



2.4 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAT-vraag

De tweede redeneeroefening betreft de inhoudelijke hoofdlijn in je veranderverhaal. Die gaat over wat er in de organisatie gebeurt, waar je aan sleutelt gedurende de reis. De aanpassingen die nodig zijn op een of meer aspecten van de organisatie, staan vaak uitgebreid beschreven, variërend van *was-wordt*-lijsten tot competentiematrices, van gewenste of bestaande kernwaarden tot gedetailleerde procesbeschrijvingen en van leiderschapsprofielen tot handelingsinstructies. De kunst is om al redenerend te komen tot een antwoord op de WAT-vraag dat aan de ene kant kort en krachtig is (anders haken mensen af gedurende het verhaal) en aan de andere kant zodanig beeldend, dat mensen zich er een voorstelling van kunnen maken.

Neem voor het oefenen met redeneren een lopende verandering in gedachten, liefst een waar je zelf een rol in vervult. Beantwoord de vragen in eerste instantie vanuit je eigen perspectief. Denk niet in goed of fout, noteer wat deze vragen bij jou oproepen. Waarschijnlijk geven andere betrokkenen andere antwoorden. Laat dat voor wat het is. Voor de eerste versie van jouw veranderverhaal zijn je eigen antwoorden waar het om gaat. In hoofdstuk 7 staan oefeningen om samen met anderen te redeneren en om vanuit het perspectief van anderen te redeneren.

Naast antwoorden levert deze oefening ook ontdekkingen op. Bijvoorbeeld dat het nog niet duidelijk is waar de focus van de verandering ligt. Of dat je met het verkeerde onderwerp bezig bent, of dat er onderwerpen bij of af moeten om het gewenste resultaat te bereiken. Of dat er geen *van-naar*-redenering is, waardoor interne weinig beweging ontstaat. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering. Je kunt ze zien als huiswerk om mee te nemen in het vervolg, voor jezelf of om samen met anderen uit te zoeken. Noteer je ontdekkingen apart van de antwoorden. Gebruik hiervoor tabel 2.2 of het formulier dat je kunt downloaden van verandersneller.nl.

Streef niet naar perfectie, wel naar tijdelijk bruikbare antwoorden en voor jou betekenisvolle ontdekkingen. Redeneren helpt om een goed veranderverhaal te ontwikkelen. Een veranderverhaal is altijd een momentopname en gaat per definitie over dynamiek. Bij het redeneren met WAT-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Redeneer van groot naar klein. Typeer eerst om wat voor soort verandering het gaat, bijvoorbeeld: organisatie-inrichting, techniek, werkwijze, mensen, en/of welke functie of onderdeel van de organisatie het betreft.
- 2 Gebruik een model, concept of theoretische invalshoek om vervolgens preciezer te maken waar het om gaat bij het onderwerp dat op de veranderingenda staat.
- 3 Benoem de *van-naar*-beweging op dit onderwerp. Wat is er nu? Wat is er straks? Wat zie je dan? Wat doe jij dan en wat doen anderen dan?
- 4 Is er sprake van verandering op meer organisatiegebieden tegelijk? Besteed dan aandacht aan de afhankelijkheden tussen die veranderingen.
- 5 Sluit het redeneren over de WAT-vraag af met het bekijken van de hele inhoudelijke redeneerlijn. Kijk of er een logische samenhang is tussen de antwoorden op de WAAROM-, WAARTOE- en WAT-vraag.

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>Wat veranderen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geef een typering van het onderwerp dat op de veranderagenda staat. • Benoem welke organisatorische aanpassingen nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. • Beschrijf de aanpassingen zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld in gedrag of hoe dingen gaan: wat gebeurt er nu, wat gebeurt er straks? 		
<p>Als je goed in de inhoudelijke materie zit, kun je dit antwoord verder toespitsen. Je kunt ook vast even vooruitbladeren naar paragraaf 6.3 over het gebruik van theorie en modellen (bij de WAT-vraag).</p> <p>Beschrijf dan bijvoorbeeld wat verandert in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realisatie van de strategie • klantproces en klantinteractie • kernproces of bedrijfsproces • financiën, technologie en informatie • onderlinge verhoudingen en samenwerking • leidinggeven en sturing • werkwijze, taakuitoefening, inzet en ontwikkeling van competenties • ondersteunende functionele gebieden en stafftaken 		

Tabel 2.2: Antwoorden en ontdekkingen bij de wat-vraag