussie durven te stellen. Ook de helden met de kracht om eigen overtuigingen te overwinnen, zijn welkom. Net als visionairs die met een open geest anders durven zien. Het is namelijk een zoektocht naar vernieuwend inzicht en een unieke kans om te leren. Een avontuur dus door de spelonken van het eigen denken, voor een ieder die het opgeven van diepgewortelde opvattingen ziet als een teken van kracht.

Mocht u nu denken, dat hier even snel een panklaar recept wordt opgediend of dat er een formule voor gegarandeerd succes wordt voorgeschoteld, dan is dit niet uw zoektocht. U krijgt hier geen kant-en-klare uitleg met uitspraken als: 'Zo zit het' of: 'Dit is de beste aanpak.' Dat is wat de bestaande verhalen over organiseren en veranderen plegen te doen. Deze conventionele verha-

len zien alleen het daglicht met een stellige boodschap als zaligmakende waarheid. Maar wat als deze verhalen helemaal niet blijken te kloppen? Wat hebben we dan aan onzinnige stellingen die geen vragen oproepen en niet aanzetten tot anders denken? Vernieuwend inzicht ontstaat namelijk nooit door bekende antwoorden anders te verpakken. Inzicht ontstaat door zich af te vragen wat er niet klopt en aan welke wetmatigheden niet wordt voldaan. Daarom is deze reis ongeschikt voor een ieder die denkt dat afwijken van het huidige gedachtegoed niet mag en voor hen die liever in de pas blijven lopen. Dat zijn mensen die vooral gerustgesteld willen worden door de bevestiging van dat wat ze al wisten. Dus: bent u sterk gehecht aan de gedachte het allemaal wel te weten, dan staat u nog heel wat te wachten. Bezint voordat u begint, want u wordt danig op de proef gesteld. Het gaat een reis worden die de organisatie wereld op zijn kop zal zetten. U bent gewaarschuwd!

**STOP! NIET  
BETREDEN!**

# **MUUR VAN ONBEGRIP**

**RISICO!**

**ONTGONNEN  
GEBIED**

**Het pad leidt onverwacht naar de Muur van Onbegrip. De hommelm vliegt er met een klap tegenaan. Onthutst stuitert hij terug, gevelde door de hommelmthe die zijn vermogen om te vliegen miskend. Zijn gave past niet in het gangbare model van denken omdat er nog geen verklaring bestaat voor zijn vliegkunst. Beduusd staart hij naar de muur en probeert hij te begrijpen waarom de werkelijkheid het onderspit delft.**

# WAAROM AERODYNAMISCH VERANDEREN?

Voordat we beginnen met onze voorbereiding, wil ik u eerst wat vertellen over de totstandkoming van de titel. Een vijftal gebeurtenissen, en vooral de samenhang tussen die ogenschijnlijk zo verschillende ervaringen, brachten mij op het idee van aerodynamisch veranderen. Het begon allemaal met een groep directeuren binnen een organisatie die zich steeds weer fixeerden op het nodige draagvlak. Zonder eenstemmigheid wilden ze geen enkel voorstel tot verandering zien, laat staan ertoe besluiten. Hierdoor viel bij iedere gelegenheid vlak voor een besluit het magische stopwoord *draagvlak*. Met instemmend geknik vertelden de afremmers dan, dat het essentieel was om rekening te houden met ieders mening. Ze vonden dat iedereen het volmondig eens moest zijn met het voorstel. Door deze hunkering naar eenstemmigheid verdween het op tafel liggende onderwerp volledig uit beeld, want volledig eens werden ze het nooit. Draagvlak was zo een perfecte blokkade om maar niet tot verandering te hoeven besluiten. Het gevolg was dan ook alles behalve draagvlak. De directeuren voedde juist de kakofonie van uiteenlopende meningen en ondermijnde doelbewust iedere beweging in de organisatie. Het barricadespel werd volledig zichtbaar gespeeld door onruststokende ballonnetjes op te laten, terwijl ze bij elkaar bevestiging zochten over hoe goed ze dit spel wel niet speelden. Er kwam zo niets van de grond. Langzamerhand werd het ook in de organisatie overduidelijk, dat de top geen enkele intentie had om te veranderen.

De tweede gebeurtenis speelde zich af in dezelfde organisatie, maar nu op een lager niveau in de hiërarchie. Terwijl de top om de hete brei van een noodzakelijke reorganisatie heen bleef draaien, zagen het middenmanagement en de werkvloer de onafwendbare storm razend snel op zich af komen. Wat ze ook deden om de storm en de noodzaak tot actie gehoord te krijgen,

de top bleef liever blind en doof. De frustratie hierover liep op een gegeven moment zo hoog op, dat er zelfs een sfeer van muiterij ontstond bij het middenmanagement. De climax en tegelijkertijd anticlimax kwamen tijdens een bijeenkomst waar het gedrag van de top met toenemende passie en *bevlogenheid* werd bediscussieerd. Het leek er heel even op dat de rebellen de directieburelen zouden gaan bestormen, om de hoge dames en heren eens even flink de oren te wassen. Maar op het kookpunt van de discussie daalde het bekende fatalisme over hen neer en het protest crashte. Wat achterbleef was een gevoel van onvermogen om verandering van de grond te krijgen. Later is dit gevoel nog wel gedeeld met de directievoorzitter en benoemd als emotionele verwaarlozing en geestelijke werkeloosheid.

De derde gebeurtenis betrof de ontwikkeling van een school die met de inspectie overhoop lag. Tevergeefs probeerde de directeur om het lerarenkorps in beweging en op koers te krijgen. De leraren zagen zichzelf alleen als professionals die bekwaam les gaven, ook al was dat op een geheel eigen wijze. In hun eigen klas waren zij heer en meester, met tot gevolg dat ze zich op geen enkele wijze wilden verbinden aan het team van leerkrachten. De directeur stond voor de school en de leerkracht stond voor de klas, met een geheel eigen aanpak. Dit werd bruusk doorbroken toen de schoolinspectie een vernietigend oordeel velde over deze eigengereidheid en afdwong dat er moest worden veranderd. De school kwam zo onder curatele te staan. De stemming verslechterde en het ziekteverzuim groeide. Het lerarenkorps moest hoe dan ook in beweging komen, maar zat vast in het gevoel dit niet te kunnen. Op een avond, tijdens een bespreking hierover, werd duidelijk waarom. 'We krijgen deze verandering maar niet op de grond', zei een leraar. 'Het blijft maar hangen en zweven', vervolgde een collega. Ik vond dat opmerkelijke uitspraken. Een verandering willen we meestal *van de grond* zien te krijgen, in plaats van *laten landen*. Ging het hier dan om het laten landen tussen de eigen oren? Of ging het over een concreet antwoord op de vraag van wat te veranderen en hoe dit te doen? Het bleek om beide te gaan. Het gesprek ging verder over hun zelfopgelegde *brevet van onvermogen* om zich te ontwikkelen naar een professioneel team met een gemeenschappelijk en vastgelegd leerstelsel. De vraag werd gesteld waarom ik dacht dat zij dit zouden kunnen. Mijn antwoord hierop was simpel: 'Als jullie willen leren, dan valt succesvol veranderen jullie ook te leren.'

De vierde gebeurtenis vond plaats binnen een organisatie waar een ware kunst was ontstaan in het stelselmatig omzeilen van vragen. Het ging echter om vragen die er volgens de deelnemers wél wezenlijk toe deden. Daarom vonden ze hun eigen gedrag zelf ook wat vreemd. Dit besef werd echter niet benut, want niemand keek met een *helicopterview*. In plaats daarvan vluchten ze in modellen en andere instrumenten, zonder samenhang en overzicht. Op deze wijze hoefde niemand zich af te vragen wat het ingeslepen gedrag betekende en over henzelf zei, laat staan deze vragen te beantwoorden. Zo begon de productie aan eigen verhalen te overheersen. Iedereen was bezig met zijn eigen ideeën over de gewenste toekomst van de organisatie. Met deze eigenzinnige en gefantaseerde beelden werden continu *proefballonetjes* opgelaten, voornamelijk gericht op het laten *crashen* van de verhalen van anderen. Er ontstond een cultuur waarin verhalen met verhalen werden neergesabeld, zelfs door op de verteller in te spelen. Dit leidde uiteindelijk tot het voorstel om nu voor eens en voor altijd het enige juiste verhaal te gaan maken. En wat schetste mijn verbazing: dit voorstel werd met open armen, applaus en luid gejuich ontvangen. Iedereen stond enthousiast springend op de Bühne en was ervan overtuigd dat er nu echt afgerekend ging worden met de rituele verhalendans. Maar al snel werd duidelijk dat ook deze poging gedoemd was tot falen. Simpelweg omdat het weer meer van hetzelfde was. Het liep dan ook op niets uit.

De laatste gebeurtenis ging over het maken van mijn relatiegeschenk. Een bevriend speelgoedontwerper wilde dit graag doen, en in samenspraak verkenden we wat ideeën. Enkele weken later lag er een eerste ontwerp. Het ontwerp bestond uit een vlieg die spiraalsgewijs neerdaalt vanuit het ideeënrijk naar de machinerie van de organisatie. Op zich was het een leuk ontwerp, maar de vlieg erin voelde niet goed. Een vlieg is immers een uiterst irritant beest, en ik wilde mensen geen relatiegeschenk geven dat irritatie oproept. Dus ging ik op zoek naar een alternatief. Toevallig stuitte ik kort daarna op de hommelmyste, een fabeltje dat in de jaren dertig van de vorige eeuw ontstond.<sup>2</sup> Het is een verhaal waarin een natuurkundige stelt dat de hommel eigenlijk niet zou kunnen vliegen, omdat zijn vleugels te klein zijn voor zijn gewicht. De hem bekende *aerodynamische principes* verklaarden namelijk niet hoe een hommel vliegt. Wat het onschuldig rondartelende dier tje waarneembaar doet, paste niet in het bedachte model en bij de kennis van deze natuurkundige. Daarom miskende hij liever de realiteit dan zijn onwetendheid te erkennen. Deze overduidelijke onnozelheid zet wel aan tot na-



denken, net als de folkloristische populariteit van deze mythe. Keer op keer duikt de hommelmyste weer op en blijkt hij nog nauwelijks iets aan kracht te hebben verloren. Kennelijk raakt hij steeds weer een gevoelige snaar.

De confrontatie met de hommelmyste deed bij mij het kwartje vallen. Alle stukjes van de puzzel vielen in elkaar. Terugkijkend was dit het moment waarop het in mijn hoofd opgebouwde kaartenhuis van de huidige kijk op organiseren en veranderen ineens stortte. De mythe bevestigde namelijk mijn ervaring, dat keer op keer de verkeerde *aanvliegroute* wordt gekozen, en dat bestaande modellen de praktijk niet verklaren. Zo leidden deze, op het eerste gezicht losstaande, gebeurtenissen tot het idee om een samenhangend nieuw verhaal te maken. Een verhaal over de wijze waarop het veranderen kan worden omgevormd in aerodynamisch veranderen. Want alle gevleugelde uitspraken in deze gebeurtenissen, zoals het nodige draagvlak, ballonnetjes oplaten, bevlogenheid, in de lucht komen, gevoel van crashen, iets laten landen, van de grond krijgen, brevet van onvermogen, helicopterview, aanvliegroute, alsook de hommelmyste gaan over vliegen.

Nu heb ik toevallig een achtergrond in de luchtvaart, als voormalig helikoptervluchtcommandant en luchtvaartinspecteur, dus lag de metafoor van aerodynamisch veranderen voor de hand. Zo hielp een reeks gebeurtenissen mij inzien dat alleen door zelf los te komen het mogelijk is om de huidige manier van organiseren en veranderen te ontstijgen. Loskomen door onnodige en belemmerende ballast te lozen. Deze ontdekkingsreis start niet voor niets met de vraag waarom het veranderen niet van de grond komt. Want zolang we niet weten waardoor dit komt, weten we ook niet wat we los moeten laten. Overigens is het antwoord hierop kinderlijk eenvoudig: als veranderen met het huidige denken en doen niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan de manier waarop we denken en doen. Daarom beginnen we met het stellen van vragen bij wat met grote stelligheid wordt beweerd. Want het stellen van de juiste vreemde vragen vergroot de kans op het vinden van antwoorden die wel werken. Het zijn vragen bij bestaande antwoorden, vragen zonder antwoord, tegenstrijdige antwoorden zonder vraag en vooral vragen waar niemand om heeft gevraagd. Van de gevestigde orde hoeven we deze vragen niet te verwachten. Wellicht heeft die er geen baat bij.

***“Als veranderen met het huidige denken en doen niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan de manier waarop we denken en doen.”***

Geen bestemming wordt bereikt zonder onderweg te zijn gegaan. Tijd dus om ons voor te bereiden voor vertrek. Maar alleen is maar alleen, en reizen in gezelschap is veel leuker. Daarom laten we ons op deze reis vergezellen. En wel door de hommel, die zich verwondert over zijn mythische status als vlees geworden ontkenning van een evident feit. Hij wil wel eens weten, waarom hij in deze gemodelleerde wereld wordt afgeschilderd als een beestje dat niet kan vliegen, terwijl iedereen kan zien wat hij doet. Daarom gaat de suggestie, dat hij volgens de regels van de *vliegkunst* niet zou kunnen vliegen, zijn verstand en begrip te boven. Hij baalt zo van deze diskwalificatie dat het zijn *vlieglust* volledig ontnemt. De ontstemde hommel staat dan ook startklaar. Hij is uitgerust met een speciale vliegbril om door de ogen van het huidige verandergeloof te kunnen kijken en zo het gehele veranderlandschap te kunnen overzien. De hommel wil graag zijn eigen kijk geven op wat we tegenkomen. Samen gaat het vast een apart verhaal worden.

Er is dan ook een wezenlijk verschil tussen het oplossen van een probleem voor iemand, en het laten oplossen van een probleem door de persoon zelf. Maar nog veel belangrijker is dat wat Einstein ons al duidelijk probeerde te maken: een probleem kan nooit worden opgelost met de denkwijze die het veroorzaakt heeft.<sup>5</sup> Duurzaam oplossen vraagt om het ontstijgen van de bedachte materie die het probleem heeft veroorzaakt.

## DE HAMVRAAG

Het is heel verleidelijk om uit te gaan van een probleem. Het is namelijk zeer wetenschappelijk. Wetenschap houdt in dat een vooringenomen (probleem) stelling verdedigd wordt met aannemelijke argumenten. De verdediging mag echter niet te sterk zijn. Theorieën die niet weerlegd kunnen worden zijn onwetenschappelijk.<sup>6</sup> Theorie mag slechts stand houden, totdat het standpunt niet langer overeind blijft en verworpen moet worden. Maar door met stapsgewijze uitsluiting steeds verder in te zoomen, raakt de samenhang ook uit het oog. Het antwoord op een steeds kleiner deel, roept altijd vanzelf weer vragen op over hoe dit nog past in het grotere geheel. En dit zijn wel vragen die er wezenlijk toe doen, maar zelden worden beantwoord.

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 toeval toelaat. Experimenteren om te ontdekken, gaat namelijk altijd uit van een centrale vraag om als malse kluif 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 en zo mogelijkheden biedt om los te komen van beperkende uitgangspunten. Het moet dan wel een originele vraag zijn, anders is er geen echte prikkel om nieuwe antwoorden te vinden. We gaan daarom op zoek naar het antwoord op:

### Hoe wordt Veranderen een Tweede Natuur?

Onze 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 al-

## VERANDERVERHALEN BELICHT

Bij de eerste blik op het veranderlandschap valt direct op 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. Zo is de veranderbiotoop organisch gegroeid. Hij is uitermate divers en grillig, zodat hij lastig is om te doorzien. Want wat vandaag opkomt, is morgen weer van het landschap weggevaagd. Het is een ondoorgrondelijk en onoverzichtelijk landschap dat zich toont als een chaotische bende, waar niemand zich aan lijkt te storen. Kennelijk is het veranderen voor de vertellers voldoende duidelijk en logisch. Het verenigen van al deze meningen en het aanbrengen van samenhang blijft dan ook uit.

Veranderverhalen vertolken een gerationaliseerde kijk op onder meer de organisatie van regels en afspraken. De geconstrueerde organisatie als instrument wordt dan instrumenteel veranderd. Verhalen over verandering in het denken en doen worden afgedaan als cultuurveranderingen die wel een generatie lang op zich kunnen laten wachten. Verder valt op dat veranderverhalen meestal maar één kant van het verhaal vertellen. De denkwijze van de verteller over succesvol veranderen wordt belicht. Het gaat dus niet over dat wat feitelijk heeft plaatsgevonden, noch over de beleving van de medewerkers die het uitvoeren of over het miskleunen en de blunders van het management. Vandaar dat veranderverhalen overwegend opgebouwd worden rondom bedachte gereedschappen en verzonnen werkwijzen die tijdens het veranderen ingezet zouden kunnen worden. Zo is er een landschap vol overvloedige hulpmiddelen en handreikingen ontstaan, waaruit de *dolende ziel* de hoop moet putten dat er wel iets van zijn gading bij moet zitten. Aan keuze is er dus geen gebrek. Maar het is waarschijnlijker dat de doler, met zijn ziel onder de arm, al bij het eerste aanzien de weg kwijtraakt.

***“Het is een ondoorgrondelijk en onoverzichtelijk landschap dat zich toont als een chaotische bende, waar niemand zich aan lijkt te storen.”***

Het veranderlandschap is dus dik bezaaid met levendige *veranderinstrumenten*.<sup>27</sup> Weelderig en ongerept woekeren er duizenden platgeslagen modellen, kleurrijke concepten, geregelde technieken en rechtlijnige methoden. Wijdverspreid claimen ze grote delen van het landschap, alsof het hoofdrolspelers zijn voor het opvoeren van het mysterieuze veranderscript. Deze eerste in-

Het landschap is zo continu in beweging en wordt bij herhaling omgevormd zonder in samenstelling te veranderen. Het is net als de vaste inrichting van een woning, waar het interieur door de verteller wordt rond geschoven, door andere woorden te gebruiken en accenten te verleggen. Of dat de verteller met nieuwe accessoires en kleurtinten een nieuwe en verfrissende toon zet. Opvallend is dan ook de beperkte houdbaarheid van veranderverhalen. Vooral modellen en concepten schieten als paddenstoelen uit de grond, bloeien kortstondig en heftig, om vervolgens weer een stille dood te sterven. Nieuwe grillen verorberen op deze manier bestaande delen van het landschap door verschuiving in aandacht, zonder aanpassing van de inhoud. Wat het meest aanspreekt krijgt vanzelf aandacht, totdat het geluid verstomt of overstemd wordt door een nieuwe trend. Het lijkt wel stuivertje wisselen. Wat vandaag in de mode is, kan morgen al weer uit de gratie zijn. Aan dynamiek is dus geen gebrek, maar rondgaan in cirkels is geen vooruitgang. Wel leidt het herordenen van het landschap tot een onoverzichtelijke wanorde.

## **DE TUSSENBALANS**

We hebben een eerste indruk gekregen van het veranderlandschap. Nu weten we meer over het wezen, de verschijningsvormen, de vertelling en de werking van veranderverhalen. Deze wijken soms principieel af van die van echte verhalen. Hieronder volgt een kort overzicht van de belangrijkste overeenkomsten en verschillen:

- Alle verhalen zijn een combinatie van fictie en feit. Veranderverhalen zijn grotendeels gerationaliseerde fictie en ingekleurd met bedachte instrumenten;
- Een verhaal is een samenhangend geheel van gebeurtenissen. Veranderverhalen zijn gefictionaliseerde analyses van een onderdeel dat vanuit een bepaalde invalshoek wordt belicht, ten kosten van de samenhang van het geheel;
- Verhalen hebben een wezen. Veranderverhalen zijn gebaseerd op planmatig veranderen, door het eerst te bedenken en het vervolgens door anderen te laten doen;
- Verhalen hebben een verschijningsvorm. Veranderverhalen benaderen het veranderen op vele abstracte manieren, waardoor dat waarover het nu precies gaat, ongrijpbaar is;
- Een verhaal moet eigen gemaakt kunnen worden, wil het een verhaal zijn. Veranderverhalen dienen te overtuigen, en behoren onveranderd geloofd en overgenomen te worden;

## MANAGEMENTVERHALEN

Een bijzonder in het oog springend genre is het managementverhaal, exclusief geschreven voor het management. Managementverhalen gaan namelijk over de rol en de denkwijze van het management. Want verandermanagement veronderstelt dat veranderen te managen is en dat doet alleen het management. Ze geven aan hoe het management tegen veranderen aan moet kijken. Vandaar dat ze bol staan met bedachte ideeën om anders te kunnen zien, doorgaans in de vorm van een concept, model, techniek of methode. Deze zijn bedoeld om situaties te overzien en naar eigen hand te zetten. Ze helpen bij het vormgeven van nieuwe werkelijkheden en richten zich op het vermogen om medewerkers te motiveren, te inspireren of te stimuleren.

Centraal staat het uiterst populaire managementconcept. Dit zijn beschrijvingen om het veranderen effectief te bedenken en te organiseren. Het haalt de onzekerheid over dat wat gedaan moet worden weg. Vandaar dat managementconcepten gretig aftrek vinden. Ze voeden namelijk de honger naar het verlossende antwoord op het mysterie van succesvol veranderen. Goede managementconcepten worden zo ware rages en gaan een eigen leven leiden. Echter, de niet aflatende stroom van concepten overspoelt het management, waardoor hun levensduur steeds korter wordt. Ze lijken steeds meer modeverschijnselen te worden, die gevoelig zijn voor actuele trends.

Managementverhalen gaan ervan uit dat veranderen begint bij het eerst bedenken en het vervolgens uit te laten voeren. De rol van het management is dan ook anders dan normaal. In de eerste stap is de manager de ontwerper. Het ontwerpen gebeurt meestal achter de schermen, buiten het zicht van de medewerker. Als het ontwerp klaar en besloten is, verandert de rol. De manager wordt van ontwerper de aanstuurder van medewerkers. Het communiceren, coördineren en controleren krijgen dan de overhand in het takenpakket.

In deze verhalen is managen de kunst om anderen te laten doen wat is bedacht. Het management zelf staat buiten de verandering. Het is ook niet de bedoeling dat het management het speelveld zelf betreedt en mee gaat spelen, want dan wordt het overzicht verloren. Overzicht is namelijk de sleutel tot succes om anderen de juiste dingen te laten doen. Wel wordt verwacht dat het management optreedt als sponsor of als coach langs de lijn aanmoedigt. Een uitzondering hierop is de verandermanager. Hij behoort de verandering wel op een directe wijze aan te sturen.

### ***Vragen bij Managementverhalen***

Waarom is veranderen het exclusieve domein van het management? Waar zijn de verhalen voor de medewerkers die het moeten doen? Hoe weten zij dan wat veranderen allemaal inhoudt? Wordt dit hen dan bijgebracht door het management? Als het management buiten de verandering staat, hoe weten zij dan hoe het te doen? Wordt dit niet gemakshalve maar aangenomen? Waarom is er een scheiding tussen uitdenken en laten doen? Wat zegt dit over de kloof tussen denken en doen? Bestaat die echt of wordt die hierdoor veroorzaakt? Hoe zit het dan met anders denken en anders doen? Zijn dit soort veranderingen wel te managen? Wat wordt er eigenlijk bedoeld met het managen van een verandering? Ontstaat anders denken en doen door aansturen? Als gestuurde verandering grotendeels faalt, komt dit dan door falend management? Wat is hun bijdrage aan het falen? Wanneer lezen we iets over het (ver)prutsende management? In welke mate is het management bezig met het continu achter de feiten aan te lopen? Want hoeveel zicht heeft het management op de medewerkers en op dat wat er feitelijk gebeurt? Wat zegt de niet aflatende stroom aan ideeën? Dat we de weg kwijt zijn en zoekende in de woestijn? Voedt deze stroom niet de wanorde en de onzekerheid? Want welk concept moet wanneer worden toegepast? Betekent al die aandacht voor concepten dat we helemaal niet weten hoe te veranderen? Zijn ze juist bedoeld om het management te laten stoppen met het zelf nadenken? In hoeverre is het gebruik van concepten dan een oorzaak van het falen? Wat zegt de beperkte levensduur over een concept? Dat het onzin was, van begin af aan? Zou het anders niet een langer leven beschoren zijn? In welke mate vallen concepten uit de smaak doordat de volgende al weer voor de deur staat te trappelen? Voeden de conceptenmakers zo niet de honger vanuit een eigen commercieel belang? Is veranderen op deze gemanagede wijze dan de manier om verandermanagers te verkopen?

## MORALISEREND VERANDERMORAAL

**D**e vele thema's voeden sterk de indruk dat overdaad schaadt. Onderwerpen die zonder samenhang over elkaar heen buitelen, brengen geen orde maar chaos. Hoe meer onderwerpen, des te minder zicht op waar het werkelijk om gaat. Kennelijk deert dit de gevestigde orde niet, aangezien ze hier al jaren mee doorgaat. Misschien wordt het eens tijd om met deze praktijk te breken. Maar nu eerst het laatste verhaalelement om achter de ware en juiste motieven te komen: de moraal van het verhaal.



## TWIJFELACHTIG LANDSCHAP

Het gedachtegoed is uitvoerig doorgewroet en het veranderlandschap grondig bekeken. De verhaalelementen uit de hedendaagse verhandelingen over veranderen zijn op een rij gezet. Bij alles wat uit de toon valt, eenzijdig wordt benaderd, of ongeloofwaardig overkomt, zijn *reflectieve* vragen gesteld die tot nadenken aanzetten. Dat zijn er al met al vele honderden geworden. Het beantwoorden van deze pittige vragen met het huidige gedachtegoed is onbegonnen zaak. Dat kan alleen door de bestaande (wan)orde te ontstijgen. Deze vragen kunnen natuurlijk ook afgedaan worden als onnozel of retorisch, zodat het beantwoorden niet eens meer aan de orde is. Maar onnozel of retorisch zijn deze wezensvragen niet. 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?

De veranderverhalen zijn gefileerd om de graten eruit te halen, maar helaas zijn die dwars in de keel blijven steken. Want wanneer we de verhalen in hun samenhang bekijken, blijkt er maar bitter weinig te kloppen van het verandergeloof. Het blijkt een gedachtegoed te zijn gebaseerd op contextloze instrumenten (toepasbaar in elke situatie), inhoudsloze verhalen (bedachte abstractie zonder concrete vorm) en tijdloze leerstellingen (vrij van tijdgeest en voortschrijdend inzicht). In grote lijnen tekent het landschap zich dan ook af als een macaber schouwspel van het behouden van een verlamme status quo, ten dienste van de gevestigde orde die hier belang bij heeft. Het landschap kent nauwelijks coherentie, waardoor het onbegonnen werk is om het waarheidsgetrouw af te beelden. De kaart is uiteindelijk verworpen tot een atlas van een *chaotische* gedachtewereld.

Kennelijk verwonderen en verbazen we ons over dingen die er voor de gevestigde orde niet wezenlijk toe doen, ondanks het feit dat ze wel van wezenlijk belang zijn. Zo is de mate waarin veranderverhalen bestaan uit gemanipuleerde feiten en gedokterde fictie, wel degelijk belangrijk. Het gedachtegoed vormt een *samengeraapt, onsamenvattend, onlogisch* en *slordig* geheel, als gevolg van het heel normaal vinden dat iedereen gewoon maar van alles kan stellen over één bedacht deel zonder oog voor het geheel. Het zijn dan soms wel ludieke zienswijzen op een verzonnen deel, maar tegelijkertijd is het een praktijk die mede het probleem is en een serieuze belemmering vormt voor het scheppen van (een nieuwe) orde.

het los van andere verhalen wordt bekeken. Maar samengevoegd als één geheel, vallen ze als samenstel door de mand. Het zijn op zichzelf staande puzzelstukjes die een bij elkaar geraapt zootje vormen. 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 krakkemikkige gedachtegoed bestaat uit allemaal verzonden fragmentjes die niet bij elkaar passen. De oorzaak is analyse zonder synthese, ofwel inzoomen op delen zonder oog voor het geheel. Dat is toevoegen zonder invoegen. 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 onderbouwen met een aantal *schrijvende* en *illustratieve* voorbeelden.



## GATEN

Er zijn nogal wat gaten te schieten in het instrumenteel georiënteerde gedachtegoed. 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 bijvoorbeeld 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.

Een ander groot gat bevindt zich aan de menselijke kant. Dat is het *braakliggende terrein* van veranderingen in ons denken en in ons gedrag. Het gedachtegoed gaat er in essentie van uit dat veranderingen door het management worden bepaald en opgelegd. Medewerkers en lagere managers behoren aan te horen dat wat voor hen is besloten en het daarna braaf uit te voeren. Maar het kennismaken is niet hetzelfde als het te kunnen of het te doen. De kloof tussen weten en doen is nog steeds een groot gapend gat. Om deze te overbruggen komt het verandergeloof niet verder dan mensen overtuigend een andere mening aan te praten en het daarna gewoon te laten doen. Vele verkopers, zoals Jehova's getuigen en politici, hebben aan den lijve ondervonden dat slechts enkelen zich zomaar iets laten aanleunen. Eigenwijs als we zijn, bepalen we altijd nog wel zelf wat we ervan vinden. Dat is meestal zoals we er al over dachten.

***“Niemand kan dus vooraf beoordelen of het gedachtegoed wel of niet van toepassing is.”***

Succesvol een mening aanpraten, gebeurt op een beslissend moment en heeft vrijwel altijd betrekking op een beperkt, specifiek geval. Het gaat dus niet om veelomvattende ideeën zoals een alternatieve kijk op de wereld of een structurele aanpassing van het eigen wereldbeeld. Hoe deze veranderen, is nog steeds onontgonnen gebied. Eveneens is het nog steeds een mysterie hoe wij komen tot een wezenlijk ander niveau van denken, zoals bij een ver-

## STOPPEN MET SLECHTE GEWOONTEN

**H**et verandergeloof is conventionele wijsheid. Een wijsheid die eenvoudig, passend, comfortabel en geruststellend is, maar niet noodzakelijkerwijs de waarheid.<sup>95</sup> In dat geval is er eerder sprake van universele domheid of naïviteit.<sup>96</sup> Hiermee breken vraagt om systematisch bewijs te zoeken van dat wat niet klopt. Daartoe moet eerst de nutteloze ballast van de conventionele wijsheid worden afgeworpen, want als het toch niet werkt, is het logischer om met dat deel te stoppen. Het lozen brengt verlichting, geeft nieuwe energie en maakt de weg vrij om anders te kijken. Daarnaast is kennis die we niet kunnen gebruiken toch maar dood gewicht.<sup>97</sup> Ballast afwerpen maakt het ook nog eens mogelijk om boven de materie uit te stijgen. Een mooie manier om van het semantisch vervuilde veranderlandschap los te komen.

## MAAK HET NIET ONNODIG INGEWIKKELD

Het voorstellen van verandering en situaties als complex, is een schoolvoorbeeld van hoe je iets onnodig moeilijk maakt. Iets als complex presenteren, betekent zo veel als het zelf niet overzien, ofwel onvoldoende idee hebben van dat waar het over gaat. Een vliegtuigmotor is ondoorgrondelijk voor de leek, maar niet voor de motorspecialist. Einsteins relativiteitstheorie was een eeuw geleden onvoorstelbaar en hemelbestormend, maar wordt vandaag de dag door kinderen op de lagere school begrepen en uitgelegd. De kunst iets uit te leggen, komt neer op het dusdanig uiteenzetten van leerstof, dat de eenvoudige, achterliggende structuur inzichtelijk wordt. Dan is dat wat complex lijkt, plotsklaps glashelder geworden. Iets blijven aanduiden als complex, is voornamelijk een manier van moeilijk doen, omdat de verteller het zelf vaak niet begrijpt. Het gebruik van een modieuze woordenbrij en ondoorgrondelijke, abstracte taal, werkt bepaald niet mee. Zelfs het meest simpele onderwerp kan hiermee ingewikkeld gemaakt worden. Gelukkig kan een kluwen wol ook weer ontward worden. Alles dient zo eenvoudig mogelijk voorgesteld moeten worden, maar niet eenvoudiger dan dat, aldus Einstein.<sup>112</sup> Wellicht zou ook veranderen een fluitje van een cent zijn, wanneer we het eenmaal doorzien hebben.

Veranderen voorstellen als een complex proces, maakt veranderen vanzelf lastig en moeilijk. Door veranderen te associëren met rijp en groen, en er daarna allerlei oneigenlijke en fantasierijke zaken bij te halen, wordt er automatisch complexiteit gecreëerd. Het ontstaat, door niet tot de kern te komen, van iedere uitzondering een regel te maken en door iedere bijzaak tot hoofdzak te bombarderen. Het effect hiervan is een toenemende wanorde, wat het gevoel van het niet te kunnen overzien alleen maar vergroot. Iets wordt dus als complex ervaren, zolang het niet samenhangend en geordend is. Het wordt dan vanzelf steeds moeilijker om orde en structuur aan te brengen. We zijn door zo te blijven denken, steeds minder in staat om met veranderen om te gaan. Kijk nog maar eens terug naar al die synoniemen die onder veranderen te scharen zijn. Het maakt veranderen ongrijpbaar. Begin dus met een kraakhelder beeld van dat wat veranderen wel en vooral ook niet is. Verder is de enige manier om iets complex werkend te krijgen, te beginnen met iets simpels dat werkt.<sup>113</sup>

***“Veranderen voorstellen als een complex proces, maakt veranderen vanzelf lastig en moeilijk.”***

drijfzand. Alleen met een origineel verhaal op een eigen fundering kan men loskomen van het bestaande gedachtegoed. Die eigen fundering is er echter niet zomaar. Er moet worden stilgestaan om na te denken en om vraagtekens te zetten bij dat wat er nu echt in de praktijk gebeurt.

### **OPGETELD STAAN WE HIER**

Om het bestaande gedachtegoed te ontstijgen waren er twee richtingen mogelijk. Dat is vragenderwijs het pad op dat voorheen vermeden is of eerst afrekenen met slechte gewoonten. Gekozen is om af te rekenen met gewoonten die ineffectief zijn of een averechtse werking hebben. 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. 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 het onterecht medewerkers en falen uitsluiten en met het doorgaan met dat wat niet helpt om een nieuwe orde te stichten.

Het gedachtegoed is meermalen van alle kanten bekeken. Het bleek veel weg te hebben van de toren van Babylon, een gebouw dat nimmer is afgemaakt, goed voor menige spraakverwarring. De transformatie van het ineffectieve gedachtegoed bleek niet verder te zijn gekomen dan strakker sturen, meer opvoeden, creatiever bedenken, praktischer organiseren, beter plannen, bezielder vertellen en gericht aandacht geven. Het gedachtebastion heeft in de loop der jaren vele belegeringen doorstaan en er is nooit een bres in geslagen. Tot nu dan, want zelfs de sterkste aanhangers kunnen niet langer ontkennen dat belangrijke pijlers zijn weggeslagen, en dat de grondslagen op losse schroeven zijn komen te staan. De grond waar het op rust, blijkt een afgrond te zijn, voornamelijk veroorzaakt door de enorme kloof tussen denken en doen. Stoicijs hiervan wegkijken is niet langer een optie.

Het kennisbouwwerk dat in millennia is gebouwd, heeft een rotte fundering en staat zonder stutten onherroepelijk op instorten. Dit onderkennen is net als de erkenning vele eeuwen geleden dat de aarde niet in het centrum van het universum staat. Toen viel dat ook voor velen niet te verkroppen. Er komt on-

feiten te hebben gekeken. Daarom verplaatsen we deze reis van de bedachte tekentafel naar het toneel van de dagelijkse praktijk. Als volgende stap gaan we in op ervaringen die verwonderen, verbazen en ontstellen. Het is een stap in het dichteren van de kloof tussen fictie en feit, tussen wat we dachten en wat waarneembaar (niet) gebeurt. Zoals altijd zal de praktijk een stuk weerbarstiger blijken dan het klinisch bedachte verandergelooft doet geloven.

Ik laat u achter met de gedachten van Machiavelli: ‘Men dient te beseffen dat er niets moeilijker is om uit te voeren, noch onzekerder van succes, noch gevaarlijker om te doen, dan het initiëren van een nieuwe orde der dingen.’ Tot binnenkort in het volgende deel van onze ontdekkingsreis.

#### IN DE TUSSENTIJD

We zitten nu tussen wat is en wat gaat komen. Aangezien we altijd onderweg zijn van waar we vandaan komen naar waar we naar toe gaan is er een forum opgezet om deze reis in de tussentijd te begeleiden. Dit forum is te vinden op [www.contraview.com/forum](http://www.contraview.com/forum).

Ook is de website [www.aerodynamischveranderen.nl](http://www.aerodynamischveranderen.nl) de moeite waard om een bezoekje aan te brengen. Hierop vindt u de laatste nieuwtjes.

## OVER DE AUTEUR

Hugo Meijers is auteur van een scala aan artikelen en heeft meer dan 30 jaar ervaring met het effectief handelen onder weerbarstige omstandigheden. Als eigenaar van Contraview richt hij zich op het vergroten van het verandervermogen van professionals in organisaties.

Zijn loopbaan begon bij de Koninklijke Marine. Daar is hij oceanen gaan bevaren en als vluchtcommandant Lynx helikopters gaan vliegen. Tijdens de Golfoorlog heeft hij ervaren wat het vraagt om extreme situaties het hoofd te bieden en effectief te blijven handelen. Na de Marine is hij gaan werken bij de Rijksluchtvaartdienst als luchtvaartinspecteur. Daar heeft hij kwaliteitsnormen opgezet en internationale luchtvaartbedrijven gecertificeerd. In de jaren die volgden heeft hij in verschillende rollen en functies programma's aangestuurd, nieuwe diensten vormgegeven, organisaties opgezet en veranderingen begeleid.

In 2001 is Contraview opgericht om in vrijheid te kunnen ondernemen. Zo is hij initiatiefnemer van de Transitie Academie en een op competentie gericht kiesplatform om politieke partijen radicaal anders naar zichzelf te laten kijken. Vanuit Contraview is zijn visie op het anders organiseren en veranderen verder ontwikkeld. Deze visie is hij als ontdekkingsreis aan het beschrijven in de serie Aerodynamisch Veranderen. Op dit moment wordt hard gewerkt aan het tweede deel.

Ir. Hugo Meijers heeft de middelbare school op het King's College in Wimbledon (UK) gevolgd. Hij is cum laude in Operational Research afgestudeerd aan het Koninklijk Instituut voor de Marine. Daarnaast was hij de eerste student die afgestudeerde aan de Open Universiteit in Informatica met Bedrijfskunde.



## Na deze reis zal geen organisatie meer de oude zijn

Wat zou het fantastisch zijn als we zo leren organiseren dat verandering vanzelf van de grond komt. Organiseren dus zonder geestelijke werkeloosheid en emotionele verwaarlozing. Dat er organisaties ontstaan waar iedereen tegenslagen overwint en zichzelf keer op keer ontstijgt. Inspirerende omgevingen voor bezielde mensen die ongekende bronnen van scheppend en oplossend vermogen weten aan te boren. Aerodynamisch Veranderen is de ontdekkingsreis naar deze manier van organiseren en belooft de organisatiewereld op zijn kop te gaan zetten.

## Veranderen begint met anders denken

Waarom komt veranderen niet van de grond? Deze vraag geeft het startschot voor onze reis. Het antwoord is verrassend eenvoudig. Want als veranderen met het huidige denken en doen niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan hoe we denken en doen. Tijd dus om te twijfelen aan het gedachtegoed dat over de laatste 2500 jaar is opgebouwd. Vragenderwijs legt dit boek bloot wat daar niet aan klopt en maakt het helder met welke slechte gewoonten we moeten stoppen.

## Verandering moet eerst zelf worden ondergaan



Ir. Hugo Meijers is afgestudeerd in Operational Research en Informatica met Bedrijfskunde. Hij heeft in helikopters gevlogen, is oorlogsveteraan en oprichter van Contraview. Op onconventionele en verfrissende wijze begeleidt hij professionals naar verlossend inzicht en effectief gedrag. Dit doet hij door invalshoeken zichtbaar te maken, onzin aan te kaarten, ego's te ontmaskeren, dogma's te doorbreken en taboes bespreekbaar te maken. Deze ontdekkingsreis is mede zijn levensverhaal.

ISBN 978-90-817-5340-1

