



10 vragen over *veranderen*

Elke verandering maakt het werk tijdelijk onveiliger. Niet omdat het plan slecht is, maar omdat routines even niet meer kloppen en niemand dat hardop zegt. Deze vragen halen boven wat er in de overgang wegvalt.

WAT ER AL GEBEURT

- 01 Welke verandering ging hier goed? Wat maakte dat zo?
- 02 Welke verandering is stilletjes doodgebloed — en werkt iedereen nog op de oude manier?

DE PROEF OP DE SOM

- 06 Wat durft niemand tegen de bedenkers van dit plan te zeggen?

WAT ER WEGVALT

- 03 Wat verandert er binnenkort aan ons werk, en wie merkt daar als eerste iets van?
- 04 Welke routine werkt straks niet meer — en wat komt ervoor in de plaats?
- 05 Welke kennis zit in de mensen die vertrekken of van rol wisselen?

HOE DAN WEL

- 07 Wat proberen we eerst klein uit, voordat we het overal invoeren?
- 08 Waaraan merken we over drie maanden dat het werkt? En waaraan dat het níét werkt?
- 09 Wie zegt het als het niet werkt — en tegen wie?

10 *“Als ik zie dat de nieuwe manier in de praktijk niet werkt, dan zeg ik tegen ...”*

Een verandering zonder afzender voor slecht nieuws wordt vanzelf een succes op papier.

Waarom juist deze tien

Veranderingen worden beoordeeld op hun bedoeling en uitgevoerd in de praktijk. Deze vragen gaan over het gat daartussen — en over wie dat gat mag benoemen.

Kies er drie

Niet tien. De kaart is een menu, geen projectplan.

Houd de volgorde aan

Vraag 6 werkt alleen ná de eerste vijf.

Laat de stilte vallen

Het antwoord komt meestal ná de ongemakkelijke pauze.

Sluit altijd af met 10

Zonder afzender hoort niemand het als het misgaat.

01 Welke verandering ging goed?

Begin bij het bewijs dat het kan. Teams die veel veranderingen over zich heen hebben gekregen, zijn cynisch — terecht. Eén geslaagd voorbeeld haalt daar genoeg van weg om het gesprek te kunnen voeren.

02 Welke is doodgebloed?

De eerlijkste vraag over verandering die er is. Bijna elk team werkt nog deels op de oude manier, en bijna niemand zegt dat hardop. Zolang die stille werkelijkheid onbesproken blijft, bouw je elke nieuwe verandering op een fundament dat er niet is.

03 Wat verandert er, en wie merkt het eerst?

Het tweede deel is de vraag. Degene die het eerst iets merkt, is meestal degene die het minst is geraadpleegd — de monteur, de planner, de aannemer. Die persoon is je vroegste signaal.

04 Welke routine valt weg?

Veiligheid zit voor een groot deel in routines: handelingen die je niet meer hoeft te bedenken. Een verandering breekt die routines, en in de periode daarna moet alles weer bewust. Dat is precies wanneer er dingen worden vergeten.

05 Welke kennis loopt weg?

Bij reorganisaties en rolwissels verdwijnt kennis die nergens is opgeschreven, omdat niemand wist dat het kennis wás. Vraag expliciet naar de mensen, niet naar de documenten.

06 Wat zegt niemand tegen de bedenkers?

De scherpste vraag op de kaart. Er is bijna altijd één bezwaar dat iedereen deelt en niemand naar boven brengt — omdat het plan al is aangekondigd, of omdat de bedenker er te veel in heeft zitten. Dat bezwaar is meestal het beste stuk informatie dat je hebt.

07 Wat proberen we eerst klein?

Een verandering die je klein uitprobeert, kan mislukken zonder dat het iets kost. Een verandering die je overal tegelijk invoert, mag niet meer mislukken — en dan gaan mensen de mislukking verbergen in plaats van melden.

08 Waaraan zien we dat het níét werkt?

Vooraf afspreken hoe mislukking eruitziet, is de goedkoopste verzekering die er bestaat. Zonder dat criterium wordt elk signaal achteraf uitgelegd als kinderziekte, en gaat de verandering door tot niemand meer terug kan.

09 Wie zegt het, en tegen wie?

Een verandering zonder aangewezen brenger van slecht nieuws wordt vanzelf een succes. Noem een naam en een ontvanger — anders is de rol van iedereen, en dus van niemand.

10 Als de nieuwe manier niet werkt, dan...

Een voornemen ("we blijven het volgen") voorspelt gedrag nauwelijks. Een als-dan-plan wel: het koppelt een concreet signaal aan één persoon aan wie je het meldt. Ieder vult zijn eigen naam in.

TWEE DINGEN OM TE WETEN

Bij vraag 6 zwijg je. Als de bedenker van het plan in de zaal zit, stel deze vraag dan niet — of laat hem de kamer uit. Zit hij er wel, dan krijg je een beleefd antwoord en dat is erger dan geen antwoord. Zit hij er niet, stel de vraag dan en houd je mond. Laat de tien seconden lopen.

Reageer nooit verdedigend op een antwoord. Wie hoort dat de vorige verandering is doodgebloed en meteen uitlegt waarom die eigenlijk wél is geslaagd, heeft het gesprek gesloten — en krijgt bij de volgende verandering opnieuw beleefde instemming. Noteren, doorvragen, en pas bij vraag 10 kijken wat je ermee doet.