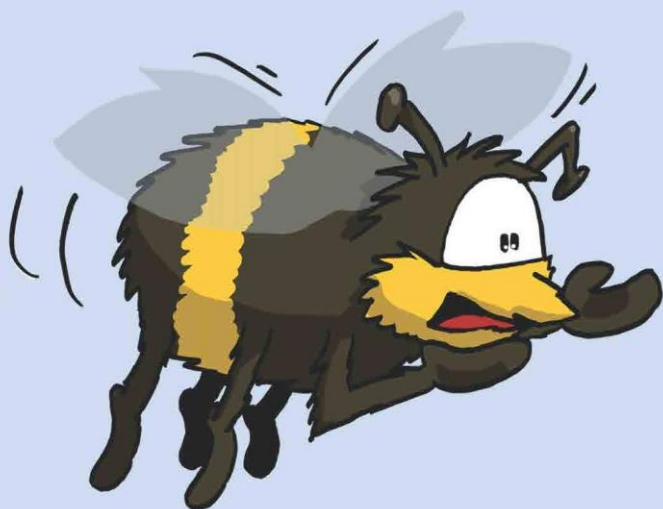


AERODYNAMISCH VERANDEREN

Waarom veranderen niet van de grond komt



HUGO MEIJERS

Verkorte versie

AERODYNAMISCH VERANDEREN

Waarom veranderen niet van de grond komt

Hugo Meijers

Contraview Publishing



2014

Voor meer informatie kunt u contact opnemen:

Contraview BV

Pallasstraat 49

1829 JB Oudorp NH

072-2204164

info@contraview.com

www.contraview.com

www.aerodynamischveranderen.nl

Omslagontwerp & Cartoons Rex Frediani

Vormgeving omslag en binnenwerk Ivo van Sluis

Eindredactie Suzanne van Munster

ISBN: 978 90 817534 3 2

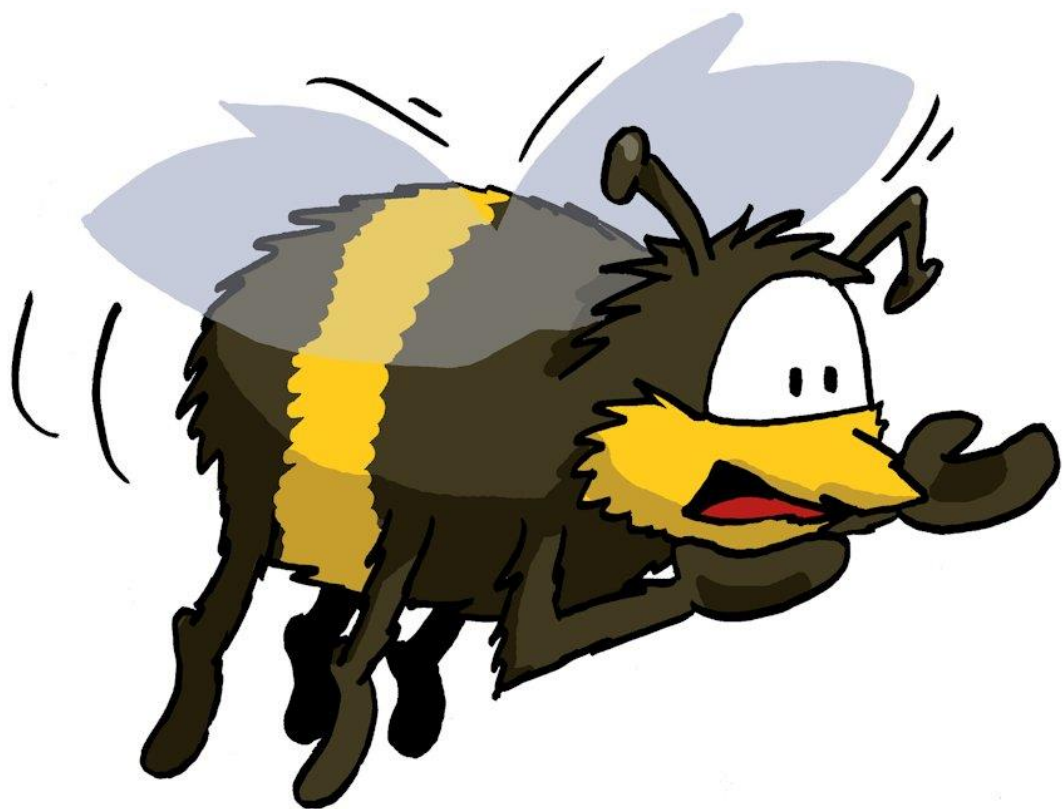
NUR: 600, 801

© 2014 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, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, opnamen, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Dit boek is de verkorte uitgave van het originele boek, verkrijgbaar in de boekhandel met ISBN 978 90 817 5340 1, als PDF e-book met ISBN 978 90 817534 2 5 of als ePub e-book met ISBN 978 90 817534 1 8.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----|
| Waarschuwing! | 6 |
| Waarom Aerodynamisch_Veranderen? | 9 |
| Vorbereiden op het Vertrek | 14 |
| De Wereld van Verhalen | 24 |
| Het Veranderlandschap in kaart | 31 |
| Geordende Verandergenres | 46 |
| Verlossende Veranderplots | 56 |
| Figurerende Veranderpersonages | 68 |
| Boeiende Veranderscènes | 82 |
| Stortvloed aan Veranderthema's..... | 95 |
| Moraliserend Verandermoraal..... | 107 |
| Wat de kaart laat zien | 112 |
| Logisch Vervolg..... | 130 |



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, denkfouten 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 zienswijze die er helemaal niet wezenlijk toe doet? 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 echt 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.¹ Tot nu toe tenminste, want deze reis gaat flink rammelen aan de grondslagen van het conventionele denken. Daarin ligt namelijk een groot deel van het antwoord op de vraag waarom veranderen niet van de grond komt. Een antwoord dat hoe dan ook een onvermijdelijke confrontatie is met het bestaande en daarmee ook met het eigen denken.

Dit verhaal zet alles wat voor waar wordt aangenomen doelbewust 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 en nog minder mee te doen. Daarvoor zijn de andere, vlot geschreven en makkelijk verteerbare verhalen over organiseren en veranderen beter geschikt.

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 meeste verhalen over organiseren en veranderen plegen te doen. In dit boek staan we stil bij de overheersende opvattingen, om ons fundamenteel af te vragen wat er niet aan klopt. Het belooft een verhaal te worden dat onrust zaait om anders denken te oogsten.

Voordat we beginnen, volgt eerst een welgemeende waarschuwing. Ontdekken is niet voor niets zowel fascinerend als beangstigend. Vandaar dat deze zoektocht naar vernieuwend inzicht niet zondermeer voor iedereen is weggelegd. Het is voor degene die het opgeven van diepgewortelde opvattingen ziet als een teken van kracht en vooruitgang. Dat vraagt een open en leergierige geest om het avontuur door de spelonken van de eigen zielenroerselen aan te gaan. 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 uw zekerheden worden danig op de proef gesteld. Het gaat een reis worden die uw wereldbeeld op zijn kop kan zetten. U bent gewaarschuwd!



STOP! NIET
BETREDEN!

MUUR VAN ONBEGRIP

ONTGONNEN
GEBIED

RISICO!

Waarom Aerodynamisch Veranderen?

Voor dat 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 die zich op de *automatische piloot* fixeerden op onverdeeldheid. Bij elk serieus voorstel viel het magische stopwoord *draagvlak*. Ze vonden dat iedereen het volmondig eens moest zijn met elk voorstel. Door deze hunkering naar eenstemmigheid verdween het op tafel liggende onderwerp volledig uit beeld, want eens werden ze het zelden. Draagvlak was een perfecte blokkade om van alles bij het oude te houden. Er kwam zo bitter weinig van de grond.

De tweede gebeurtenis speelde zich af 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. Tijdens een bijeenkomst werd het wangedrag van de top met toenemende *bevlogenheid* 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 gedeeld met de directievoorzitter en benoemd als emotionele verwaarlozing en geestelijke werkeloosheid. Twee *geveugelde uitspraken* die nog geruime tijd na resoneren.

De derde gebeurtenis betrof de ontwikkeling van een school die met de inspectie overhoop lag over de eigenzinnige wijze van lesgeven. De leraren zagen zichzelf als professionals die bekwaam op hun manier les gaven. In hun eigen klas waren zij heer en meester, met als gevolg dat ze zich op geen enkele wijze wilden verbinden aan het lot van de school. 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 de geworpen handschoen hoe dan ook gaan oppakken om de school open te houden, 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. Het lukte de leraren maar niet om de verandering te *laten landen* tussen de eigen oren. Hierdoor gaven zij zichzelf een *brevet van onvermogen* om hun huidige niveau van functioneren te *ontstijgen*.

De vierde gebeurtenis vond plaats binnen een organisatie waar een ware kunst was ontstaan in het stelselmatig omzeilen van samenhang. Niemand keek met een *helicopterview*. In plaats daarvan vluchtten de managers in het toevoegen van modellen en andere instrumenten, zonder overzicht te bewaren. Op deze wijze hoefde niemand zich te bekommeren over dat wat anderen vonden. De wanorde die zo ontstond maakte het organisatieontwerp volkomen *onluchtwaardig*. Het chaos groeide ook door de overda-

dige productie aan eigen zienswijzen. Met eigenzinnige en gefantaseerde beelden werden continu *proefballonnetjes* opgelaten, voornamelijk gericht op het laten *crashen* van de meningen van anderen. Er ontstond een cultuur waarin verhalen met verhalen werden neergesabeld. Zelfs de ultieme poging om af te rekenen met de rituele verhalendans liep op niets uit. Simpelweg omdat het meer van hetzelfde was.

De laatste gebeurtenis betrof het maken van een relatiegeschenk. Een bevriend speelgoedontwerper wilde dit graag doen, en in samspraak 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 een leuk ontwerp, maar de vlieg voelde niet goed. Een vlieg is immers een uiterst irritant beest. Gelukkig bood de hommelmyste een goed alternatief. Het is een fabeltje dat in de jaren dertig van de vorige eeuw ontstond.² Het verhaal gaat dat een natuurkundige stelt dat de hommel eigenlijk niet zou kunnen vliegen, omdat zijn vleugels te klein zijn voor zijn gewicht. De bekende *aerodynamische principes* van de natuurkundige verklaarden niet hoe een hommel vliegt. Wat het onschuldig ronddartelende diertje 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 nadenken, net als de folkloristische populariteit van deze mythe. Keer op keer duikt de hommelmyste weer op en blijkt het nog nauwelijks iets aan kracht te hebben verloren. Kennelijk raakt het steeds weer een gevoelige snaar.

De hommelmyste deed alle stukjes van de puzzel in elkaar vallen. 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 het broodnodige draagvlak, reageren op de automatische piloot, steeds weer proefballonnetjes oplaten, resonerende gevleugelde uitspraken, met bevologenheid discussiëren, in de lucht komen, gevoel van crashen, iets laten landen of van de grond krijgen, zichzelf ontstijgen, een brevet van onvermogen, het hebben van een helicopterview, alsook de homelmythe tot het idee van aerodynamisch veranderen. Nu heb ik toevallig een achtergrond in de luchtvaart, als voormalig helikoptervluchtcommandant en luchtvaartinspecteur, dus lag de metafoor voor de hand.

Zo hielp een reeks gebeurtenissen mij inzien dat alleen door zelf los te komen van de huidige manier van organiseren en veranderen, het mogelijk wordt om het conventionele te ontstijgen. Loskomen dus door onnodige en belemmerende ballast te lozen. Dat is durven inzien dat als veranderen met het huidige denken en doen niet lukt, dan kan dat alleen maar liggen aan de manier waarop we denken en doen. Op nu naar de voorbereiding.