



4.2 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WIE-vraag

Oefenen met redeneren levert zowel antwoorden als ontdekkingen op. De antwoorden in deze oefening geven aan hoe betrokkenen de verandering ervaren. Dit kun je gebruiken om een passende rolverdeling te bepalen. Een actieve rol zorgt dat mensen zich de verandering eigen maken en daardoor ontstaat uiteindelijk eigenaarschap. Hoe zit jouw redenering in elkaar voor de bijdrage die mensen leveren? Wie doet wat en in welke rol? Hoe is daar over nagedacht en wat zijn de overwegingen? Het langslopen van de aandachtspunten hierna levert naast antwoorden ook ontdekkingen op. Bijvoorbeeld over de beperkte aandacht die er is voor beleving. Of over de variatie tussen personen en de al dan niet beperkte inzet daarvan in de verandering. Of over de ambities van mensen in relatie tot de veranderagenda. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering. Je kunt er zelf mee puzzelen en je kunt er met anderen over praten. Noteer je antwoorden en ontdekkingen apart van elkaar. Gebruik hiervoor tabel 4.3 of het formulier dat je kunt downloaden van verandersneller.nl.

Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als perfectie in het redeneren. De persoonlijke redeneerlijn is vaak de spannendste van de drie. Hier gaat het om mensen, wat de verandering met hen doet en wat zij doen om de verandering te realiseren. Redeneren helpt om te komen tot een goed veranderverhaal. Een veranderverhaal is altijd een momentopname en gaat per definitie over dynamiek. In deze redeneerlijn komen daar emoties en ambities bij. Als veranderaar kijk je hier ook naar wat de verandering met jou doet. Bij het redeneren met WIE-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Begin met gewetensvragen: is er ruimte voor emotie en mogen mensen de verandering anders ervaren dan jijzelf?
- 2 Benoem wat de verandering met jou doet en wat je ermee nastreeft.
- 3 Benoem de emoties die de verandering bij anderen oproept. Wat zie je bij mensen aan emoties? Wat zie je in de collectieve onderstromen? Hoe verhouden die zich tot elkaar?
- 4 Bepaal wat relevant is naar aanleiding van de vragen in paragraaf 4.1 over de betrokkenen, hun beleving, gewenningstijd, voorlopers, achtergronden en verdeling van betrokkenheid en weerstand.

- 5 Ga na wie welke ambitie heeft en hoe die zich verhoudt tot de veranderagenda. Bepaal welke ambities aansluiten op die agenda en helpen in de realisatie van de verandering. En benoem waar spanning tussen ambities en de veranderagenda realisatie (extra) ingewikkeld maken.
- 6 Kijk of de mensen die actief aan de verandering werken een goede afspiegeling zijn van de variatie aan opvattingen in de hele organisatie en voorkom dat een kleine groep gelijkgestemden de rest verliest.
- 7 Sta stil bij de bedachte rolverdeling, de overwegingen daarbij en het gedrag dat betrokkenen in die rol vertonen. Bekijk of deze inzet passend is en helpt om de verandering verder te brengen. Ga na of de rol-opvatting van de veranderaars aansluit bij de rolverwachting die anderen van hen hebben. Kijk ook naar de (voorbeeld)rol van de top van de organisatie.
- 8 Heb oog voor de paradoxale rol van leidinggevendenden die gelijktijdig bezig zijn met het waken over de bestaande organisatie, hun eigen verandering en het vanuit een voortrekkersrol meenemen van anderen in de verandering.

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 genoeg is 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>Wie veranderen?</i> Benoem de persoonlijke betekenis van de verandering voor betrokkenen. Wie beleeft de verandering op welke manier, wat is de collectieve onderstroom, hoe zit het met je eigen beleving?</p>		
<p>Wat zijn ambities van betrokkenen, hoe verhouden die zich tot deze verandering, wat is je eigen ambitie?</p>		
<p>Beschrijf hoe dit is vertaald in een passende rolverdeling en wat de overwegingen daarbij zijn.</p>		

Tabel 4.3: Antwoorden en ontdekkingen bij de WIE-vraag