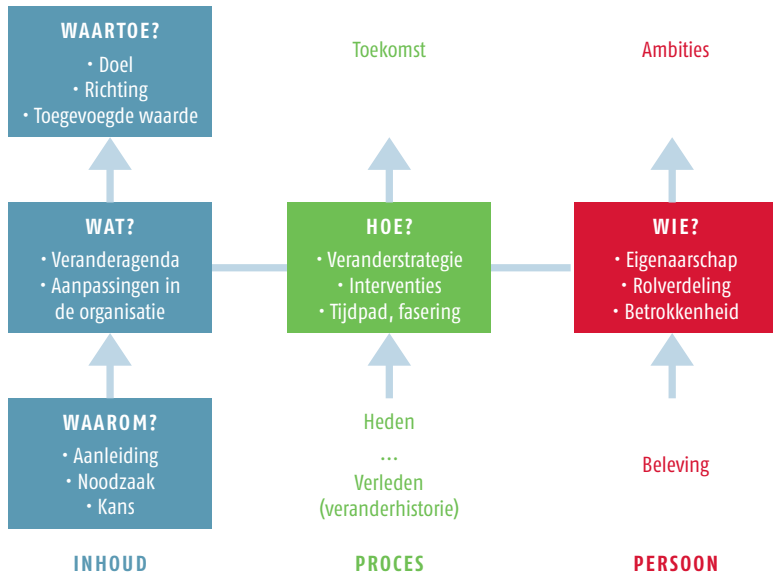




2.1 Puzzelen met drie redenerlijnen en vijf vragen

Het redeneren op weg naar een veranderverhaal loopt langs drie lijnen. De inhoudelijke redenerlijn betreft het onderwerp van de verandering, de procesmatige redenerlijn gaat over de veranderaanpak en de persoonlijke redenerlijn gaat over de mensen op wie de verandering betrekking heeft. In dit en de volgende twee hoofdstukken komt elk van deze redenerlijnen aan bod en ook de samenhang ertussen, maar allereerst komt het model van de Veranderversneller met de vijf verander vragen aan de orde (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1: De Veranderversneller

Dit model staat centraal in het boek en vormt het venster om naar andere modellen te kijken. Vrijwel alle andere modellen in dit boek kun je zien als een doorkijkje naar aanleiding van een van de verander vragen. Die doorkijkjes helpen om preciezer te redeneren over bijvoorbeeld de inhoudelijke aanleiding, veranderaanpak of persoonlijke ambities van betrokkenen.

De vijf verander vragen zijn eenvoudig en bekend. Het zijn de vragen die iedereen stelt in een verandering. Ook leiders stellen deze vragen, alleen vaak op een eerder moment dan dat anderen dat doen. Tegen de tijd dat anderen die vragen gaan stellen, zijn de leiders vaak vergeten dat zij zelf ook niet direct het antwoord wisten. Of het antwoord is inmiddels zo vanzelfsprekend voor hen dat ze niet meer begrijpen dat anderen die vragen stellen. Het vinden van goede antwoorden op de vragen is veel minder vanzelfsprekend dan het stellen van de vragen. Vakmatig redeneren helpt om te komen tot goede antwoorden. Dat is in eerste instantie een ingewikkelde, maar zeker ook een boeiende activiteit. Door flink te puzzelen leer je een veranderverhaal te maken, onderhouden en vertellen. Zo ontwikkel je het veranderkundig vakmanschap en de vertelkunst die van wezenlijke belang zijn om verandering te realiseren.

Stilstaan bij deze vijf vragen is een belangrijke versneller in het realiseren van de gewenste verandering. Door met de vijf vragen aan het werk te gaan, ontdek je of je op de goede weg bent en wat er nodig is om je doel te bereiken. De vragen niet stellen is een enorme vertrager. Dat klinkt paradoxaal, want redeneren kost tijd en het gepuzzel is soms best ingewikkeld, dus is het dan niet sneller om dit over te slaan? Bedenk eens wat de volgende voorbeelden aan tijd kosten. Gaandeweg ontdekken dat je de verkeerde route hebt genomen betekent eerst teruglopen en opnieuw beginnen. Of een nieuwe route bedenken terwijl je al met een flink aantal mensen op pad bent. Of je merkt dat je onderweg een groot deel van de mensen bent kwijtgeraakt, dan wel dat je vergeten bent om ze mee te nemen. Mogelijk nog ernstiger is het als je vergeet om mee te nemen wat je wilt behouden, niet weet waar je naartoe op weg bent of waarom je überhaupt bent betrokken. Kortom, het is de moeite waard om tijd te steken in de vragen die ertoe doen. Doe je het samen

met anderen, dan helpt dat om een gedeeld verhaal te ontwikkelen.

Mensen blijven de vijf verander vragen stellen, gedurende de verandering en vaak ook nog erna. Het moment waarop deze vragen opkomen verschilt van persoon tot persoon. Bovendien verandert het antwoord in de loop van de tijd. Redeneren is werken, net als verhalen vertellen, leidinggeven en veranderen.

Het zijn niet voor niets allemaal werkwoorden. Ze verwijzen naar een activiteit die een flinke en terugkerende inspanning vraagt. Dit hoofdstuk laat zien waarom dit werk belangrijk is. Het is ook leuk, althans als je van puzzelen houdt. Houd je daar niet van, dan is het goed om je te realiseren dat anderen gaan puzzelen met stukjes van het verhaal. Daarom is het belangrijk dat leiders en hun adviseurs enigszins voorlopen in dit puzzelen. Houd je niet van dit continue gepuzzel dat het maken en vertellen van verander verhalen met zich meebrengt? Overweeg dan of je beter op je plek bent in een meer stabiele context.

De eerste stap in het puzzelen met de vijf vragen is om de antwoorden expliciet te maken; oefeningen hiervoor staan in paragraaf 2.3, 3.2, 4.2 en 5.1. Dit expliciet maken heet *veranderkundig redeneren*. Hierdoor krijg je scherp welke vragen makkelijker te beantwoorden zijn en welke moeilijker. En het laat je de kwaliteit van de antwoorden en hun samenhang zien. Als je vindt dat je zelf ver genoeg bent met redeneren, kun je de opbrengst delen met anderen. Dan is er sprake van een eerste versie van een samenhangend veranderverhaal. Wat belangrijk is bij het vertellen komt aan de orde na het oefenen met redeneren.