



3.2 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de HOE-vraag

Oefenen met redeneren levert zowel antwoorden als ontdekkingen op. De antwoorden in deze oefening geven aan hoe het staat met het denken over de veranderaanpak. Een ontdekking kan zijn dat er geen duidelijke veranderstrategie is. Of dat de veranderstrategie niet aansluit op de veranderopgave. Of dat de nadelen van de strategie de gewenste beweging belemmeren. Wat ook kan, is dat je interventies niet bij het vraagstuk of de fase van verandering passen. Vaak is er weinig aandacht voor monitoring, waardoor je eigenlijk niet goed weet wat het effect is van alle inspanningen. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering. Als je (een deel van) je veranderaanpak wilt heroverwegen, kun je dit als opgave voor jezelf kiezen of er samen met anderen voor gaan zitten. Noteer je antwoorden en ontdekkingen apart van elkaar. Gebruik hiervoor tabel 3.3 of het formulier dat je kunt downloaden van verandersneller.nl.

Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als perfectie in het redeneren. Redeneren helpt om te komen tot een goed veranderverhaal. Een veranderverhaal is altijd een momentopname. Het vertellen over de veranderaanpak gaat bij uitstek over dynamiek, want je geeft ermee aan hoe de beweging plaatsvindt. Bij het redeneren met HOE-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Begin het denken over de aanpak met kennis van de (verander)historie van een organisatie. Wat werkte goed in het verleden en wat minder?
- 2 Ga na of de aanpak van de verandering aansluit op het doel van de verandering en niet op de huidige situatie waarvan je wilt loskomen. Is in de toekomst bijvoorbeeld meer eigen verantwoordelijkheid van mensen gewenst, maak dan geen volledig uitgekristalliseerde aanpak waarin alles voor hen is bedacht.
- 3 Neem kennis van de verschillende manieren om een verandering aan te pakken. Redeneer met de voor- en nadelen van verschillende veranderstrategieën om tot een bewuste keuze of mix te komen.
- 4 Ga na of de veranderstrategie past bij de organisatie, het vraagstuk, de fase van de verandering, bij jezelf en bij anderen.

- 5 Werk de veranderstrategie verder uit met passende interventies. Bij een directieve strategie horen ingekaderde interventies. Bij een planmatige strategie horen gestructureerde interventies. Bij een opleidingsstrategie horen interventies die mensen helpen om te gaan bewegen in de gewenste richting. Bij een lerende strategie horen interventies die experimenteren mogelijk maken. Bij een organische strategie horen interventies die zichtbaar maken wat ontstaat en daar betekenis aan geven.
- 6 Bedenk hoe interventies op elkaar aansluiten en voortbouwen op wat eerder is gedaan. Zo houd je tempo in de beweging en zorg je ervoor dat je gaandeweg dichterbij het gewenste resultaat komt.
- 7 Een heldere fasering geeft houvast in stappen en tijd. Je kunt de planning heel strak maken met data voor opleveren en beslissen. En je kunt globaler plannen in maanden of seizoenen. Sluit hiermee aan op de strategie die je kiest.
- 8 Bepaal hoe je tijdens en aan het einde van de verandering weet of het goed gaat en of je resultaat haalt. Naast de inhoud monitoren is het goed te weten hoe mensen de verandering ervaren. Maak monitoren en evalueren onderdeel van de aanpak in plaats van een noodgreep als het misgaat. Je weet immers vooraf al dat een aanpak richting geeft, maar nooit een op een te realiseren valt.

Deze aandachtspunten zijn hulpmiddelen die zijn afgeleid uit dit hoofdstuk. Gebruik ze niet allemaal tegelijk, maar kies de punten die je op dit moment in de verandering helpen bij het redeneren. De ervaring leert dat het werken met een tot drie punten al goed helpt om een krachtiger antwoord te geven en waardevolle ontdekkingen te doen. Dit levert goede ingrediënten om samen te voegen tot een veranderverhaal (zie hoofdstuk 5).

| Vraag | Antwoord | Ontdekking |
|---|----------|------------|
| <p><i>Hoe veranderen?</i> Benoem welke veranderstrategie of combinatie van strategieën je kiest en wat de overwegingen daarbij zijn.</p> | | |
| <p>Welke (opeenvolgende) interventie(s) zet je in en hoe zorgen die voor beweging? Hoe sluiten de interventies aan op de strategie, het vraagstuk, vorige interventies en betrokkenen? Werk dit uit voor een fase van de verandering.</p> | | |
| <p>Geef aan hoe je tijdens de verandering monitort hoe het proces verloopt, zodat je weet of je op de goede weg bent of moet bijsturen.</p> | | |

Tabel 3.3: Antwoorden en ontdekkingen bij de HOE-vraag