

De veranderspiegel

Op grond van hun ervaringen met en kennis van veranderprocessen hebben Helma Boerboom (CO3) en Wouter van der Loon (Ithaca InterActie) een model en aanpak ontwikkeld om complexe organisatieverandering- en ontwikkeling praktisch te vertalen in succeselementen. In deze aanpak is reflectie een sleutelbegrip. We willen hier het model en de aanpak op hoofdlijnen beschrijven.

Het model kan gebruikt worden om een verandering vorm te geven, maar ook om een veranderingsproces te evalueren. Op welke elementen loopt de verandering vast of stagneert het?

In een plaatje ziet het model er als volgt uit:



Het eerste succeselement, vaak ook de eerste stap is de bedoeling formuleren. Waarom veranderen we eigenlijk? Wat willen we bereiken? Of, waar willen we vandaan zien te komen of wat willen we oplossen? Het is vaak een kwestie van persoonlijke voorkeur (of eigenschappen) of je meer uit wilt gaan van de probleemanalyse (wat willen of moeten we oplossen?) of meer uit willen gaan van de ambitie (waar willen we terecht komen?) De bedoeling kan gezien worden als ‘het Why’ van het veranderingsproces. Waarom doen we het? Wat is de zin van een verandering? Het gaat hier dus niet zozeer om target, maar meer om meaning en purpose. De bedoeling is ook een opdracht. Een opdracht die leidend moet zijn bij het verdere concretiserings- en realiseringsproces. Een opdracht ook die inspiratie geeft aan diegene die de verandering moeten vormgeven. De bedoeling als aanzet voor dialoog en als oproep tot actie.

Het tweede succeselement is commitment faciliteren. Iets veranderen lukt zelden alleen. Het is dan ook vaak een essentiële succesfactor om die mensen of partijen die van belang zijn voor het slagen van het veranderingsproces, of die er belang bij hebben, snel bij het veranderingsproces te betrekken. Het kunnen meedenken bij het veranderingsproces biedt de grootste kans op commitment en zorgt er gelijktijdig voor dat alle informatie en ideeën over de verandering naar voren kunnen komen. Er zijn allerlei manieren om commitment te faciliteren. Vooral als het gaat om grote en diverse groepen is het belangrijk een passende vorm te kiezen. Maar het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden is eerder een hoe-vraag dan een of-vraag! Dat vooral ook omdat een veranderingsproces pas echt slaagt als relevante mensen de dingen ook echt anders gaan doen. En dat is vaak slecht afdwingbaar en het gevolg is dan meestal dat de “veranderingen” dan vaak meer vormgericht dan inhoudsgericht zijn. Commitment faciliteren betekent ook te zorgen dat mensen verantwoordelijkheid (kunnen) gaan nemen en dat het niet meer gaat over “hun” verandering, maar over “onze” verandering. Belangrijke stap is ook te inventariseren welke belangen en visies er zijn? Kunnen we de bedoeling realiseren op een manier zodat elke relevante partij zich kan committeren aan de verandering

Een derde belangrijk succeselement is het onderzoeken van het vraagstuk. Wat is er nu precies aan de hand? Waarom is de discrepantie tussen de gewenste en de feitelijke situatie er? Wie en wat draagt bij aan de instandhouding? In deze stap moet de analyse (die vaak ook al bij het formuleren van de bedoeling gemaakt is) worden verdiept en gedeeld. Weten we echt wat er aan de hand is. Belangrijk bij deze stap is dat er niet alleen aandacht is voor wat er fout gaat, maar zeker ook voor wat er (al) goed gaat. Het versterken van wat goed is, is ook een belangrijke aanpak van problemen. Deze stap heeft ook een sterke relatie met het creëren van commitment; kunnen we elkaar vinden in een gedeelde mening over het vraagstuk wat de basis vormt van de veranderingsbehoefte? Welke ideeën worden er gedeeld en waar liggen onderlinge verschillen? Deze stap is sterk explorierend

Een vierde belangrijke succeselement is het formuleren van succes. Bij het formuleren van succes gaat het primair om 2 dingen, nl. het beschrijven van de situatie zoals die er uit ziet als het veranderingsproces resultaat heeft bereikt en een goed onderscheid te maken tussen een haalbaar succes en de ideale situatie. Hoge ambities zijn op zich prima, maar het is wel goed te kijken wat een haalbare situatie is en het minimale waarbij men toch tevreden kan zijn. Concreet beschrijven wat je om jou heen ziet en wat je bij zelf waarneemt als de verandering is gerealiseerd is belangrijk en brengt de bedoeling “tot leven”. En niet alleen het formuleren van “de 10” maar ook het formuleren van (bijvoorbeeld) “de 6”, “7” en “8” zijn heel belangrijk. Samenvattend gaat het over het

visualiseren de het meest haalbare situatie waarover je tevreden bent of kunt zijn. Maar het is daarnaast goed om ook “de droom” in de gaten te houden.

Het vijfde succeslement is het bedenken van aanpakken. Welke methoden helpen bij het oplossen van het vraagstuk of het realiseren van de doelstelling? Hierbij is het vooral zaak niet te snel te focussen op één oplossing, maar eerst meerdere varianten, ook wellicht van minder conventionele, de revue te laten passeren. Het bedenken van passende methoden is een combinatie van deskundigheid en creativiteit. Er blijken vaak veel wegen naar Rome te leiden. Nadat de mogelijkheden in kaart zijn gebracht is het zaak er een of enkele te kiezen en te toetsen aan de bedoeling en het geformuleerde succes.

Het zesde succeslement is het doen van een bod. Vaak zullen de uitvoerders van een veranderingsproces andere personen zijn dan diegenen die de bedoeling geformuleerd hebben of een rol hebben gespeeld bij de eerdere stappen in het veranderproces. Bij het doen van een bod geven de uitvoerders aan wat zij feitelijk en concreet gaan doen en welke condities of faciliteiten daarvoor nodig zijn. Door te werken met een bod wordt medeverantwoordelijkheid gecreëerd bij de mensen die het uiteindelijk moeten gaan doen en kunnen kosten en baten van het veranderproces goed tegen elkaar worden afgezet. De essentie van het doen van een bod is dan ook het nemen van verantwoordelijkheid, waarbij de uitvoerder niet alleen slaafs doet wat anderen bedacht hebben, maar (mede-)creator wordt en zo mede-eigenaar. Het accent ligt hier sterk op het “hoe” en is daarom mede een uitwerken van de gekozen methode of methodieken. Soms kunnen deze beide stappen dan ook beter omgewisseld worden.

Het laatste succeslement is het ondernemen van actie. Hier is “eating the proof of the pudding”. Soms zal blijken dat er eerdere stappen opnieuw gezet moeten worden. Juist bij actie is ook reflectie erg belangrijk. Actie als stap is niet alleen “maar” doen, maar zeker ook reflecteren op datgene wat er gebeurt. Monitoren wat er gaat zoals gedacht, maar ook wat anders loopt en vraagt om herbezinning. Hier zal vaak blijken dat veranderen geen lineair proces is en dat de “stappen” ook aandachtsgebieden zijn.

Reflectief veranderen

Bij spiegelend veranderen neemt reflectie een belangrijke plek in. Niet als proces achteraf, maar als proces dat het gele verandertraject begeleidt en volgt. Reflectie is hier sterk gekoppeld aan leren, aan het bezinnen over wat er anders en beter kan. Leren gekoppeld aan actie: Denken én doen.

Reflecteren is een manier om ervaringen te begrijpen en te analyseren, waarbij uiteindelijk informatie wordt omgezet in betekenis. Het is het verwerken van ervaringen en afstand nemen van overtuigingen. Het is stilstaan bij het eigen handelen, maar ook bij het systeem waarbinnen dat handelen plaatsvindt en dat het handelen ook mede bepaalt

Dat reflecteren bestaat uit verschillende onderdelen en wij hanteren de volgende driedeling.

In de eerste plaats betreft de reflectie de verwondering. Dat is echt proberen de werkelijkheid onder ogen te zien en je daarover te verwonderen. Maar het is vooral openstaan voor de ervaring. Vaak meer kijken en voelen dan denken. Belangrijk hierbij is de bereidheid “de waarheid” echt onder ogen. We geven dit weer met een vraagteken.

In de tweede plaats betreft reflectie het openstaan voor nieuwe ideeën, overtuigingen en denkbeelden. Twijfelen aan wat je zeker dacht te weten en openstaan voor wat anderen denken te weten. Het gaat hier ook om de bereidheid los te laten, al is het maar tijdelijk, als middel om den eigen creativiteit te stimuleren. Ook is het openstaan voor andere ideeën. We

In de derde plaats is reflecteren de bereidheid om te experimenteren. Om de dingen anders te doen dan je ze altijd gedaan hebt. De bereidheid te hebben nieuwe wegen in te slaan. Het vertrouwde los te laten en stappen te zetten. Dingen anders gaan doen en daarin ook fouten mogen maken. Loslaten van routines. We geven dit element van reflectie weer met een kompas.

De drie vormen van reflectie zijn niet los van elkaar te zien. Het is niet óf-óf, maar én-én. Bij elke stap kunnen ze een rol spelen. Dus laten we eerst eens kijken naar de stappen.

Belangrijk is dat de direct betrokkenen bij een verandering, zeker de mensen die het moeten gaan doen, regie krijgen over hun leerproces. Het levert ook een daadwerkelijk bijdrage aan professionalisering, omdat het ruimte geeft om het eigen handelen kritisch te bezien.

Zelfreflectie gedijt slecht onder externe dwang!

Reflectie vormt de verbinding tussen de stappen/ aandachtsgebieden en speelt bij alle stappen een eigen rol.

Bij het formuleren van de bedoeling gaat het bijvoorbeeld om de volgende reflectievragen:

Weten wij voldoende wat er speelt op het terrein waarop we een verandering willen? Werkt onze bedoeling inspirerend en geeft het de gewenste koers helder aan? Geven wij voldoende ruimte om te kiezen op welke manier onze bedoeling adequaat gerealiseerd kan worden?

Helma Boerboom

Wouter van der Loon

2017