

WAAROM

WAARTOE

WAT

KILIAN BENNEBROEK GRAVENHORST

# De Verander versneller

Realiseer je  
doel met de vijf  
veranderkundige  
vragen

HOE

WIE

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

[www.bimmedia.nl](http://www.bimmedia.nl)

© 2015 Kilian Bennebroek Gravenhorst

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Omslagontwerp: Adept Vormgeving, Haarlem

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Foto auteur: ASA foto, Amsterdam

ISBN 978 94 6220 140 8

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Inhoudsopgave

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>Woord vooraf</b> | <b>7</b> |
|---------------------|----------|

|                  |           |
|------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b> | <b>10</b> |
|------------------|-----------|

## **Inleiding: over verander verhalen**

|     |                                             |           |
|-----|---------------------------------------------|-----------|
| 1.1 | Redenerend op weg naar een verander verhaal | <b>13</b> |
| 1.2 | Het belang van een goed verander verhaal    | <b>14</b> |
| 1.3 | Een goed verhaal gebruiken                  | <b>15</b> |
| 1.4 | Voor wie is dit boek?                       | <b>16</b> |
| 1.5 | Leeswijzer                                  | <b>18</b> |

## **Begin bij het begin de verander agenda**

|     |                                                                        |           |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1 | Puzzelen met drie redeneerlijnen en vijf vragen                        | <b>21</b> |
| 2.2 | De inhoudelijke redeneerlijn                                           | <b>23</b> |
| 2.3 | Redeneeroefening en aandachtspunten bij de<br>WAAROM- en WAARTOE-vraag | <b>32</b> |
| 2.4 | Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAT-vraag                   | <b>34</b> |

## **Denken in mogelijkheden: de veranderaanpak**

|     |                                                      |           |
|-----|------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1 | De procesmatige redeneerlijn                         | <b>39</b> |
| 3.2 | Redeneeroefening en aandachtspunten bij de HOE-vraag | <b>54</b> |

## **De karakters in het verhaal: het verandervolk**

|     |                                                      |           |
|-----|------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1 | De persoonlijke redeneerlijn                         | <b>57</b> |
| 4.2 | Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WIE-vraag | <b>72</b> |

**Eerste versie van het veranderverhaal 75**

- 5.1 Samenvoegen van de ingrediënten 75
- 5.2 Eerste criterium voor een goed veranderverhaal:  
aandacht voor de drie redeneerlijnen 76
- 5.3 De vier basisprincipes van storytelling 79
- 5.4 Eerste oefening met vertellen 84

**Puzzelen voor gevorderden 87**

- 6.1 Gevorderden puzzelen niet, die spelen 87
- 6.2 Een goede titel 89
- 6.3 Theorie en modellen gebruiken 93
- 6.4 Spelen met de volgorde van de verandervragen 114
- 6.5 Spelen met aandacht voor de verandervragen 119
- 6.6 Redeneren vanuit noodzaak of mogelijkheden 125
- 6.7 Verhaal voor verbeteren, veranderen en vernieuwen 131
- 6.8 Redeneeroefening voor gevorderden 135
- 6.9 Tweede, derde en vierde criterium voor een goed verhaal 137
- 6.10 Storytelling voor gevorderden 140
- 6.11 Tweede oefening met vertellen 148

**Voor wie de smaak te pakken heeft 153**

- 7.1 Samen met anderen een veranderverhaal maken 153
- 7.2 Het verhaal samen met de directie maken 155
- 7.3 Het verhaal samen met een team of afdeling maken 157
- 7.4 Het verhaal samen met je leidinggevende of opdrachtgever maken 161
- 7.5 Oefening om samen met anderen te redeneren 163
- 7.6 Vijfde criterium voor een goed verhaal: gezamenlijkheid 164
- 7.7 Een toetje over storytelling 166

**Literatuur 171**

# Woord vooraf

*Jaap Boonstra*

Het succesvol veranderen van een organisatie verlangt een doordachte redenering en een goed verhaal. Waarom is een verandering wenselijk en wat is de bedoeling? Waar zullen we eens beginnen en wat gaan we doen? Wie doen er mee en hoe pakken we het aan? De vragen zijn gemakkelijk te stellen, en ze worden ook gesteld door medewerkers, managers, toezichthouders en andere betrokkenen die door een verandering worden geraakt. De antwoorden zijn meestal ingewikkelder en verschillen per veranderopgave. Om vanuit deze vragen een redenering voor veranderen op te bouwen is vakwerk. Om vervolgens een beeldend verhaal te maken waarin je anderen meeneemt in de verandering, is een kunde en een kunst. Het vergt een dialoog met betrokkenen om tot een betekenisvol verhaal te komen waardoor mensen zin krijgen om mee te doen.

Het lijkt logisch dat een succesvolle verandering van organisaties begint met het maken van een redenering *waarom* veranderen nodig is, *waartoe* je de moeite neemt, *wat* je voor ogen hebt, *wie* welke rollen vervult en *hoe* je aan de slag gaat. Toch nemen weinig leiders, managers en adviseurs de moeite om vooraf echt stil te staan bij deze vijf verandervragen om een veranderaanpak te doordenken. Dat is een gemiste kans, want een doordachte en doorwrochte redenering voor veranderen draagt enorm bij aan een succesvol veranderproces.

Een doordachte redenering voor verandering vraagt veranderkundige kennis. Dit boek maakt een grote hoeveelheid veranderkundige theorie op een praktische manier toegankelijk. Managers en adviseurs kunnen hier gelijk gebruik van maken voor hun eigen veranderopgave. Geen ingewikkelde bespiegelingen en weer een nieuw gezichtspunt op waarom veranderen ingewikkeld is. Wel veel relevante inzichten op een handzame manier gebundeld en direct bruikbaar om mee te werken. Dit is waardevol, omdat het je in staat stelt om je verandervisie scherp te krijgen in de

context van een specifieke opgave. Hoe ver ben ik met deze verandering? Wat zijn volgende stappen? Wat heeft nog verdere uitwerking? En niet onbelangrijk: wat heb ik tot nu toe over het hoofd gezien?

Een veranderredenering maken is een kunde waarin je je kunt bekwaamen. Dit boek en de oefeningen die zijn opgenomen zullen daarin zeker helpen. Op basis van de redenering kun je een verhaal maken over de gewenste verandering in jouw organisatie. Het vertellen van een goed verhaal is een kunst die je kunt afkijken en je eigen kunt maken door veel te oefenen. In dit boek zijn prachtige voorbeelden opgenomen van verhalen die raken en mensen inspireren om samen met anderen te veranderen.

Elk goed verhaal speelt zich af in een omgeving met een eigen geschiedenis. Het is goed om deze geschiedenis te kennen, omdat een verhaal nooit op zichzelf staat. Dat is in organisaties als levende systemen niet anders. Elk verhaal kent een begin, een climax en een slot. Dat geldt ook voor een veranderverhaal. Waarom zullen we beginnen met een verandering, waarnaar verlangen we en zijn we in staat om de verandering tot een goed einde te brengen? Elk verhaal kent ook spelers met rollen, emoties, verlangens, ervaringen en ideeën. Kunnen we werken met die verschillende kwaliteiten, drijfveren en emoties?

Als je naar organisaties kijkt door de ogen van een veranderkundige verhalenverteller, dan zie je meer dan voorheen. Dan ben je je beter bewust van wat mensen beweegt en beter in staat om de verandering te verbeelden en mensen uit te nodigen om mee te doen. Verhalen maak je samen, net als geschiedenis. Dit boek nodigt je uit om als leider, verandermanager, adviseur en medewerker stil te staan bij het verhaal dat jij te vertellen hebt. Het boek geeft handvatten om samen met anderen een verhaal te maken en een nieuwe werkelijkheid te creëren, want veranderen doe je samen.

Dit boek is een verhaal op zichzelf. Het is praktisch bruikbaar en tegelijkertijd gestoeld op een breed scala aan veranderkundige theorie. Je kunt direct aan de slag en het zet je aan tot denken. Ik zou het boek zeker gebruiken voordat je aan een verandering begint en het ook geregeld naslaan om te toetsen of je nog op de goede weg bent. Het is een boek over veranderkunde en over storytelling. Het gaat over organisatieverandering en over jezelf hoe je naar verandering kijkt en wat je aandurft. Het is niet alleen een boek voor jezelf, want je wordt geïnspireerd om in gesprek met anderen de veranderredenering en het veranderverhaal te verdiepen en te verfijnen. Daarmee past dit boek in een actuele ontwikkeling in de veranderkunde waarin betekenisvolle en interactieve interventies centraal staan. In een tijdperk van diepgaande veranderingen zijn juist deze interventies behulpzaam.

Ik kan dit boek van harte aanbevelen voor mensen die verlangen naar verandering, willen werken aan een doordachte veranderaanpak en op zoek willen naar het verhaal dat die verandering waarachtig maakt.

*Prof. dr. Jaap Boonstra, hoogleraar Leiderschap en organisatieverandering,  
Universiteit van Amsterdam, en Esade Business School in Barcelona*

# Voorwoord

Dit boek gaat over het maken en vertellen van een goed veranderverhaal. Goede veranderverhalen zijn zeldzaam. Niettemin verlangen mensen in een organisatie een goed verhaal, juist omdat de veranderingen hun werk raken. De vragen die iedereen stelt in elke verandering helpen om een goed verhaal te maken. Daarnaast is het de kunst om een veranderverhaal goed te vertellen. Veranderkundige kennis combineren met de kunst en principes van storytelling levert een schat aan direct toepasbare kennis op om je eigen veranderverhaal mee te versterken.

De praktijk leert dat de meeste veranderverhalen niet al te best in elkaar zitten. Regelmatig kom ik voorbeelden tegen die lastig te volgen zijn en daardoor hun effect missen. Vaak verwijzen leiders en adviseurs naar de papieren versie van hun verhaal, wat zeker niet altijd voor verheldering zorgt. Dat zij schromen om het veranderverhaal te vertellen is geen onwil of onkunde. Een goed verhaal maken is al ingewikkeld en het vertellen is dat opnieuw, en dan nog is het geen werkelijkheid. Verandering realiseren is een vak. Een goed verhaal is daar een wezenlijk onderdeel van. Dit boek leert je hoe je een goed verhaal maakt en waarom dat belangrijk is. En als je dat verhaal hebt, dan is het zaak dat je het goed overdraagt. Dit boek laat zien hoe je met plezier kunt puzzelen en spelen met vijf ogenschijnlijk eenvoudige verandervragen. Dit is geen doel op zich. Het helpt om de gewenste verandering te realiseren.

Een goed verhaal maken begint met vragen stellen. Een boek schrijven ook. De eerste vraag die ik mezelf stelde, was wat het zoveelste managementboek over verandering nog zou kunnen toevoegen. Er is al zoveel goeds. Het simpelste antwoord is dat dit boek over veranderkundig redeneren er nog niet was. Ik weet dat het waardevol is om m'n kennis en ervaring over veranderverhalen te delen. Zeven jaar geleden schreef ik er voor het eerst een artikel over (Bennebroek Gravenhorst, 2008). De concepten



in dit boek zijn ondertussen goed en uitgebreid beproefd, zowel door anderen als in mijn eigen praktijk. Boonstra (2010) gebruikte de vijf vervolgvragen om de verhalen van leiders in cultuurverandering mee te ordenen. Zo destilleerde hij zeven routes voor een van de moeilijkste veranderingopgaven op basis van zestien bedrijfsstudies waarin veel aandacht is voor wat succesvolle leiders doen. De Witte en Jonker (2013) gebruikten vier van de vijf vragen als kapstok voor hun boek over het goed doorgronden van veranderkundige opgaven. In opleidingen en in de begeleiding van onder andere managementteams hoor ik telkens dat redeneren essentieel is en veel bruikbaar oplevert. Honderden leiders en adviseurs gebruiken het gedachtengoed uit dit boek inmiddels in hun eigen praktijk. En zij zijn enthousiast. Dit boek vertelt het hele verhaal achter het maken én vertellen van een veranderverhaal.

*Amsterdam, winter 2014*

Kilian Bennebroek Gravenhorst



*Als de dragers van verandering niet erkend  
worden door wie de verandering ondergaan,  
werkt alle moeite contraproductief.*

– TOM LANOYE



# Inleiding: over veranderverhalen

## 1.1 Redenerend op weg naar een veranderverhaal

Het veranderen van een organisatie vraagt een goed verhaal. Ik noem het een *veranderverhaal* als het gaat over een volledig verhaal, dat aan anderen is te vertellen. Een veranderverhaal geeft aan welke verandering er aan de orde is, hoe die tot stand komt en wie op welke manier betrokken is. Zo'n verhaal is nodig om mensen mee te nemen naar een nog onbekende toekomst. Het geeft richting en houvast, terwijl de gewenste uitkomst nog geen realiteit is. Gaat het over het maken van zo'n veranderverhaal, dan heb ik het over *redeneren*. Daarmee verwijst ik naar het veranderkundige vakwerk, naar het puzzelen dat nodig is om een goed verhaal te maken. Dat redeneren gaat vooraf aan het uiteindelijke verhaal.

Leiders en hun adviseurs komen al redenerend tot een eerste versie van zo'n veranderverhaal, vaak in hun hoofd. Door het op te schrijven komt er vervolgens een betere versie op papier. De echte kwaliteitstoets volgt als zij hun verhaal ook zodanig aan elkaar en aan andere betrokkenen kunnen vertellen, dat het onzekerheid helpt te hanteren en zorgt voor enthousiasme. Iedere leidinggevende levert een bijdrage aan het realiseren van verandering in het contact met zijn eigen mensen. Tijdens organisatieverandering is de mondelinge communicatie van de eigen leidinggevende het belangrijkste (Armenakis & Harris, 2002; Klein, 2002). Niettemin komt er in de praktijk weinig terecht van het goed bespreken van de verandering en beantwoorden van de vragen die betrokkenen erover stellen. In organisaties kunnen gesprekken over verandering altijd beter, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin. Goede veranderverhalen en de gesprekken daarover zijn onontbeerlijk voor het behalen van de gewenste verandering.

Een veranderverhaal bouw je op langs drie redeneerlijnen. Je puzzelt met de veranderagenda, de veranderaanpak en de mensen die een rol spelen in de realisatie van de verandering. Met elk van deze drie kan van alles misgaan. Dat zorgt voor vertraging. De agenda is lang niet altijd duidelijk of heel abstract, waardoor het gissen blijft wat de verandering precies inhoudt. De aanpak is vaak nauwelijks doordacht, maar een volgende versie van wat de vorige keer niet werkte. We doen het dit keer bijvoorbeeld in zes stappen, omdat het in vier stappen niet lukte. Of alle aandacht is opgegaan aan een nieuwe aanpak, terwijl de aansluiting met het onderwerp van de verandering is vergeten. Gek genoeg ontbreken in een veranderverhaal het vaakst de personen die nodig zijn om voor elkaar te krijgen wat op de veranderagenda staat. Iedereen kan een rol van betekenis spelen in een verandering en juist daarom is hier expliciet aandacht voor nodig. Kort gezegd besteedt een goed veranderverhaal evenwichtig aandacht aan de inhoud van de verandering, het proces om tot die verandering te komen en de personen die betrokken zijn bij die verandering.

## **1.2 Het belang van een goed veranderverhaal**

Als ik het heb over een goed veranderverhaal, doel ik in eerste instantie op de kwaliteit van het verhaal. Het is belangrijk om het goede verhaal te vertellen, omdat veranderingen die ergens over gaan ingrijpende consequenties hebben. Ze raken het werk van mensen, ze vragen tijd en energie en ze kosten vaak een aardige hoeveelheid geld. Daarom is alertheid nodig, te meer omdat die kosten meestal vooruitlopen op de verwachte baten. Juist dan is het belangrijk om te kijken of het verhaal om bij de toekomst te komen ook werkelijk te realiseren is. Simpel gezegd: het veranderen van een organisatie haalt veel overhoop. Dan is het belangrijk om goed na te gaan of wat je overhoop haalt ook het juiste is en of je dat op de juiste manier doet.

Een goed veranderverhaal ontwikkelen is een belangrijke verantwoordelijkheid van veranderaars. In de regel zijn veranderaars de personen in een organisatie die geen waarde toevoegen, in de zin dat zij geen product of een dienst leveren waar een klant geld voor wil betalen of waar een burger zonder meer belasting voor wil afdragen. Leiders gaan over het organiseren van het werk van anderen. En adviseurs helpen hen met bedenken hoe zij dat beter kunnen doen. Het is nogal wat om als leider of adviseur te sleutelen aan het werk van anderen, dus als je dat doet, heb je een verrekt goed verhaal nodig.

De verantwoordelijkheid voor een goed verhaal kun je natuurlijk naast je neerleggen, al nemen leiders inmiddels meer en meer de verantwoordelijkheid die past bij hun rol in de organisatie en hun beloning. Het ultieme argument voor een goed verhaal is natuurlijk: effectiviteit. Als je als veranderaar resultaat wilt behalen, dan is een goed verhaal onontbeerlijk. Het is verreweg het krachtigste middel dat je tot je beschikking hebt om mensen te beïnvloeden en te leiden naar een spannende toekomst. Een doordacht en doorleefd verhaal zorgt ervoor dat mensen zich een voorstelling kunnen maken van de verandering, de route en de betekenis ervan voor henzelf. Dit maakt dat zij mee willen op die reis, echt instappen en zij de onzekerheid kunnen hanteren die onlosmakelijk met verandering is verbonden.

### 1.3 Een goed verhaal gebruiken

Naast het goede verhaal vertellen is het ook belangrijk om het verhaal goed te vertellen. Je kunt nog zo'n goed verhaal hebben, als je het verkeerd vertelt is het zonde van alle moeite die het redeneren je heeft gekost. Door een goed verhaal goed te vertellen behaal je effect. Het gewenste effect is dat het anderen enthousiast maakt of in ieder geval helpt om in beweging te komen. Veranderen doe je niet in je eentje, maar altijd met anderen. Als mensen mee gaan in het veranderverhaal, betekent dit dat zij een bijdrage leveren om het gewenste resultaat te behalen.

Dit boek maakt gebruik van veranderkundige kennis om een goed verhaal te maken. Om een goed verhaal goed te vertellen is kennis van storytelling toegevoegd. Er is de laatste jaren veel aandacht voor het belang van goed verhalen kunnen vertellen. Sommige auteurs zeggen zelfs dat verhalen vertellen ongeveer het enige belangrijke is wat leiders doen (Denning, 2011). In deze opvatting is een variant te zien van het bekende citaat van Schein (2004, p. 11): 'the only thing of real importance that leaders do is create and manage culture'. Hij was in de jaren tachtig van de vorige eeuw een van de eersten die analyseerden hoe leiderschap en cultuur verbonden zijn met het succes van een organisatie. Leiders zijn belangrijke verhalenvertellers en maken of belemmeren daarmee een cultuur die gericht is op verandering. Als verhalen zo belangrijk zijn, dan is een goed verhaal goed kunnen vertellen van wezenlijk belang – zo niet het enige belangrijke – om je als leider mee bezig te houden.

Verhalen vervullen ook een centrale rol in de zogeheten *waarderende benadering*. Anders dan in de klassieke veranderkunde wordt hierin naar

resultaat gezocht door in een organisatie te versterken wat bijzonder is en energie geeft. De methodologie van deze benadering is sterk gericht op het ophalen en verspreiden van verhalen. Drie van de vijf centrale principes van *Appreciative Inquiry* gaan over verhalen (Cooperrider, & Srivastva, 2001; Masselink & De Jong, 2013). Zij onderstrepen de creërende en mobiliserende werking ervan. Het *constructivistische principe* gaat uit van de voortdurende betekenisgeving en de invloed van taal op onze beleving van de werkelijkheid. Het *poëtische principe* gaat nadrukkelijk over de kracht van verhalen en de invloed die zij hebben op ons handelen. Het *anticipatoire principe* benadrukt (ver)beelden van de toekomst als belangrijkste bron voor verandering. Deze principes wijzen op de krachtige werking die verhalen hebben als mensen met elkaar werken aan de ontwikkeling van hun organisatie.

De literatuur over storytelling bevat veel inzichten die bruikbaar zijn om een verhaal goed over te brengen. Ik heb een selectie gemaakt die direct bijdraagt aan het goed vertellen van het veranderverhaal. De veelal praktische tips zijn op drie plekken in dit boek opgenomen, zodanig dat het oefenen met vertellen aansluit op de stappen die je zet in het leren maken van het verhaal. De afgelopen jaren is veel gepubliceerd over vertelkunst in het algemeen en organisatieverhalen in het bijzonder. Wil je je daar verder in verdiepen, dan zijn de literatuurverwijzingen in dit boek een goed vertrekpunt. Op [veranderversneller.nl](http://veranderversneller.nl) staan ook links naar cursussen en trainingen om je verder te bekwamen in het vertellen.

## 1.4 Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor leiders en adviseurs die met een veranderopgave bezig zijn. Het is een praktijkboek: de tekst en de oefeningen kun je direct gebruiken en toepassen. Het boek bevat veel voorbeelden van redeneringen van klanten en mijzelf, inclusief de leerervaringen die je daaruit opdoet. Geen enkel veranderverhaal is perfect. Redeneren is vooral een proces van gaandeweg ontdekkingen doen en daarmee een stukje verder komen in de gewenste richting. Het is leerzaam om je te spiegelen aan veel voorkomende vergissingen in redeneringen van anderen en daarmee je eigen redeneren te versterken. Natuurlijk staan er ook krachtige redeneringen in die laten zien dat er echt bijzondere dingen gebeuren als veranderingen wel succesvol verlopen.

Het boek richt zich tot veranderaars: professionals die bezig zijn met het op gang krijgen en het realiseren van verandering in een organisatie. Ik spreek je aan als een collega en maak je deelgenoot van de werkwijze

die ik gebruik als ik mijn kennis en ervaring overdraag. Als leider of adviseur ben je gericht op het bewerkstelligen van verandering in een organisatie en zijn het de medewerkers die een verandering écht realiseren. Juist voor hen is zo'n veranderverhaal nodig. De veranderaars die ik op het oog heb in dit boek willen graag samen met anderen veranderen. Je wilt je organisatie meenemen in het verhaal of – nog mooier – het verhaal samen met de mensen in die organisatie maken. Met elkaar veranderen is krachtiger dan voor anderen bedenken wat zij zouden moeten willen. Het is ook vele malen effectiever. Tegelijk zijn de meeste mensen gericht op de uitvoering van hun werk, op de manier zoals ze dat al deden. Het is moeilijk om daarvan los te komen. Dat vraagt om zorgvuldig en precies puzzelen aan een verhaal voor verandering waar je mensen gaandeweg in meeneemt en aan verbindt.

Puzzelen is ingewikkeld én de moeite waard, want je behaalt er resultaat mee. Het helpt om je doel te realiseren. Werken met de vijf verandervragen die je in paragraaf 2.1 tegenkomt, zorgt voor versnelling doordat je de essentie van de belangrijkste aspecten van de verandering goed in beeld krijgt, inclusief hun onderlinge samenhang. Puzzel je vaker, dan raak je er bedreven in en wordt het spelen. Het resultaat dat je behaalt neemt toe en je kunt zwaardere opgaven aan. Laat je het gepuzzel achterwege, dan vertraag je het proces enorm. Veel voorkomende vergissingen (zie paragraaf 5.2) zijn makkelijk gemaakt en vragen veel reparatiewerk. Laat je het puzzelen door een ander doen, dan zijn de ontdekkingen over de verandering van die ander. Doe je het zelf, dan zijn ze van jou. Doe je het met elkaar, dan zijn ze van jullie. Ik neem je mee in de moeite die het puzzelen kost en in de opbrengst die het oplevert voor het realiseren van je verandering. Zo ervaar je puzzelplezier.

Zowel beginnende als gevorderde veranderaars reageren enthousiast op het gedachtegoed in dit boek. Startende teamleiders en adviseurs kunnen ermee uit de voeten, maar ook directeuren, strategen en hun doorgewinterde interne of externe gesprekspartners. Redeneren keert altijd terug. Voor elke verandering is opnieuw een goed en uniek verhaal nodig. Door telkens te redeneren voor het specifieke verandervraagstuk en de betrokkenen, doe je recht aan de situatie. Zo voorkom je dooddoeners als 'we moeten veranderen omdat de klant het vraagt'. De antwoorden op de verandervragen zijn voor elke organisatie anders, tegelijk vertoont het redeneerproces veel overeenkomsten. Van beginners hoor ik dat het model en de vijf vragen handig en inzichtelijk zijn. Gevorderden ontdekken dat de ogenschijnlijk eenvoudige redeneerlijnen in hun complexer geworden praktijk telkens weer ingewikkeld zijn. En zij maken steeds passender en

aansprekender verhalen doordat zij steeds preciezer kunnen redeneren. De praktische tips voor het vertellen van een veranderverhaal staan goed op een rij, daar kunnen beginnende en gevorderde veranderaars niet genoeg mee oefenen. Als je de tips leest lijken ze makkelijk. Ontdek vooral wat het vraagt om ze ook echt in de praktijk brengen als je je veranderverhaal vertelt. Het goed vertellen van je verhaal bepaalt immers uiteindelijk je effect.

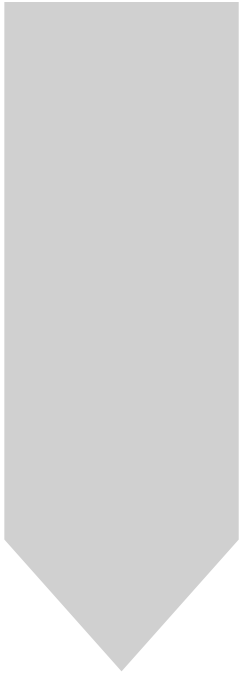
## 1.5 Leeswijzer

Dit boek heeft als didactische ambitie je mee te nemen in het maken van een veranderverhaal. Dat gaat stapsgewijs. De volgorde van die stappen is bewust gekozen en bouwt gaandeweg op tot robuuste versie van een verhaal. Een tweede lijn in het boek gaat over het vertellen van je verhaal. Ook dit gaat in stappen en oefeningen, die in een goed doordacht volgorde staan. Het best lees je het boek daarom ouderwets van voor naar achter. Uiteraard kun je het ook op een andere manier lezen, variërend van gewoon ergens het boek openslaan en kijken waar je oog op valt tot zoekend naar een specifiek verander- of vertelthema waar je mee aan de slag wilt. In de inhoudsopgave vind je de opbouw van het boek. Die kan je helpen als je door de tekst wilt zappen of gericht wilt zoeken naar een onderwerp waar je even in wilt duiken.

Van achter naar voor lezen is wel heel modern, maar wie weet wat er dan gebeurt. Ik hoor het graag van je. Voor de zappende lezer zijn regelmatig verwijzingen opgenomen binnen het boek. Die helpen om het vooruit- of terugbladeren wat te richten, mocht je daar behoefte aan hebben. Voor de praktische lezer zijn de oefeningen aan het einde van elk hoofdstuk een handige leidraad. De aandachtspunten bij de oefeningen zijn in het voorafgaande hoofdstuk uitgebreider beschreven en je kunt die punten terugzoeken waar je meer over wilt weten.







Alice: “Kan je me alsjeblieft vertellen welke weg ik moet kiezen?”

Kolderkat: “Het hangt er erg vanaf waar je heen wilt.”

Alice: “Dat maakt me niet zoveel uit.”

Kolderkat: “Dan maakt het niet uit welke weg je neemt.”

Alice: “Als ik maar ergens uitkom.”

Kolderkat: “Oh, dat gaat zeker lukken. Als je maar lang genoeg loopt.”

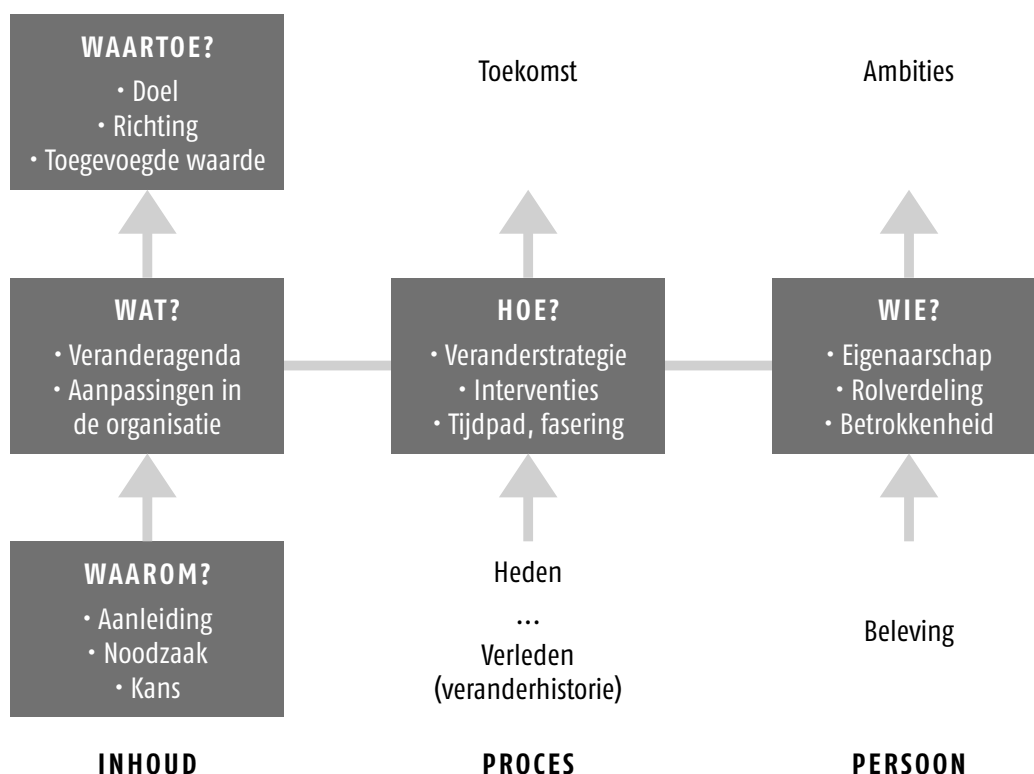
– LEWIS CAROLL

# 2

## Begin bij het begin: de veranderagenda

### 2.1 Puzzelen met drie redeneerlijnen en vijf vragen

Het redeneren op weg naar een veranderverhaal loopt langs drie lijnen. De inhoudelijke redeneerlijn betreft het onderwerp van de verandering, de procesmatige redeneerlijn gaat over de veranderaanpak en de persoonlijke redeneerlijn gaat over de mensen op wie de verandering betrekking heeft. In dit en de volgende twee hoofdstukken komt elk van deze redeneerlijnen 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 verandervragen. Die doorkijkjes helpen om preciezer te redeneren over bijvoorbeeld de inhoudelijke aanleiding, veranderaanpak of persoonlijke ambities van betrokkenen.

De vijf verandervragen 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 vertrokken. 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 verandervragen 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 veranderverhalen 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.

## 2.2 De inhoudelijke redeneerlijn

De inhoudelijke lijn in het redeneren gaat over de aanleiding voor de verandering, het doel of de richting van de verandering en de organisatorische aanpassingen die nodig zijn om de gewenste verandering te bereiken. De inhoudelijke redeneerlijn van de Veranderversneller staat links in figuur 2.1. De uitkomst van inhoudelijk redeneren is dat je antwoord kunt geven op de *WAAROM*-, *WAARTOE*- en *WAT*-vraag. Daarmee geef je aan wat er op de veranderagenda staat.

### *Waarom veranderen?*

Aanleidingen voor verandering zijn globaal in twee soorten te verdelen: noodzakelijke veranderingen en kansen. Noodzakelijke veranderingen hebben als voordeel dat ze makkelijker te vertellen zijn, ze zijn vaak duidelijk zichtbaar en hebben een zekere tot hoge urgentie. Financiële noodzaak en zorgen over het voortbestaan van een organisatie zijn de ultieme voorbeelden van urgentie. Tegelijk zijn dit ook vaak ingrijpende veranderingen die met hoge druk en veel zorgen gepaard gaan. Een bijzondere categorie zijn noodzakelijke veranderingen die extern zijn opgelegd, bijvoorbeeld vanwege wetgeving of verplichtingen die voortvloeien vanuit samenwerking met andere partijen.

Twee belangrijke voordelen van noodzakelijke veranderingen zijn dat de aanleiding helder is en er makkelijk actiebereidheid te vinden is door de (tijds)druk die ligt op het vinden van een oplossing. Nadeel van noodzakelijke veranderingen is dat ze moeten. Bij veel mensen roept verplicht veranderen weinig energie en enthousiasme op. Sommige collega's vinden urgentie zo'n belangrijke drijvende kracht dat zij stellen dat verandering hier altijd mee moet beginnen. Kotter (1996) is daar bijvoorbeeld heel expliciet over. Zelfs als de urgentie er niet is, moet je volgens hem dat gevoel toch creëren. Anderen zeggen juist dat urgentie technische oplossingen genereert voor de korte termijn, terwijl de echte vraagstukken van deze tijd gaan over de mogelijkheid om je op de lange termijn aan te blijven passen aan de huidige dynamiek (Haifetz, 1994, Haifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Veranderen vanuit kansen is meer gericht op de mogelijkheden die er nu zijn om een nieuwe toekomst te creëren. Dit heeft als voordelen dat er minder tijdsdruk is en dat een aanlokkelijk toekomstbeeld uitnodigt om mee te doen. Er gaat minder dreiging van uit, al blijft veranderen altijd spannend, omdat het gaat over het loslaten van de huidige situatie. Dit soort veranderingen vraagt lef en leiderschap en roept per definitie ook tegenkrachten op. Deze tegenkrachten komen onder meer voort uit andere ideeën over wat mogelijk of wenselijk is in de toekomst en uit het ontbreken van een gevoelde noodzaak. In dit soort situaties is het belangrijk om in het redeneren over de aanleiding mee te nemen dat veranderen vanuit kansen voorkomt, welke beweging daarvan uitgaat en wat er anders is een duidelijke urgentie.

Krachtige antwoorden op de WAAROM-vraag zijn direct of indirect verbonden met ontwikkelingen buiten de organisatie. Dus met vragen, wensen, behoeften of belangen van klanten en burgers. Deze vormen het bestaansrecht van een organisatie. Daarom is het goed als de aanleiding voor een verandering is ingebed in de interactie tussen de organisatie en haar omgeving. Zo'n aanleiding ervaren mensen veel sneller als legitiem dan de veel te vaak gehoorde antwoord 'omdat de directie heeft besloten dat het anders moet.' Natuurlijk kan het zijn dat de directie goed heeft gekeken naar wat klanten willen of wat de omgeving vraagt. Toch is er wat misgegaan als het redeneren over de aanleiding oplevert dat je verandert omdat het moet van de leiding.

## EEN HELDERE AANLEIDING

Een energiebedrijf start met een verandering gericht op het versterken van het kernproces. Het bedrijf produceert en levert elektriciteit en gas aan een groot deel van de bewoners en bedrijven in de Randstad. De verandering krijgt de titel *Focus op prestaties*. Dat geeft al een aardig beeld van waar het bedrijf de aandacht op wil vestigen. Na de privatisering van de energiemarkt is een tijd lang juist alle aandacht uitgegaan naar de concurrentie met andere energiebedrijven. Daardoor is het kernproces van het bedrijf wat uit het oog verloren. De markt is inmiddels redelijk stabiel, zodat het mogelijk is om preciezer te kijken naar de vraag van bestaande klanten en de eigen operationele prestaties. Hiervoor maakt hij een onderscheid tussen particuliere klanten, zakelijke klanten en elektrisch vervoer. Bij particuliere klanten blijkt vervolgens het makkelijkst winst te behalen. Het vertrek van particuliere klanten is duur en relatief eenvoudig te voorkomen. Twee belangrijke redenen voor dat vertrek zijn de prijs van groene stroom (veel vraag naar, maar 15 procent duurder dan bij concurrenten) en ontevredenheid over de klantenservice (35 procent van de vertrekkende klanten geeft als belangrijkste reden dat zij geen bevredigend antwoord krijgen bij vragen en klachten).

Door de prestaties van inkoop en levering van groene stroom door te lichten, komt een besparing van 10 procent in beeld. Investeren in betere afstemming tussen het Customer Care Centrum en twee afdelingen die over de informatie beschikken om veel klachten op te lossen, maakt het mogelijk om klanten te behouden. De koppeling van de omgevingsanalyse met de interne diagnose levert naar verwachting een afname op van het percentage vertrekkende klanten met maar liefst 60 procent. Ook is de schatting dat de verlaging van de prijs voor groene stroom tussen de 5 en 10 procent nieuwe klanten zal aantrekken. Deze cijfers en de focus op de prestaties van specifieke organisatieonderdelen geven helderheid over de aanleiding voor verandering binnen een technisch bedrijf. Managers en medewerkers hechten waarde aan deze concrete gegevens, die werken als een sterke stimulans om prestatieverbetering op de agenda te zetten.

## PAS OP: GEPASSEERDE STATIONS

Een van de slechtste antwoorden op de WAAROM-vraag is: 'Dat is een gepasseerd station.' Dat hoor je vaker dan je lief is. Het suggereert dat het antwoord al tijden geleden is gegeven, echt al lang en breed bekend is en in ieder geval dat degene die het antwoord kan geven niet meer de moeite wil nemen om het nog een keer te vertellen. Erop terugkomen als er wat (mis) is met het antwoord gaat zeker niet gebeuren. Hiermee voelt de vrager zich in ieder geval niet serieus genomen. Wat iemand nog meer ervaart bij zo'n antwoord verschilt van persoon tot persoon. De een zal zich dom en klein voelen, de ander denkt minder mooie gedachten over degene die dit antwoord geeft. De kans is minimaal dat iemand naar een computer snelt om op intranet te gaan opzoe-

ken wat er ook alweer op dat gepasseerde station aan de orde is geweest. En vaak verhuult degene die dit antwoord geeft ermee dat hij of zij het eigenlijk zelf ook niet (meer) weet. Het is een kleine moeite om even te vertellen (of te vragen, met een oprecht nieuwsgierige blik in je ogen) wat er ook al weer bij dat gepasseerde station te zien was. En het is minstens zo'n waardevolle ontdekking als het een grote moeite blijkt, omdat de verteller geen goed antwoord heeft. Elke vraag naar het waarom biedt een kans om opnieuw over de aanleiding in gesprek te gaan. Het gaat over het vertrekpunt van de verandering en de meest basale vraag, dus je kunt het er bij wijze van spreken niet vaak genoeg over hebben.

### *Waar toe veranderen?*

Noodzakelijke veranderingen hebben vaak een doel. Het probleem in het heden is dan opgelost en de druk is er (tijdelijk) af. Is het vertrekpunt een kans, dan is er eerder sprake van een richting. Deze extra (speel)ruimte past ook bij de betrekkelijke luxe van een verandering met een langetermijnoriëntatie. Twee alternatieve formuleringen voor de WAARTOE-vraag zijn *waarheen* en *waarnaar toe* veranderen. Beide woorden geven mooi aan dat het gaat om redeneren naar de toekomst. Ze sluiten ook goed aan op de metafoor van veranderen als reis, doordat ze duiden op een bestemming. Toch is het *waartoe* geworden, omdat dit woord naar de betekenis van de verandering verwijst, naar datgene waar het uiteindelijk om gaat.

De uiteindelijke betekenis of het nut van een verandering ligt opnieuw buiten de organisatie, namelijk bij de klanten en burgers die het resultaat merken en waarvoor de inspanningen toegevoegde waarde hebben. Dat is ook waar toezichthouders en aandeelhouders naar kijken. Toch eindigt het redeneren over de WAARTOE-vraag vaak in een interne formulering die voor de organisatie relevant is, maar waarvan niet zichtbaar is wat de buitenwereld ervan merkt. In de praktijk zie je vaak dat veranderingen moeten leiden tot meer efficiëntie, resultaatgerichter werken, een bedrijfsmatiger aanpak of betere samenwerking. Doorvragen met een eenvoudig 'zodanig dat ...?' brengt in beeld wat de klant of samenleving daar uiteindelijk van merkt. Dit kan bijvoorbeeld hogere kwaliteit zijn, maar ook snelheid of één aanspreekpunt in de organisatie. Het maakt uit welke van deze drie richtingen je op wilt, zowel om het verhaal te vertellen als om de juiste organisatorische aanpassingen te bepalen.

Het lijkt vanzelfsprekend dat aanleiding en doel of richting zijn gekoppeld. De praktijk leert echter dat dit lang niet altijd het geval is. Bij een hype ontbreekt de aanleiding meestal, maar is er wel een doel. Een kenmerk van hypes is dat ze een doel als vertrekpunt nemen. Hoewel Het



Nieuwe Werken inmiddels niet nieuw meer is, kent deze hype tal van gebrekkige redeneringen waarin mensen zich maar blijven afvragen wat de aanleiding is om 'het oude werken' los te laten. Mede daardoor blijft ook onbeantwoord om welk nieuwe werken het dan precies gaat. Overigens zijn er ook voorbeelden waarin Het Nieuwe Werken heel nauwkeurig is beredeneerd, met name als het om de meer technische kant en ICT-toepassingen gaat. Redeneringen over anders werken en hoger bedrijfsresultaat of concurrentievoordeel zijn vaak minder goed navolgbaar (Baarne, Houtkamp & Knotter, 2010).

Redeneren met de WAAROM- en WAARTOE-vraag gaat om zoeken naar een logische relatie. Een doel of een richting is niet zonder meer de omkering van de aanleiding, want een WAARTOE bepalen gaat altijd om kiezen. Zelfs bij een negatieve aanleiding zijn er keuzemogelijkheden voor een oplossing. Een probleem rond ontevreden klanten kun je oplossen met meer tevredenheid door betere producten of snellere levering, maar ook met nieuwe klanten die bijvoorbeeld minder verwend of gewend zijn. Bij veranderen vanuit kansen gaat het redeneren vaak over een langere termijn, wat nog meer opties oplevert. Juist dan is het belangrijk om goed te kijken naar de koppeling die je maakt. Kunnen mensen zich een voorstelling maken bij de kans die je ziet en de richting die je op wilt? Is het geloofwaardig? Durf je er zelf voor te gaan staan en je eraan verbinden?

### **EEN KRACHTIG ANTWOORD OP DE WAARTOE-VRAAG: VEILIGHEID ALS IDENTITEIT**

Een indrukwekkend antwoord op de WAARTOE-vraag is dat van een eenheid van de Nationale Politie die via leiderschapsontwikkeling wil bijdragen aan meer veiligheid. In dit geval gaat het om een veilig klimaat in de organisatie, waar leiders een belangrijke rol in vervullen. Uit een onderzoek blijkt dat veel functionarissen in deze eenheid binnenshuis onveiligheid ervaren, terwijl ze buiten over veiligheid gaan. Sommigen zijn daar gelaten onder, anderen ervaren het als schokkend en onacceptabel. Een klein groepje leiders met lef en positie redeneert vanuit de toekomst en de voor de eenheid wenselijke situatie. Dit toekomstbeeld staat centraal in een intensieve verandering om leiders sterker te maken in een echte verbinding aangaan, een voorbeeld voor anderen zijn en verschil kunnen verdragen. In een uniforme daadkrachtige organisatie die goed presteert is dat geen eenvoudige opgave. Tegelijk is de redenering 'binnen veilig als je buiten over veiligheid gaat' een heel krachtige WAARTOE die direct gekoppeld is aan de identiteit van de organisatie.

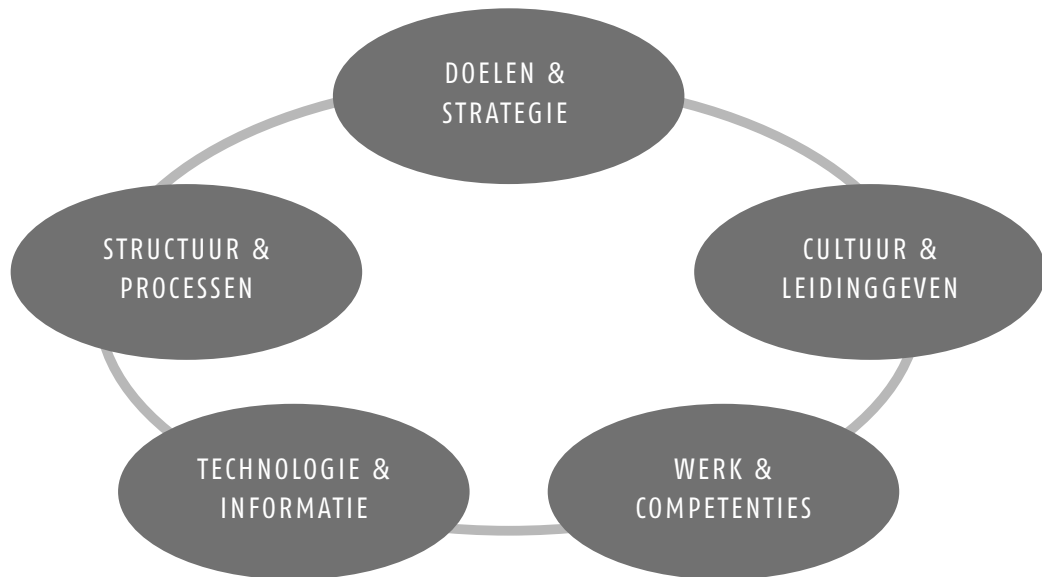
## **EEN CONCREET ANTWOORD OP DE WAARTOE-VRAAG: OVERLEVEN**

Een transportbedrijf wil efficiënter werken en daarmee de kosten omlaag brengen. Onder die noemer praat het management al enige tijd over de verandering, maar dit landt niet goed bij twee afdelingen waar veel resultaat te behalen is: Planning en Expeditie. Na enig redeneren met de WAAROM- en WAARTOE-vraag ontstaat een helderder begin van een veranderverhaal waarin dit transportbedrijf 15 procent duurder is dan drie goed vergelijkbare bedrijven uit de omgeving. De concurrentie is moordend en door dit prijsverschil zijn in het afgelopen kwartaal vijf grote klanten vertrokken, wat 30 procent omzet kostte, en de omzet is gekoppeld aan chauffeursbanen. Er is intern zeker 10 procent besparing mogelijk als de afdelingen Planning en Expeditie niet wekelijks, maar elke ochtend hun werkzaamheden op elkaar afstemmen. Naast besparing door minder fouten en slimmer bezorgen, kan de bezorging van goederen ook vaak sneller. Aanvankelijk klinkt dit als harder werken, terwijl iedereen al z'n uiterste best doet. Vervolgens ontstaat het inzicht dat vooral een verbetering van het logistieke proces effect heeft, inclusief een vaste contactpersoon per klant. Dit zorgt voor persoonlijke dienstverlening, meer ideeën voor verdere verbetering en hogere tevredenheid, van klanten én van medewerkers. Tevreden klanten bevelen het bedrijf aan bij anderen, tevreden medewerkers zijn goede reclame. Dat heeft het bedrijf nodig om voort te bestaan en om de chauffeurs te laten rijden.

### *Wat veranderen?*

Bij de WAT-vraag gaat het over de aanpassingen in de organisatie die nodig zijn om het doel te bereiken of om te bewegen in de richting van de verandering. De aanleiding voor de verandering stuurt het denken naar bepaalde aanpassingen en maakt andere aanpassingen minder voor de hand liggend. De WAT-vraag leidt naar de essentie van de veranderagenda. Die gaat over wat er binnenshuis moet gebeuren om buitenshuis effect te behalen. Om de inhoudelijke agenda van een verandering te typeren, is het handig om met een organisatiemodel te werken. Het organisatiemodel dat je kiest, is bepalend voor hoe je het antwoord op de WAT-vraag formuleert (zie ook paragraaf 6.3). Voor redeneren op het niveau van een hele organisatie zijn integrale systeemmodellen handig, zoals het 7S-model of de variant daarop in figuur 2.2 met vijf aspecten. Zulke modellen onderscheiden verschillende onderling samenhangende aspecten die samen de prestaties van een organisatie bepalen. Ze helpen om diagnostische precisie aan te brengen, die nodig is om de veranderagenda uit te werken. Verdere precisie breng je aan door te benoemen wat erop de verschillende aspecten verandert, wat de situatie nu is en welke aanpassing nodig of

wenselijk is. Toch blijven modellen die betrekking hebben op een organisatie als geheel redelijk abstract.



*Figuur 2.2: Aspecten van een organisatie*

Specifiekere modellen helpen om duidelijk te krijgen wat op een deel-aspect verandert. Het ene leiderschapsmodel helpt bijvoorbeeld om te zien wat situationeel leiderschap inhoudt en wat dat betekent voor leidinggevers en medewerkers (Hersey, 1985). Het andere leiderschapsmodel kan weer bruikbaar zijn als het verbindend leiderschap betreft, met binnenshuis veel oog voor hun rol in het stimuleren van samenwerking tussen afdelingen, en buitenshuis het samen met externe partners ontwikkelen van nieuwe initiatieven (Aardema, 2010). Deze en andere modellen staan in paragraaf 6.3, inclusief een toelichting op hoe deze zijn te gebruiken bij het redeneren.

Ook zijn er modellen die de functies of onderdelen in een organisatie onderscheiden. Voor bedrijven is een generieke indeling bijvoorbeeld de afdelingen Marketing en Verkoop, Productie, Kwaliteit, Financiën, Onderzoek en Ontwikkeling, Personeel en Organisatie, de directie en het management. Overheidsorganisaties zijn ingericht volgens andere principes, waarbij naast inhoudelijke domeinen vaak beleid en uitvoering van elkaar zijn gescheiden. Bij gebruik van dit soort modellen is de eerste vraag net als hiervoor: wat verandert er binnen welke functie of welk onderdeel? Het kan dan bijvoorbeeld gaan om de werkwijze binnen Verkoop of de techniek binnen Productie. Binnen deze grotere modellen voor een organisatie als geheel zijn ook weer specifiekere modellen beschikbaar, bijvoorbeeld om gericht te kijken naar onderwerpen als het portfolio van Marketing of de aansturing van een matrixorganisatie.

Elke verandering vraagt om een precieze en uitgewerkte veranderagenda. Dit vereist priegelwerk. Daar kan specialistische kennis van een expert bij nodig zijn, maar het is evengoed nuttig om het met betreffende medewerkers te doen. De inhoud van een verandering typeren is onderdeel van het redeneren op weg naar een veranderverhaal. Het antwoord op de *WAT*-vraag begint met aan te geven op welk aspect of functie van een organisatie de verandering betrekking heeft. Dit blijkt vaak lastiger dan aanvankelelijk lijkt. Het is makkelijker om te benoemen dat je klantgerichter wilt zijn, dan om te bepalen of dat via een nieuw systeem of via de houding van medewerkers loopt. Een veranderagenda is vaak opgesteld in managementtaal, met begrippen die voor leidinggevendenden betekenis hebben. De vertaalslag naar werk- en doetaal hoort bij het maken van een goed verhaal. Wat is dat dan, klantgerichtheid? Wat doet een klantgericht systeem dan? En wat doe ik dan (anders) als ik met dat systeem werk? En als het om houding gaat, wat is dat dan een klantgerichte houding? Wat doe ik dan? Wat doe ik niet?

Redeneren met *van ... naar ...* hoort eveneens bij de uitwerking van de *WAT*-vraag. Dat geeft de beweging aan die binnen de organisatie plaatsvindt om buiten het gewenste effect te bereiken. Bekende (abstracte) voorbeelden van *van-naar*-redeneringen zijn ‘van een productgerichte naar een marktgerichte organisatiestructuur’, ‘van directief leiderschap naar coachend leiderschap’, ‘van planning en control naar eigen verantwoordelijkheid’ en ‘van kostengestuurd naar waardecreatie’. Deze voorbeelden geven slechts een idee van waar de veranderagenda zich op richt. Al redenerend vindt verdere concretisering plaats in de context van de betreffende organisatie. Telkens met de vraag ‘Wat verandert er dan precies, wat zie of doe je dan als dit verandert?’ Een verandering in een organisatieproces is wat anders dan bijvoorbeeld een verandering in leiderschap.

Het *van-naar*-denken richt zich op de essentie van de verandering. Vaak blijft er meer – zo niet veel meer – behouden dan er verandert. Neem dat vooral ook mee in het redeneren, net zo goed als de vraag waar je afscheid van neemt. Zo kom je tot een reële en complete veranderagenda. Bij priegelen aan die veranderagenda is ten slotte ook aandacht nodig voor de samenhang tussen veranderingen in verschillende aspecten of functies. Bijvoorbeeld als flexibeler inzetten van personeel zowel iets vraagt van de structuur (in algemene dienst in plaats van aangesteld op een afdeling) als van het loslaten van vaste patronen (‘dit is mijn werkplek, dit is mijn taak- en functieomschrijving’) en van de leidinggevendenden (‘mijn beste mensen leen ik niet uit’).

## DE VERANDERAGENDA BIJ EEN TELECOMBEDRIJF

De afdelingen Marketing en Sales van een telecombedrijf willen efficiënter werken. Er is nu sprake van een rommelige organisatie op beide afdelingen, wat voortkomt uit pionieren, voortdurend achter de markt moeten aanhollen, heel energieke, maar ook onervaren jonge medewerkers. Efficiëntie kun je in principe via alle organisatieaspecten bereiken. Je kunt je technologie aanpassen, je processen, maar ook andere medewerkers aantrekken of investeren in bestaande. Het telecombedrijf redeneert als volgt. Er is waardering voor de inzet en kwaliteiten van huidige medewerkers, de inschatting is dat zij voorlopig blijven, dus het is interessant om te kijken of er op individueel niveau meer efficiëntie te behalen is. Dat is zeker het geval als je kijkt naar de planning en uitvoering van het eigen werk. Dat kan bijvoorbeeld veel systematischer in plaats van totaal ad hoc en direct reagerend op de e-mails die voortdurend binnenkomen, terwijl ander belangrijker en eerder gepland werk blijft liggen.

Er is tevens een aantal collectieve zaken die ook aandacht vragen van de leidinggevenden en coördinatoren. Zij gaan over het grotere geheel, de werkverdeling, het overleg en de samenwerking tussen de afdelingen. Dit vraagt om minder meedoen, terughoudend zijn met (veen)brandjes blussen, meer boven de hectiek gaan staan en uit de groepsdynamiek stappen. Zo kunnen zij gaan sturen op de toekomst, de grote lijnen in de gaten houden en werken aan de businessdoelstellingen.

## DE VERANDERAGENDA BIJ EEN WONINGCORPORATIE

Een woningcorporatie heeft de eerste fase van een fusie achter de rug, die gericht was op het integreren van drie bedrijven en het harmoniseren van de werkwijze op drie vestigingen met die van het hoofdkantoor. De aandacht ging toen vooral uit naar wat er moest gebeuren op het gebied van de inrichting van de organisatie. Bezien vanuit figuur 2.2 was het redeneren vooral gericht op structuur en processen. Dat was al een ingewikkelde kluif en de ICT werd voor later bewaard. Toen de integratie min of meer voltooid was, merkten de nieuwe Raad van Bestuur en directeurs dat er nog steeds sprake was van afzonderlijke bedrijven, hoewel ze inmiddels onder één dak waren geplaatst. Het redeneren ging zich richten op de vraag naar verbinding en samenhang. Zo kwamen de gemeenschappelijke kernwaarden in beeld. Die waren wel benoemd, maar leefden niet. Opnieuw kun je dan via alle organisatieaspecten redeneren. Je kunt bijvoorbeeld ICT gebruiken om de kernwaarden tot leven te brengen (zoals met screensavers en campagnes). Je kunt het werk zo inrichten dat je alle dienstverlening toetst aan de kernwaarden, van telefoontjes, werk in de wijk tot reparaties, onderhoud en nieuwbouw. Bij deze woningcorporatie was de redenering dat de kernwaarden vooral tot leven zouden komen via cultuur, leiderschap en samenwerking. Zo ontstond een traject waarin de leidinggevenden en medewerkers met elkaar op zoek gingen naar voorbeel-

den uit het werk die de kernwaarden en samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen illustreerden. Alle activiteiten richtten zich op het versterken en verspreiden van deze voorbeelden en het zichtbaar maken van mensen die de kernwaarden in de praktijk brachten. Zo kwamen ze tot leven en ging meer en meer aandacht naar het effect dat in huis goed samenwerken heeft op de kwaliteit van de dienstverlening aan huurders.

### 2.3 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAAROM- en WAARTOE-vraag

De eerste en tweede redeneeroefening staan bij elkaar aan het einde van dit hoofdstuk, want ze hebben beide betrekking op de inhoudelijke dimensie. Doe de oefeningen niettemin apart van elkaar, liefst ook met enige tijd er tussen. Het gaat hier immers om verschillende manieren van denken. De WAAROM- en WAARTOE-vraag hebben betrekking op het vertrekpunt en het einde van je veranderverhaal. In die zin horen ze bij elkaar en liggen ze in elkaars verlengde, althans als het goed is. Ze betreffen de grotere beweging die – in een krachtige redenering – buiten je organisatie(onderdeel) begint en ook buiten eindigt.

Neem voor het oefenen met redeneren een lopende verandering in gedachten, liefst een waar je zelf een rol in vervult. Wil je ook de consistentie van je inhoudelijke redenering beoordelen, ga dan bij de oefening in paragraaf 2.4 verder met dezelfde verandering die je hier kiest. Beantwoord de vragen 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 de richting van de verandering nog abstract is of dat je die überhaupt moeilijk kunt verwoorden, of dat die weinig aansprekend is. Of dat aanleiding en doel niet op elkaar aansluiten. Of dat niet duidelijk is wat de buitenwereld van de verandering merkt. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering, bijvoorbeeld doordat je weet waar je precisie in je redenering kunt aanbrengen. Of waar je met anderen over van gedachten wilt wisselen. Noteer je ontdekkingen apart van de antwoorden. Gebruik hiervoor tabel 2.1 of het formulier dat je kunt downloaden van *veranderversneller.nl*.

| Vraag                                                                                                                                                   | Antwoord | Ontdekking |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| <b>Waarom veranderen?</b><br>Benoem de aanleiding van de verandering.<br>Het antwoord geeft aan wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is. |          |            |
| <b>Waar toe veranderen?</b><br>Benoem het doel van de verandering.<br>Het antwoord geeft aan wat je kunt bereiken of wat je nastreeft.                  |          |            |

Tabel 2.1: Antwoorden en ontdekkingen bij de waarom- en waartoe-vraag

Streef niet naar perfectie; verandering betreft per definitie een situatie die nog niet af is. Streef wel naar tijdelijk bruikbare antwoorden en voor jou betekenisvolle ontdekkingen. Redeneren helpt om een goed veranderverhaal te ontwikkelen. Een veranderverhaal is altijd een momentopname. Het bevat daardoor ook de huidige dynamiek van bijvoorbeeld onrust, druk, zoeken of verlangen. Bij het redeneren met de WAAROM- en WAARTOE-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Een krachtig antwoord op de WAAROM- en WAARTOE-vraag heeft een link met de buitenwereld, zoals klanten, burgers, afnemers en de samenleving.
- 2 Het WAAROM onderbouwen met feiten en cijfers helpt om het antwoord op deze vraag concreet te maken. Eén feit is eerder een incident. Meer feiten, liefst uit verschillende bronnen, leveren een sterkere onderbouwing.
- 3 Een omgevingsanalyse is een sterk hulpmiddel om de WAAROM- en WAARTOE-vraag te beantwoorden. Welke economische, politieke, technische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn relevant voor de organisatie? Welke ontwikkelingen zijn aan de orde bij partijen waarmee directe interactie plaatsvindt, zoals klanten, burgers, eigenaren, leveranciers, brancheorganisaties, werknemersorganisaties, overheidsdiensten en belangengroepen.
- 4 Met drie keer de WAAROM-vraag stellen, dat wil zeggen: doorvragen op het eerste en tweede antwoord op de WAAROM-vraag, krijg je de echte aanleiding om te veranderen.
- 5 Drie keer de *zodanig dat*-vraag stellen bij het beantwoorden van de WAARTOE-vraag, maakt zichtbaar wat klanten of burgers gaan merken van de verandering.
- 6 Er bestaat een inzichtelijke samenhang tussen het antwoord op de WAAROM-vraag en het antwoord op de WAARTOE-vraag.