De Veranderversneller

De Verander versneller

Realiseer je doel met de vijf verandervragen

KILIAN BENNEBROEK GRAVENHORST

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2015 Kilian Bennebroek Gravenhorst
1e druk, 1e oplage maart 2015
2e oplage december 2015
3e oplage januari 2017

Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Den Haag
Omslagontwerp: Adept Vormgeving, Haarlem
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 Boom uitgevers Amsterdam 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). 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). 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, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoudsopgave

Woord vooraf 7

Voorwoord 10

Inleiding: over veranderverhalen 13
1.1 Redenerend op weg naar een veranderverhaal **13**
1.2 Het belang van een goed veranderverhaal **14**
1.3 Een goed verhaal gebruiken **15**
1.4 Voor wie is dit boek? **16**
1.5 Leeswijzer **18**

Begin bij het begin de veranderagenda 21
2.1 Puzzelen met drie redeneerlijnen en vijf vragen **21**
2.2 De inhoudelijke redeneerlijn **23**
2.3 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAAROM- en WAARTOE-vraag **32**
2.4 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAT-vraag **34**

Denken in mogelijkheden: de veranderaanpak 39
3.1 De procesmatige redeneerlijn **39**
3.2 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de HOE-vraag **54**

De karakters in het verhaal: het verandervolk 57
4.1 De persoonlijke redeneerlijn **57**
4.2 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WIE-vraag **72**

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 behoeft 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 bekwamen. 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 samenspraak 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 veranderingsvragen om de verhalen van leiders in cultuurverandering mee te ordenen. Zo destilleerde hij zeven routes voor een van de moeilijkste veranderopgaven 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 bruikbaars 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

1 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 verwijs 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 belangrijkst (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* 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."*

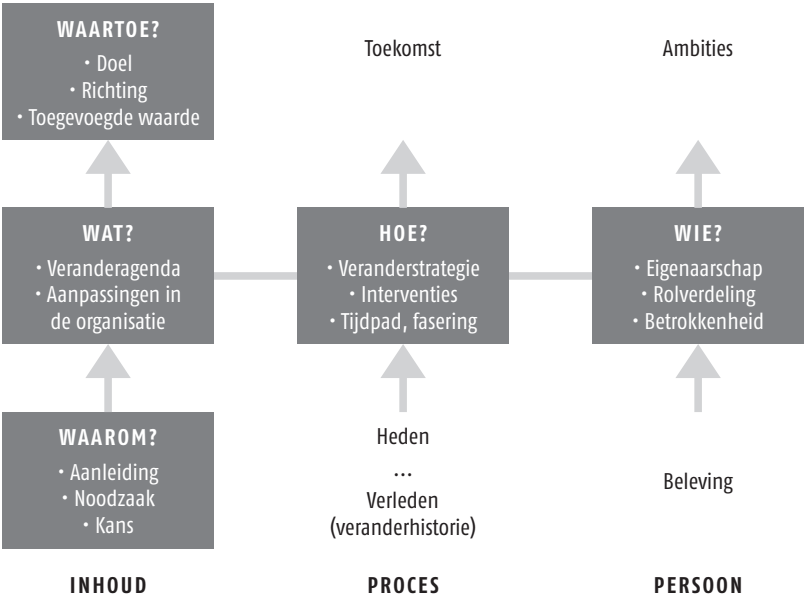
Kolderkat: *"Oh, dat gaat zeker lukken. Als je maar lang genoeg loopt."*

– 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 verandervragen 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.