

Een redenering voor veranderen

HULPMIDDEL VOOR MAKERS VAN VERANDERINGEN IN ORGANISATIES

Om sturing te geven aan verandering is een redenering nodig. Makers van veranderingen hebben zo'n redenering meestal wel in hun hoofd, maar expliciteren die zelden. Dat maakt het moeilijk om te bepalen of het verhaal over de verandering goed in elkaar zit. Vijf eenvoudige vragen ordenen het denken over de redenering in lopende veranderingen en zijn behulpzaam bij het construeren van redeneringen voor nieuwe veranderingen. Het beantwoorden van deze vragen blijkt vaak lastig. Vragen worden vergeten en de antwoorden sluiten niet op elkaar aan. Zonder helder verhaal is het moeilijk om anderen mee te nemen in de verandering. Makers staan voor de professionele opgave om sterkere redeneringen te maken. Daarmee dragen zij bij aan veranderingen die van betekenis zijn en resultaat opleveren.



Kilian Bennebroek Gravenhorst

Dr. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst is organisatieadviseur bij PlusPulse en associé bij Sioo.

Inleiding

Een organisatie veranderen is ingewikkeld, zeker als een wens is dat de mensen die er werken ook veranderen. De huidige gedachte is dat complexe veranderingen tot op zekere hoogte maakbaar zijn (Levin, 2004; Carnall, 2004; Senge, 2006). De beschikbare veranderkundige theorie en methodologie maken het mogelijk om mooie verandertrajecten te ontwikkelen waarin evenwichtige aandacht uitgaat naar inhoudelijke vraagstukken, procesontwerp en participatie van relevante personen (De Caluwé en Vermaak, 2006). Tegelijk leert de praktijk dat de meeste verandertrajecten worden gekenmerkt door lelijkheid. Het merendeel van de veranderingsprocessen wordt immers niet afgerond of behaalt niet het gewenste resultaat (Boonstra, 2000; Pettigrew, 1997). Die spanning tussen de beschikbare mogelijkheden en de 'rauwe' werkelijkheid fascineert. Diezelfde spanning wekt de suggestie dat de maakbaarheid van veranderingen in organisaties begrenst is. Optimisten gaan dan op zoek naar manieren om die grens te verleggen. Dat leidt tot de centrale vraag van dit artikel: hoe kunnen we veranderingen in organisaties mooier maken? Mooi heeft hier de betekenis van zinvol (in termen van inhoud), betekenisvol (voor betrokkenen) en succesvol (wat betreft resultaat). Ik richt me daarbij tot de makers van veranderingen: wat doen zij en wat kunnen zij beter of anders doen?

Het artikel begint met een korte beschrijving van de begrippen maakbaarheid en makers van veranderingen. Daarna schets ik mijn visie op de opgave voor de makers van veranderingen: een redenering voor veranderen ontwikkelen. Aan de orde komt wat zo'n redenering inhoudt, waar die bruikbaar voor is en wat er zoal misgaat in het maken ervan. Vakmanschap is nodig om een sterke redenering te construeren. Daarbij gaat het om expliciteren van overwegingen, doordenken van consequenties van keuzen, terugredeneren op basis van gewenste effecten en reflecteren op het eigen handelen. Vijf vragen zijn behulpzaam bij het maken van een redenering. Het stellen van die vragen is belangrijk, maar geen vanzelfsprekendheid. Veel redeneringen besteden namelijk eenzijdig aandacht aan de inhoud, bevatten problematische inconsistenties, negeren de complexiteit van de realisatiefase en zetten niemand aan tot actie. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van vijftien veel voorkomende vergissingen in het beantwoorden van de vijf veranderkundige vragen. Het artikel eindigt met een handelingsperspectief voor makers van veranderingen. Allereerst bespreek ik wat nodig is om te komen tot een sterke redenering. Dan komt aan bod hoe makers zelf met een redenering kunnen werken en hoe zij er met anderen mee kunnen werken.

1. Maakbaarheid en makers van veranderingen

Maakbaarheid van veranderingen gaat over de inhoud en over bestuurbaarheid. Het maken van nieuwe of andere organisaties vraagt om een visie die realiseerbaar is door gerichte acties. Het is de gedachte van de maakbare samenleving, maar dan op organisatieniveau. Het maakbaarheidsdenken wordt gevoed door de ontwikkeling van de organisatiekunde en veranderkunde. We weten en kunnen steeds meer en dat geeft het idee dat we organisaties en veranderingen kunnen maken zoals we willen. In een kleine honderd jaar is veel kennis ontwikkeld over strategieontwikkeling en inrichting van organisaties (Daft, 1998; Keuning, 2008; Mintzberg, 2001). Een aspectmatig en intern gericht perspectief heeft plaatsgemaakt voor een integrale blik met oog voor de buitenwereld. Daarin is gelijktijdig aandacht voor de samenhang tussen de omgeving van organisaties, de interne aspecten en politieke verhoudingen. In het denken over sturing van verandering dat begon na de tweede wereldoorlog, verschuift de aandacht van geplande episodische veranderingen naar continue verandering en lerende organisaties (Weick en Quinn, 1999; Senge, 2006). Er is een genuanceerd beeld ontstaan van de kracht en beperking van diverse veranderstrategieën, waarbij oog is voor de verbinding met de inhoudelijke vraagstukken (Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998; De Caluwé en Vermaak, 2006). Een enorm scala van bijbehorende interventiemogelijkheden en methodieken is ontwikkeld (French en Bell, 1995; Cummings en Worley, 1997). De recente aandacht voor interactieve en grootschalige interventies maakt het mogelijk om met hele systemen aan verandering te werken (Boonstra en De Caluwé, 2006b; Bunker en Alban, 1997; Weisbord, 1992).

Bij de makers van veranderingen gaat het om de personen die een leidende rol vervullen in het initiëren en realiseren van veranderingen. In het vroege verander-

kundige denken was er een *change agent* of consultant die zich richtte op *change targets*, de ontvangers van veranderingen (Bennis, Benne en Chin, 1961). In de loop van de tijd is meer inzicht ontstaan in de verschillende adviesrollen (Drucker en Verhaaren, 1980) en nam de veranderkundige professionaliteit van het management sterk toe (Collins, 2001; Kotter, 1996). Tegenwoordige benaderingen werken vanuit de notie dat de complexiteit van vraagstukken de inzet en expertise van velen vraagt om tot zinvolle veranderingen te komen. Klassieke roldefinities en -scheidingen maken steeds meer plaats voor speelse mengvormen en contextuele variatie (Boonstra en De Caluwé, 2006a; Danemiller en Jacobs, 1992). Meer en meer is de vraag hoe relevante betrokkenen een actieve rol kunnen vervullen in het maken van veranderingen (Bennebroek Gravenhorst en In 't Veld, 2004). Ook als meer mensen de rol van maker vervullen, is sturing een belangrijk vraagstuk. De makers op wie dit artikel zich richt, zijn de personen die sturing geven. In de regel zijn dat directieleden, managementteams, stafmedewerkers, adviseurs en projectleiders. Soms stuurt een ondernemingsraad mee.

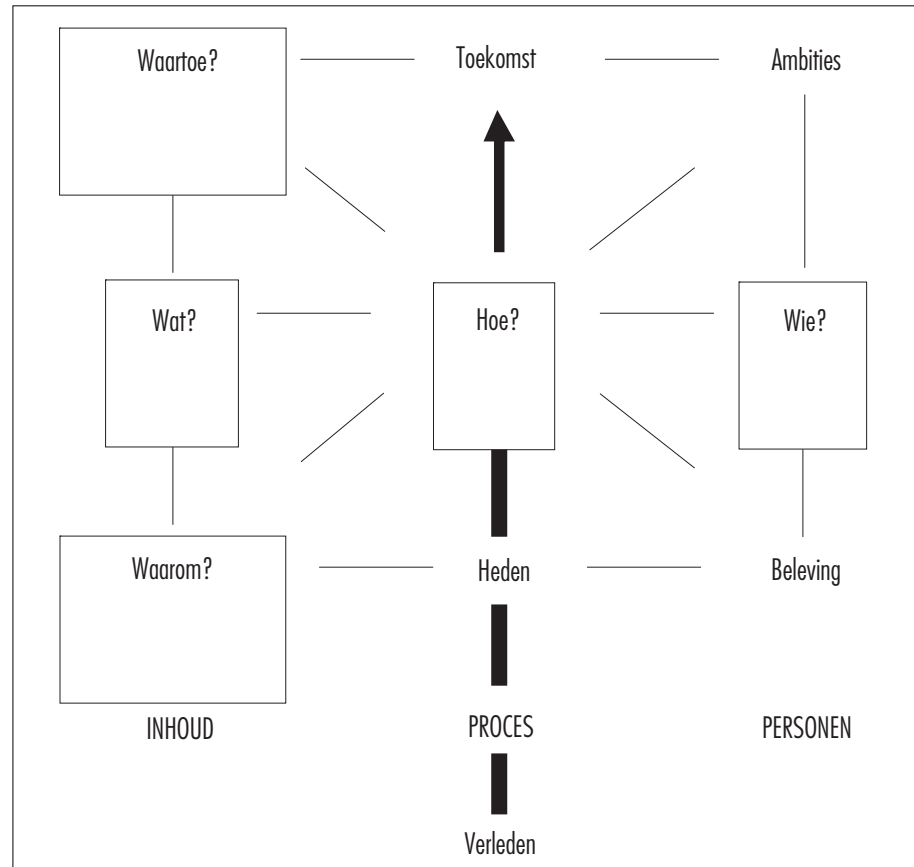
2. Een redenering voor veranderen

Veranderen wordt vaak vergeleken met op reis gaan (Wierdsma, 2001). Een reis heeft een bestemming, een route en een reisgezelschap. De taak van de makers van veranderingen is om redeneringen te ontwikkelen die mensen aansporen om mee op reis te gaan. Zo'n redenering is te zien als een verhaal over het maken van een verandering. Zij laat zien hoe de makers denken over de vraagstukken die spelen, het veranderingsproces en de rol van betrokkenen. Vijf eenvoudige vragen helpen bij het maken van een redenering. De vragen komen voort uit een generiek model over veranderen dat de inhoudelijke, procesmatige en persoonlijke dimensie omvat (zie figuur 1). Daardoor zijn ze bruikbaar voor grootschalige trajecten die ingrijpen op verschillende aspecten van een organisatie, zoals een fusie of een training klantgericht werken. De verticale assen van de figuur geven de drie dimensies weer. De horizontale assen laten de ontwikkeling van de dimen-

Tabel 1.
Vijf vragen om te komen tot een redenering voor veranderen

Waarom veranderen?	Gaat over de aanleiding voor veranderen. Die speelt zich af in het heden. Het antwoord geeft aan wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is.
Waarvoor veranderen?	Gaat over het doel, de koers of de richting van de verandering. Dan gaat het over de toekomst. Het antwoord geeft aan wat kan worden bereikt of wat wordt nagestreefd.
Wat veranderen?	Gaat over de wijzigingen die nodig zijn in de organisatie. Die komen tot stand in de tussenliggende periode. Het antwoord geeft aan wat er moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken.
Hoe veranderen?	Gaat over de aanpak en inrichting van het veranderingsproces. Dan gaat het om het traject van het heden naar de toekomst. Het antwoord geeft aan op welke manier de sturing en realisatie plaatsvinden, in welke tijdspanne en met welke interventies.
Wie veranderen?	Gaat over de mensen die betrokken zijn, over hun beleving van de huidige situatie en hun toekomstige ambities. Het antwoord geeft aan wat de veranderingen voor hen persoonlijk betekenen en wie welke rol speelt.

Figuur 1.
De drie dimensies
van veranderen



sies in de tijd zien. De verbindende lijnen duiden op de onderlinge verbondenheid van de elementen in de figuur. Een toelichting op de vijf vragen staat in tabel 1.

Een redenering ontwikkelt zich gedurende het veranderingsproces en reflecteert de dynamiek ervan. In box 1 is een voorbeeld te vinden van de redenering aan het einde van de voorbereidingsfase. Daarin is onderzocht hoe de organisatie anders kan worden ingericht. Naarmate een veranderingsproces vordert, worden de antwoorden specifieker en vindt wijziging plaats, bijvoorbeeld wegens voortschrijdend inzicht of onvoorziene gebeurtenissen. Voor een lopende verandering zijn de vijf vragen meestal goed in de gegeven volgorde te beantwoorden. In de beginfase van een verandering ligt dat anders: dan is er vaak sprake van een of enkele personen (wie) die bijvoorbeeld enthousiast raken van een mogelijke toekomst (waartoe) waarin de problemen van nu (waarom) niet meer aan de orde zijn. Het uitwerken van oplossingen en acties (wat, hoe en wie nog meer) volgt dan later. Voor het beantwoorden van elke vraag zijn talrijke interventies beschikbaar. Het antwoord op de waarom-vraag kan onder meer door een omgevingsanalyse of klantenonderzoek tot stand komen. Voor de waartoe-vraag

zijn bijvoorbeeld scenarioplanning en marktonderzoek voorhanden. Organisatiediagnose en simulatie zijn voorbeelden van interventies die horen bij de wat-vraag. De hoe-vraag gaat om interventies die betrekking hebben op de aanpak en inrichting van het veranderingsproces, zoals de fasering en de keuze voor een veranderorganisatie met werkgroepen. Bij de wie-vraag gaat het om ondersteunen en meenemen van betrokkenen, bijvoorbeeld met opleiding, training en belangstellingsregistratie.

Box 1.

Voorbeeld van een redenering voor veranderen. De tekst laat zien hoe de directeur de herinrichting in gedachten heeft. Hij vertelt dit verhaal aan de betrokken afdelingshoofden en medewerkers.

De redenering bij herinrichting van een departementale directie

Aanleiding (waarom) voor het traject is de constatering dat de omgeving sterk in beweging is. De vraag van klanten verandert, andere diensten en marktpartijen gaan de concurrentie aan, er is een taakstelling en er moet een baten-lastenstelsel komen. Doel (waartoe) is om aan professionalisering van de organisatie te werken. Belangrijke begrippen daarbij zijn klantgerichtheid, doelmatigheid, kostenbewustzijn, omgevingsgerichtheid, eigen verantwoordelijkheid en coachend leidinggeven. De twee belangrijkste organisatorische aanpassingen (wat) zijn de invoering van een frontoffice en backoffice en het onderscheiden van standaardprocessen, grootschalige processen en projecten. De vier regioteams houden op te bestaan. In een periode van zes maanden vindt een pilot (hoe) plaats waarin ervaring wordt opgedaan met werken volgens de nieuwe structuur. De directeur en afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de sturing. Ter voorbereiding hebben werkgroepen (hoe, wie) ideeën ontwikkeld voor accountmanagement in de frontoffice en voor het stroomlijnen van de werkprocessen. Parallel loopt de invoering van een ERP-systeem. Plaatsing in de nieuwe afdelingen gebeurt volgens een benoemingsprocedure. Daarna maken de nieuwe afdelingen een eigen inrichtingsplan waarin werkzaamheden, taakverdeling en overleg aan bod komen.

De taak van de makers van veranderingen omvat meer dan het maken en kunnen vertellen van een eigen verhaal. Het is ook van belang om anderen mee te nemen in het verhaal, bijvoorbeeld door het (gedeeltelijk) samen te maken. Het dynamische karakter van een redenering vraagt om bespreking van de voortgang gedurende de verandering. Op gezette tijden stilstaan bij de ontwikkeling van de redenering leert:

1. hoe het staat met de kwaliteit ervan, of aan de goede dingen wordt gewerkt en of de verandering op gaat leveren wat de bedoeling is;
2. of concretisering plaatsvindt, ideeën voldoende zijn uitgewerkt, sprake is van zinvolle acties en resultaten worden behaald;
3. of de reis naar wens verloopt en hoe het met het reisgezelschap staat (is dat nog compleet, genieten we van de reis?).

3. Veel voorkomende vergissingen

Het bestuderen van de redeneringen voor veranderingen leert dat het maken van een sterke redenering een lastige opgave is. Wetenschappelijk onderzoek naar lopende veranderingen (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Werkman, 2006), praktijkprojecten van deelnemers aan postacademische leergangen veranderkunde en eigen advieswerk (Bennebroek Gravenhorst, 2007) laten zien dat er veelal sprake

is van zwakke redeneringen. De veranderingen waar het hierom gaat, variëren in inhoudelijke vraagstukken, gekozen aanpak en omvang. Zowel (semi)overheid als bedrijfsleven is vertegenwoordigd. De overeenkomst is de fase van de veranderingsprocessen. Telkens is sprake van trajecten die of aan het einde van de voorbereidingsfase zijn of waarvan de invoering is gestart, dan wel van trajecten waarin al enige vorderingen zijn geboekt. In deze gevallen is de redenering voor veranderen te construeren door de vijf vragen te stellen. In onderzoekssituaties maak ik de redenering op basis van materiaal uit interviews en vragenlijsten. In de leergangen en adviesopdrachten maak ik ze samen met deelnemers of klanten.

Tabel 2.
Veel voorkomende vergissingen in redeneringen voor veranderen

Vergissing	Vervelend effect
Waarom veranderen? 1. De vraag niet stellen 2. Geen relatie leggen met de buitenwereld 3. Geen relatie leggen met het werk van medewerkers	Veranderingen waarbij aan een oplossing wordt gewerkt, zonder dat duidelijk is welk probleem of vraagstuk daarmee wordt aangepakt. Veranderen omdat het management dat heeft besloten en medewerkers geen verband zien met wat klanten of burgers van de organisatie willen. Veranderingen waarbij niet duidelijk is dat medewerkers kunnen bijdragen aan de oplossing van het probleem of vraagstuk.
Waartoe veranderen? 4. Veranderen om bij te blijven 5. Een abstract antwoord geven 6. Geen relatie leggen met de buitenwereld	Veranderingen waarbij aan iets modieus wordt gewerkt, zonder dat duidelijk is wat het voor de organisatie oplevert. Veranderingen waarbij een verhaal over de toekomst mooi klinkt, maar dat niemand aanspreekt of tot actie aanzet. Veranderingen die mensen ervaren als intern geneuzel en waarbij niet duidelijk is hoe de klant, burger of het eigen werk er beter van wordt.
Wat veranderen? 7. Smal of snel antwoorden 8. Alleen oog hebben voor wat er niet goed gaat 9. Een selecte groep bedenkt een oplossing voor de hele organisatie	Veranderingen waarbij alleen een deel van het probleem of vraagstuk wordt aangepakt of aan een verkeerde oplossing wordt gewerkt. Veranderen zonder te hebben vastgesteld wat allemaal wel goed gaat, wat enthousiasme genereert en hoe daarvan gebruik kan worden gemaakt. De verandering komt niet op gang omdat mensen zich niet inzetten voor een oplossing die is bedacht door het management of een projectgroep.
Hoe veranderen? 10. De aanpak past niet bij het vraagstuk 11. Er zijn onvoldoende tijd en middelen beschikbaar 12. Informatie en communicatie krijgen beperkt aandacht	Een strak gestuurd veranderingsproces waarin vooral het management acteert, terwijl inzet en betrokkenheid van de hele organisatie nodig zijn. Bijna niemand is in staat om een extra inspanning te leveren die nodig is om de verandering te realiseren. Een persoon of afdeling zorgt voor informatie op papier en intranet, maar effectieve communicatie door de direct leidinggevenden wordt vergeten.
Wie veranderen? 13. Geen aandacht voor samenwerking en rolverdeling 14. Denken in voorstanders en tegenstanders 15. De paradoxale rol van leidinggevenden vergeten	Veranderingen waarbij het management het als zijn taak ziet om medewerkers te veranderen die slachtoffergedrag gaan vertonen. Veranderingen waarbij enkele voorstanders andersdenkenden tot tegenstanders maken en zich afvragen hoe zij met weerstand om moeten gaan. Leidinggevenden die moeite hebben met de combinatie van hun eigen verandering en hun bijdrage aan de verandering van de organisatie.

Over het algemeen blijken redeneringen voor veranderen onvolledig, onzorgvuldig of ondoordacht. Onvolledig wil zeggen dat niet alle vragen beantwoord zijn. Opvallend is dat de hoe- en de wie-vraag meestal weinig aandacht krijgen. De inhoud van de verandering is dan wel redelijk duidelijk, maar op de vragen over realisatie en de rol van betrokkenen is niet nagedacht. Onzorgvuldig wil zeggen dat er sprake is van snelle en oppervlakkige antwoorden. Voorbeelden daarvan zijn weinig uitgewerkte waarom- en waartoe-vragen. Dan is wel bedacht wat er moet veranderen, maar een aanleiding en doel ontbreken, er wordt veranderd om het veranderen. Ondoordacht wil zeggen dat de antwoorden inconsistenties vertonen of dat de effecten niet goed zijn ingeschat. Voorbeelden hiervan zijn slechte of gedeeltelijke aansluiting tussen de waarom-, waartoe- en wat-vraag, zoals bij een heldere probleemformulering en begrijpelijke oplossing die geen verband met elkaar hebben. Een ondoordacht antwoord bij de hoe-vraag is de aanpak die niet bij het probleem past, zoals een projectgroep die een nieuwe cultuur bedenkt. Bij de wie-vraag gebeurt het vaak dat mensen oplossingen voor anderen bedenken die daar niets in zien, ofwel dat een groot deel van de mensen wordt vergeten die nodig zijn voor de oplossing. Bij elk van de vragen zijn drie veel voorkomende vergissingen te noemen (zie tabel 2). Voor elk van de vergissingen is weergegeven wat het effect is op het veranderingsproces. De vergissingen zijn niet uitputtend en allerlei varianten zijn mogelijk. Bijvoorbeeld de omkering van het effect bij 10. In dat geval werken onnodig veel mensen aan de verandering, doordat participatie een belangrijke waarde van de organisatie is. Er wordt dan veel tijd en energie gestoken in samenwerken, terwijl die tijd en energie ook ergens anders aan kunnen worden besteed. De vervelende effecten laten zien dat het de moeite waard is aandacht te besteden aan een sterke redenering. Tabel 2 is ook te gebruiken om bestaande redeneringen te beoordelen (zie box 2).

Box 2.

Beoordeling van de redenering uit box 1 met behulp van tabel 2.

In box 1 is de redenering voor de herinrichting van een departementale directie besproken. In die redenering zijn vergissing 5, 7, 11 en 15 te herkennen. De aanleiding is herkenbaar voor betrokkenen en zou nog wat meer kunnen aansluiten door ook de werkdagsterstanden te noemen op vrijwel elke afdeling. Het doel van de verandering klinkt mooi en sluit aan op de aanleiding. Weinig mensen kunnen zich echter een voorstelling maken van wat dat in de praktijk inhoudt (5). Bovendien hebben de meesten het idee dat het doel al is bereikt (we zijn al klantgericht, etc.). Het zwakste punt in de inhoudelijke redenering is dat de nieuwe structuur en processen slechts een deel van de oplossing vormen (7). Vooral de keuze voor een backoffice roept vragen op. De werkgroep werkprocessen zal geen initiatief meer tonen nu hun voorstel zonder argumentatie terzijde is geschoven. Wat de invoering ook lastig maakt, is de tijd en aandacht die het nieuwe ERP-systeem van de backoffice vraagt (11). De afdelingshoofden van de backoffice hebben het zwaar (15). Zij moeten een nieuwe afdeling opzetten met mensen die het gevoel hebben B-keus te zijn. Coachend leidinggeven betekent de mensen vooral veel zelf laten doen. Dat is erg lastig als er weinig initiatief uit de groep komt en je zelf weet wat er moet gebeuren.

4. Enkele gedachten over maakbaarheid

De genoemde zwakten in redeneringen voor veranderen suggereren dat de maakbaarheid van veranderingen is begrensd. In dit verhaal is er sprake van een grens als de vergissingen onvermijdelijk zijn. De fatalistische titel *Gedoe komt er toch* van een recent verschenen populair boek lijkt daarop te duiden (Swieringa en Jansen, 2005). Naar mijn idee is wel degelijk wat te doen aan de kwaliteit van veel redeneringen en is het gedoe dat er komt redelijk te beïnvloeden. De vraag is dan hoe sterkere redeneringen te maken zijn.

Nadere beschouwing van de vergissingen leert dat deze grotendeels samenhangen met een klassieke aanpak van veranderingen. In deze aanpak is vooral aandacht voor de inhoud en nauwelijks voor de vormgeving van het proces of betrokken personen (Bunker en Alban, 1999; Bennebroek Gravenhorst, 2002). Een kleine groep of een enkele persoon neemt initiatief en ontwikkelt een visie. In het opgelegde en strak gestuurde veranderingsproces moeten medewerkers uitvoeren wat anderen voor hen hebben bedacht. De bedenkers wensen snelle invoering van hun oplossingen. Vallen die niet direct in goede aarde, dan wordt dat geduid als weerstand (Dent en Goldberg, 1999) of onbegrip. We lopen dan tegen de grens aan van de klassieke aanpak van veranderingen. Die grens betreft niet zozeer de grens van maakbaarheid als wel de beperkingen van een manier van maken.

De makers van veranderingen gaan over de manier van maken. Zij kunnen voor het beantwoorden van de hoe- en de wie-vraag kiezen uit een scala van nieuwe mogelijkheden. In de nieuwe theorieën en veranderkundige benaderingen is nog steeds sprake van maakbaarheidsdenken, maar dat gaat volgens een fundamenteel andere manier (Boonstra en De Caluwé, 2006a; Cooperrider en Whitney, 1999). Meer mensen dragen bij en hebben een betekenisvolle rol. Meer aandacht voor de inrichting van veranderingsprocessen en samenwerking leidt tot betere inhoudelijke redeneringen, doordat meer relevante kennis bijeen is gebracht. Twee nuanceringen zijn hierbij op z'n plaats. Ten eerste werken interactieve aanpakken niet in crisissituaties en bij personeelsreductie. Het is dus zaak om tijdig te starten met veranderen. Ten tweede zijn het onderzoek en de praktijkervaringen (op)gedaan in dienstverlenende organisaties in de ruimste zin van het woord. De professionals die daar werken zijn sterk betrokken bij de inhoud van hun werk. Dat betekent dat het hier besproken idee van maakbaarheid geldt voor sectoren als de (semi) overheid, zorg, financiële en zakelijke dienstverlening en retail.

Een andere manier van maken vraagt ook wat van de makers van veranderingen. Moed en vertrouwen zijn nodig om anders te sturen. Moed om op zoek te gaan naar nieuwe zekerheden. De oude zekerheid die voortkomt uit de focus op de eigen inhoud is niet zomaar in te wisselen voor vertrouwen in de kracht en kwaliteit van samenwerking. Dat betekent onder meer acceptatie van de gedachte dat je het zelf niet allemaal kunt weten. Pas daarna is plaats voor de bevrijdende gedachte dat je het niet allemaal hoeft te weten. Anders veranderen is niet een kwestie van 'even de knop omzetten', maar de benodigde vaardigheden en com-

petenties zijn te ontwikkelen (De Caluwé en Reitsma, 2006). Sturing geven blijft de verantwoordelijkheid van de makers van verandering. Minder sturen op inhoud betekent meer sturen op de inrichting van het proces dat nodig is om anderen goede inhoud te laten ontwikkelen. Dat betekent onder meer stilstaan bij de vragen die nodig zijn voor een sterke redenering.

5. Een handelingsperspectief voor makers van veranderingen

Een redenering voor veranderen levert aanknopingspunten voor het handelen van veranderaars. Een sterke redenering is niet zomaar gemaakt. De vragen zijn eenvoudig en hebben een ordenende werking. Niettemin is het beantwoorden ervan ingewikkeld. Moedige makers kunnen aan de slag met de professionele opgave die sturing van verandering impliceert. Zij zorgen voor:

1. Evenwichtige aandacht voor elk van de vijf vragen in de redenering voor veranderen. De vragen komen uit een denkmodel dat alle aspecten van veranderen omvat. Beantwoorden van de vragen betekent dat inhoud, proces en betrokkenen aan bod komen. Evenwichtig wil zeggen dat gelijke aandacht nodig is voor de drie dimensies van de redenering. Elk van die dimensies is even belangrijk.
2. Zorgvuldigheid in het maken van de redenering. Veranderen kost geld, tijd en vraagt een inspanning van betrokkenen. Een organisatie is niet in een maand ontstaan en ook niet in een maand veranderd. Snelle en oppervlakkige ingrepen leveren in het gunstigste geval geen resultaat, vaak zijn ze contraproductief.
3. Consistentie in de antwoorden. De derde en moeilijkste opgave is om te zorgen dat de redenering als geheel ook hout snijdt. Dan gaat het om de aansluiting van de dimensies op elkaar. In een consistente redenering is sprake van goede inhoud, een passende aanpak en leveren de juiste personen een bijdrage.
4. Toetsing van de zinvolheid van een verandering. Met een consistente redenering kan in principe aan een onzinnige verandering worden gewerkt. Een extern criterium kan helpen om hierover te oordelen, bijvoorbeeld door na te gaan wat de klant merkt van de verandering. Tegelijk kan de klant er (in eerste instantie) weinig van merken, terwijl de interne motivatie hoog is. Belangrijk is dat anderen dan de makers zich uitspreken over het nut van de verandering.

Het gebruik van de redenering door (nieuwe) makers van veranderingen heeft tot nu toe de volgende ervaringen opgeleverd. Ten eerste helpt het de maker van een verandering om de vragen voor zichzelf te beantwoorden. De inzichten die dat oplevert zijn bruikbaar voor gesprekken met anderen en voor het kiezen van interventies. Bij professionals die een postdoctorale leergang organisatieverandering volgen, leidt het stellen van de vijf vragen in eerste instantie tot ontregeling. Hun eigen project geldt dan als casus. Ze ontdekken dan dat ze bezig zijn met een veranderingsproces zonder daar zelf een duidelijk verhaal bij te hebben. De vragen helpen om dat verhaal te construeren en dat levert veelal een volgende ontregeling. De redenering in het eigen project blijkt niet de eigen redenering,

maar onderdeel van een vaak zwakke redenering van een opdrachtgever. Dit maakt de complexiteit van veranderen zichtbaar (zowel inhoudelijk als wat rolverdeling betreft) en daardoor ook hanteerbaar. Zelf scherp hebben hoe de redenering in elkaar zit, biedt nieuwe mogelijkheden voor een gesprek met de opdrachtgever, bijvoorbeeld over mogelijkheden om de redenering te versterken. Op zoek gaan naar versterking is ook wat ik doe als ik als adviseur wordt gevraagd in vastlopende veranderingen. De vragen gebruik ik dan om de gemaakte redenering boven tafel te krijgen. Het expliciteren van die redenering maakt duidelijk waar de zwakte zit. Dat maakt het mogelijk om passende interventies te kiezen.

Ten tweede zijn de vijf vragen ook behulpzaam voor het gesprek tussen de makers van een verandering. Een eigen redenering ontwikkelen geeft in eerste instantie houvast, maar een gemeenschappelijk verhaal is nodig om samen te werken aan verandering. Deelnemers uit programma's gaan in gesprek met de opdrachtgever en andere betrokkenen die een sturende rol vervullen. Dat zijn vaak lastige gesprekken waarin opnieuw ontregeling optreedt. Die is de moeite waard, want het gesprek helpt om tot aanscherping te komen. Dat kan door van gedachten te wisselen over de vier punten uit het begin van deze paragraaf en over de veel voorkomende vergissingen. Een nieuwe eigen ervaring is dat ik met de vijf vragen werk tijdens reflectiebijeenkomsten met een directie en met deelnemers aan een MD-programma. Het MD-programma bereidt voor op een organisatieontwikkelingstraject. Ik ben vanaf het begin betrokken. In de reflectiebijeenkomsten is de vraag hoe de redenering voor verandering zich ontwikkelt. Inzichten daarover leiden tot versterkende acties en tot input voor het MD-programma. In het MD-programma komt de leidende rol van de deelnemers aan bod. We bespreken hoe zij bijdragen aan de totstandkoming van de redenering en hoe we de redenering met de organisatie gaan maken.

Ten derde kunnen de makers de vragen gebruiken als leidraad in het gesprek over de verandering met de organisatie. De vragen zijn eenvoudig en hebben een ordenende werking. Als maker kan je laten zien aan welk deel van de redenering wordt gewerkt. Dat geeft betekenis aan de interventie en aan de rol van betrokkenen. Van deelnemers uit programma's zijn nog geen ervaringen bekend. Een eerste eigen ervaring is de startbijeenkomst van een verbetertraject om een organisatie op orde te brengen na sterke groei in korte tijd. Tijdens een conferentie is de gedachte van het traject besproken aan de hand van de vijf vragen. Aanleiding en doel waren eerder besproken. De conferentie begon met de vraag wat beter kon om de organisatie te stroomlijnen en projectmatig werken te versterken. Daarna is besproken hoe uitwerking van ideeën plaats kon vinden en wie in welke themagroep een verbetervoorstel wilde uitwerken. Door met elkaar de redenering te bespreken kregen de aanwezigen een duidelijk beeld van het traject en de bijdrage die zij daaraan konden leveren.

6. Tot besluit

De grens van de maakbaarheid van veranderingen is nog niet bereikt. Het oude maken heeft een duidelijke grens in de beperking om betrokkenen een betekenisvolle rol te laten vervullen tijdens de verandering, maar het nieuwe maken biedt spannende mogelijkheden. Dat wil niet zeggen dat het maken van veranderingen eenvoudig is. Integendeel, het sturen van veranderingen is een pittige opgave die om een professionele houding vraagt. Een redenering voor verandering maken is vakwerk. Een echte vakman doet dat niet in z'n eentje, maar samen met anderen. Tot nu toe is vooral ervaring opgedaan met het gebruik van de redenering in lopende verandertrajecten. Het stellen van de vragen helpt dan om de inhoudelijke en veranderekundige gedachten te expliciteren. Ordening van die gedachten volgens de drie dimensies geeft inzicht. Zijn die gedachten nog niet zo duidelijk ontwikkeld, dan kunnen de vragen dienen als aandachtspunten. Voor makers van verandering is de redenering een handig hulpmiddel om tot mooiere trajecten te komen. In lopende veranderingen is de bestaande redenering te construeren door de vragen in de gegeven volgorde te beantwoorden.

Voor nieuwe trajecten is er nog geen redenering. De vraag is dan hoe je tegen het verhaal gaat aanlopen. Je kunt dan met elk van de vijf vragen beginnen. De eerste keuze betreft dan vaak de inhoud of de betrokkenen. In het heden gaat het dan om de analyse van de situatie of de beleving van betrokken, in de toekomst om de richting van de verandering of de ambitie van personen. Ik heb geen principiële voorkeur. Collins (2001) heeft dat wel. Hij wil eerst *'the right people on the bus'* en dan kijken waar de reis heengaat. Wat mij betreft zijn varianten mogelijk. Je kunt eerst kijken wat de bestemmingen zijn en dan wie er nodig zijn om daar te komen. Je kunt ook eerst kijken wat de ambities van mensen zijn en dan wat die de organisatie kunnen brengen. Starten met de hoe-vraag komt minder voor. Het kan wel, bijvoorbeeld door na een vastgelopen traject nadrukkelijk voor een heel andere aanpak te kiezen om daarmee nieuw perspectief te bieden.

Een laatste gedachte betreft de achtergrond van de makers van verandering en de samenstelling van veranderteams. Het beantwoorden van de inhoudelijke vragen gebeurt meestal vanuit een organisatiekundig perspectief. Vanuit een veranderekundig perspectief gaat aandacht uit naar de procesmatige en persoonlijke dimensies van de redenering voor veranderen. Vaak zijn het verschillende professionals die in hetzelfde veranderingsproces kennis uit deze disciplines inbrengen. Er is bijvoorbeeld een groep specialisten die het organisatieontwerp maakt, terwijl anderen zich met het cultuurtraject bezighouden. Dat levert gescheiden redeneringen op. Daardoor ontstaan niet alleen inhoudelijke en procesmatig problemen, maar het zorgt er ook voor dat betrokkenen de samenhang niet zien. Een opgave voor de nieuwe makers is om een brug te slaan zodat integratie van organisatiekundige en veranderekundige kennis ontstaat. Een goed functionerend veranderteam wil gezamenlijk een redenering maken, respecteert ieders inbreng en waardeert de verschillende perspectieven. Zo'n team zorgt voor een mooie redenering en draagt daarmee bij aan het slagen van de verandering.

Literatuur

- Bennebroek Gravenhorst, K.M. – *Sterke staaltjes van samenwerking : survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. – Deventer : Kluwer, 2002. – (Dissertatie)
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. – Een leerproces vormgeven en veranderingen realiseren : reflectie, interactie en samenwerking door survey-feedback. – In: J.J. Boonstra en L. de Caluwé – *Interveniëren en veranderen : zoeken naar betekenis in interacties*. – Deventer: Kluwer, 2006. – p. 298-306
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., en R.J. in 't Veld – Methodologies for co-creating change : The power of interaction and collaboration. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester : Wiley, 2004. – p. 317-341
- Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin (eds.) – *The planning of change*. – London : Holt, Rinehart en Winston, 1961
- Boonstra, J.J. – *Lopen over water*. – Amsterdam : Vossiuspers, 2000. – (Inaugurale rede)
- Boonstra, J.J., en K.M. Bennebroek Gravenhorst – Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7 (1998) p. 97-120
- Boonstra, J.J., en L. de Caluwé – Interveniëren en veranderen : zoeken naar betekenis in interacties. – In: J.J. Boonstra en L. de Caluwé (red.) – *Interveniëren en veranderen : zoeken naar betekenis in interacties*. – Deventer : Kluwer, 2006a. – p. 11-39
- Boonstra, J.J., en L. de Caluwé (red.) – *Interveniëren en veranderen : zoeken naar betekenis in interacties*. – Deventer : Kluwer, 2006b
- Bunker, B.B., en B.T. Alban – *Large group interventions : engaging the whole system for rapid change*. – San Fransisco : Jossey-Bass, 1997
- Caluwé, L. de, en E. Reitsma – *Competenties van organisatieadviseurs*. – Amsterdam : Mediawerf, 2006
- Caluwé, L. de, en H. Vermaak, H. – *Leren veranderen : een handboek voor de veranderkundige*. – 2e herz. dr. – Deventer : Kluwer, 2006
- Carnall, C. – Change architecture: designing and organizing the process of change. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley, 2004. – p. 101-113
- Collins, J. – *Good to great : why some companies make the leap... and others don't*. – New York : HarperCollins, 2001
- Cooperrider, D.L., en D. Whitney – *Collaborating for change : appreciative inquiry*. – San Francisco : Berreth-Koehler, 1999
- Cummings, T.G., en C.G. Worley – *Organization change and development*. – 6th ed. – Cincinnati : South-Western College Publishing, 1997
- Daft, R.L. – *Organisatietheorie en -ontwerp*. – Schoonhoven : Academic Service, 1998
- Danemiller, K.D., en R.W. Jacobs – Changing the way organizations change: a revolution of common sense. – In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 28 (1992) p. 480-498

- Dent, E.B., en S.G. Goldberg – Challenging ‘resistance to change’. – In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1999) 1 p. 25-41
- Drucker, E., en F. Verhaaren – Paradoxen in het organisatie-adviesproces. – In: *Tijdschrift voor Agologie* (1980) 3 p. 361-379
- French, W.L., en C.H. Bell – *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. – 6th ed. – Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1999
- Kotter, J. P. – *Leading change*. – Boston : Harvard Business School Press, 1996
- Keuning, D., en D.J. Eppink – *Management en organisatie*. – 9e dr. – Groningen : Noordhoff, 2008
- Levin, M. – Organizing change processes : cornerstones, methods, and strategies. – In: J.J. Boonstra (ed.) – *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester : Wiley, 2004. – p. 71-84
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel – *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic mangament*. – New York : The Free Press, 2001
- Pettigrew, A.M. – Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen. – *Nyenrode Management Review* 21 (1997) 1 p. 49-60
- Senge, P. M. – *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. – rev. ed. – New York : Currency Doubleday, 2006
- Swieringa, J., en J. Jansen – *Gedoe komt er toch : zin en onzin over organisatieverandering*. – Schiedam : Scriptum, 2005
- Weick, K.E., en R.E. Quinn – Organizational change and development. – In: *Annual Review of Psychology* 50 (1999) p. 361-386
- Werkman, R.A. – *Werelden van verschil : hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. – [s.l. : s.n.], 2006. – (Dissertatie; uitgave in eigen beheer)
- Weisbord, M.R. – *Discovering common ground : how future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action*. – San Francisco : Berrett-Koehler, 1992
- Wierdsma, A.F.M. – *Leidinggeven aan co-creërend veranderen : balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. – Breukelen : Nyenrode University Press, 2001. – (Inaugurale rede).