



Prudent kiezen van interventies

In hoofdstuk 9 van Onomkeerbaar stelden we dat je interventies prudent moet kiezen: zo stevig als nodig om effect te bereiken, maar nooit zo hard dat je teveel stuk maakt.

Ondersteunen

Als de verandernoodzaak aansluit bij wat in de ervaringswereld ervaren wordt, dan gaat het er vooral om dat je lokale werelden uitnodigt aan de slag te gaan met jouw veranderidee. Het gaat om interventies die mensen in staat stellen om jouw veranderidee voor zichzelf betekenisvol te maken, en om interventies die ervoor zorgen dat die betekenissen niet alleen individueel, maar ook collectief worden gevormd. Op die manier ontstaat ook een gezamenlijk kader als basis voor collectieve verandering van organisatiegedrag. Het gaat om interventies als bijvoorbeeld:

- open space-conferenties en future search-bijeenkomsten waarin je met een brede groep mensen in de organisatie complexe (toekomst)vraagstukken verkent.
- werkconferenties waarin mensen met elkaar invulling geven aan de verandering
- action learning-trajecten waarin medewerkers gevoed worden met informatie en die zelf om kunnen zetten naar verandering
- experimenten op verschillende plaatsen in de organisatie om het veranderidee lokaal toe te passen.

Verleiden

Als er meer verleiding nodig is, omdat het veranderidee niet meteen resoneert met de ervaringswereld, dan staat een andere set van interventies centraal. Het gaat om drempelverlagende interventies: interventies die meer zicht op het veranderidee geven en helpen om die naar de lokale situatie te vertalen. Het gaat om twee typen interventies:

- Interventies waarin je, wat sturender dan bij de interventies hierboven, je veranderidee naar de ervaringswereld brengt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:
 - bedrijfsbezoeken naar organisaties waar het al anders werkt
 - ontbijtsessies/werksessies/ronde tafels waarin de dialoog over de verandering gevoerd wordt
 - bijeenkomsten met boeiende sprekers, filmpjes etcetera over de aantrekkelijke verandering.
- Interventies waarin mensen al handelend kunnen ervaren wat de verandering betekent. Denk hierbij aan:



- stages
- functieroulatie
- bedrijfsbezoeken
- games
- learning on the job.

In beide gevallen is het belangrijk om de ervaringen weer in een groter geheel te plaatsen en duidelijk te zijn over wat je ermee doet. Neem de resultaten dus mee in de volgende veranderstap.

Dwingen

Als je afstotingspatronen signaleert, of als de verandering consequent buiten het dagelijks handelen blijft, dan moet je meer kracht zetten met je interventies. Je kiest dan voor interventies die de dagelijkse praktijk echt verstoren. Denk hierbij aan:

- structuurverandering
- reorganisatie
- opheffing
- budgetreductie.