

JAAP VAN
'T HEK
STRANGE, STRATEGIC
AND CHANGE

HET PROBLEEM MET WILLEN

Léon de Caluwé legde in *Communicatie* van februari uit dat 'moeten' veranderkundig veel problemen oplevert. De verplichting jaagt de haken in het zand: 'Als de mensen niet willen, gaat het niet gebeuren', stelt De Caluwé. Helemaal waar wat mij betreft.

Maar hoe zit het dan met 'willen'? Willen klinkt heel aantrekkelijk, alsof een interne bestuurder (je wil, je bewustzijn, je hersenen) je tot handelen aanzet. Geheel vrijwillig, geweldloos en in harmonie.

De wil is een belangrijk begrip in de managementwereld. Als je maar wilt kun je over brandende kolen lopen, prediken de Ratelbands. Waar een wil is, is een weg. En als de wil niet sterk genoeg is, kiezen we voor passie, een soort wil in het kwadraat.

'De wil
is niet
zomaar
de baas in
ons brein'

Veruit de meeste geplande veranderingen in organisaties lukken niet. In de veranderkundige literatuur gaat het percentage van 70 procent mislukkingen rond. In het denken waarin de 'wil' een belangrijke rol vervult, wordt dan ook snel de conclusie getrokken dat het ontbreken van voldoende wil ook het probleem is. 'Ze willen niet, ze vertonen weerstand.' Maar de wil wordt volgens mij ernstig overschat, zeker in de wereld van het management. Neurowetenschapper Victor Lamme legt in zijn 'De vrije wil bestaat niet' uit dat de wil niet zomaar de baas is in ons brein, tal van onbewuste processen bepalen ons feitelijke gedrag. Ons gezond verstand zegt ons dat we eerst iets willen en daarna het bijpassende gedrag leveren. Onderzoek toont aan dat we vaak eerst handelen en dat we daarna de redenen van ons gedrag erbij fantaseren. 'Ik had dorst en besloot daarom nog een slokje van mijn koffie te nemen.' In werkelijkheid echter ging de actie (kopje aan je mond zetten) aan het bewustzijn vooraf.

Dat zie ik ook nogal eens in het groot. Ik had eens een opdrachtgever die al jaren succesvol directeur was en mij vertelde hoe hij tien jaar geleden eerst de marktpositionering ter hand nam, daarna de productie verbeterde en nu toe was aan een herziening van de organisatiestructuur. Hij vertelde het alsof hij dit allemaal vooraf bedacht en gepland had. In werkelijkheid – zo bleek later – bleek hij vooral goed in het oplossen van praktische problemen die zich (toevallig) in deze volgorde openbaarden. Dat is wat natuurlijk ook veel vaker gebeurt. Organisaties zijn samenlopen van omstandigheden. Allerlei actoren reageren daarop en organiseren zo weer nieuwe samenlopen van omstandigheden. De manager die ervoor verantwoordelijk is, kan – als het goed verloopt – denken dat het allemaal zo loopt omdat hij dat zo vernuftig heeft georganiseerd. Als het minder goed gaat is er sprake van pech, tegenslag of andere vormen van toeval. Alleen het succes heeft vele vaders.

Veranderen van organisaties wordt er overigens niet makkelijker op. Moeten bleek een probleem, willen is ernstig overschat. Hoe zit het eigenlijk met kunnen?

PROFIEL

Jaap van 't Hek is interim-manager, adviseur, kennisomnivoor, denktoe-rist en nog zo wat bij Organisatievragen. Samen met Leike van Oss publiceerde hij in 2012 het boek *Onderdussen in de organisatie*. 'Wij worden niet warm van veranderen om het veranderen. Het heeft alleen zin zaken overhoop te halen als dat ook werkelijk voordeel oplevert en als de nadelen de voordelen niet overstemmen. We vinden veranderen een ambacht waarmee je vooral pragmatisch om moet gaan.' Van 't Hek is gefascineerd door wat er in een organisatie niet verandert en hoe dat dan komt.

FOTO: TON VAN TIL

