



Waarom? Wat? Waarheen? Hoe? Wie?

Kilian Bennebroek Gravenhorst, *De Veranderversneller - Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen*, Academic Service, 175 blz., ISBN 978 94 6220 140 8.

'I have a dream! Je hoeft niet een Martin Luther King te zijn om als organisatieveranderaar een mensen meetrekkend veranderverhaal te vertellen. Over hoe een moverend verhaal is te bedenken (goed kunnen redeneren) en te vertellen (met de principes van storytelling), vertelt Kilian Bennebroek Gravenhorst in 'De Veranderversneller - Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen'. Een boek dat een verhaal op zichzelf is.

Het bedenken van een goed veranderverhaal gaat via kundig redeneren. Dit redeneren verloopt 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. Deze drie lijnen zien we terug in onderstaand model van de Veranderversneller met de vijf vragen, dat centraal staat in *De Veranderversneller - Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen*. Het boek gaat over een vaak onderbelicht, maar toch essentieel aspect van veranderkundig vakmanschap en biedt ook inzichten in de vertelkunst die van wezenlijk belang zijn om veranderingen te realiseren. Doel is de totstandkoming van organisatieverandering te versnellen.

De veranderagenda: waarom, wat en waartoe (waarheen)?

De vijf vragen kunnen alleen worden beantwoord door *vakmatig redeneren*. We beginnen daarom links in de figuur bij de inhoudelijke redeneerlijn. De uitkomst van het inhoudelijk redeneren is dat je antwoord kunt geven op de WAAROM-, de WAT- en de

WAARTOE-vraag. *Waarom veranderen?* Er zijn twee soorten aanleidingen: noodzakelijke veranderingen en kansen. Het is verstandig om het antwoord op de WAAROM-vraag in te bedden in de interactie tussen organisatie en omgeving. *Wat veranderen?* Bij de WAT-vraag gaat het over de aanpassingen nodig om het doel te bereiken of om te bewegen in de richting daarvan. Het leidt tot de essentie van de veranderagenda, dus tot wat er intern in de organisatie moet gebeuren. Dit vereist dus het kunnen maken van een vertaalslag van managementtaal naar werk- en doe-taal. *Waarheen veranderen?* Dus *waarheen* of *waarnaartoe*? Het gaat hier om de toekomst, om de metafoer van veranderen als reis op weg naar een bestemming, dus om waar het uiteindelijk omgaat. De WAAROM- en WAARTOE-vraag hebben betrekking op het vertrekpunt en het einde van het veranderverhaal. In die zin behoren ze dus bij elkaar en liggen ze in elkaars verlengde.

De veranderaanpak: hoe?

Nu het midden van de figuur: de procesmatige redeneerlijn, oftewel de HOE-vragen. Wat goed werkt als eerste oriëntatie is kijken naar de toekomst (veranderen van a naar b *volgens*

de logica van b). De redeneertrant bij deze vragen is sterk van invloed op de mate van bewustwording van keuzemogelijkheden en afwegingen t.a.v. activiteiten om de gewenste verandering te realiseren (interventies) en op drie aspecten die bij elke veranderaanpak belangrijk zijn: faseren, sturen en monitoren.

De karakters: wie?

Tot slot de persoonlijke lijn, deze gaat over de mensen die een rol spelen in het verhaal. Wie zijn ze? (Degene die het veranderverhaal vertelt, hoort daar ook bij!). Hoe ervaren ze de verandering? Wat vinden ze belangrijk? Deze redeneerlijn gaat dus over *betekenis: de beleving* van de verandering. Dus over emoties, ambities en drijfveren. Hoe zitten de actoren erin? Wat is hun inzet, de mate waarin ze zich verbonden voelen? Hoe zit het met eigenaarschap en rolverdelingen?

Evolutionair gezien is de kracht van verhalen begrijpelijk. Onze hersenen zijn geprogrammeerd om verhalen te verwerken en onthouden. Verhalen waren er eerder dan geschreven taal.

Niets is zo praktisch als een goede theorie

Elk van deze vijf verander vragen is te zien als een venster waardoor je managementtheorie en of -modellen kunt zien. Daarom kan het nuttig zijn om nader uit te weiden over een theorie bijvoorbeeld om inhoudelijke keuzes toe te

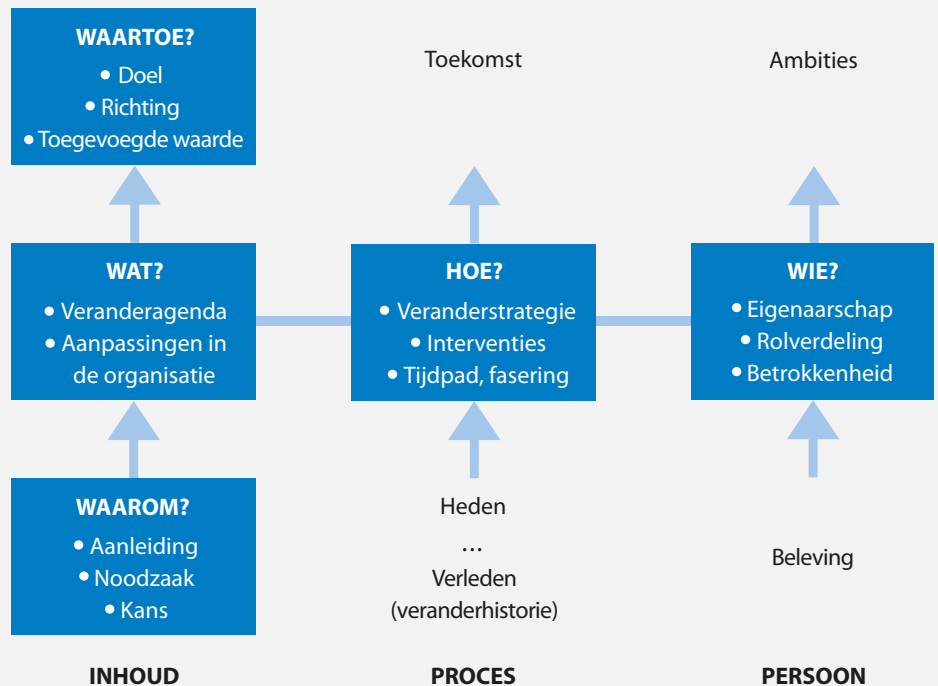
lichten of om te verhelderen waarom het heel gewoon is dat mensen verschillend reageren op organisatieverandering. Bij verdieping van de inhoudelijke redeneerlijn kan bijvoorbeeld het model van Porter, een SWOT-analyse (sterkte-zwakteanalyse) of het 7S-model diensten bewijzen. De procesmatige redeneerlijn kan geaccentueerd worden door de indeling van De Caluwé en Vermaak, die begint bij opvattingen van mensen over hoe verandering tot stand komt. Bij de persoonlijke redeneerlijn zie je vaak psychologische modellen, zoals het model van Rogers over de verspreiding van innovaties of het model van Bijlsma-Frankema over vertrouwen. Gaat het om bijvoorbeeld een verhaal over Het Nieuwe Werken (geen vaste plek, rondzwervend personeel), dan zouden ook antropologische inzichten over nomadische volken een interessante persoonlijke redeneerlijn kunnen bieden.

Belangrijk is dat de verteller eerst oefent, bijvoorbeeld door een lopende verandering in gedachten te nemen, liefst een waar hij zelf een rol in vervult of heeft vervuld. Naast antwoorden levert oefenen ook *ontdekkingen* op, bijvoorbeeld dat de richting van veranderingen abstract kan zijn, of dat bepaalde dingen moeilijk zijn te verwoorden.

Storytelling: streef niet naar perfectie; verandering betreft per definitie een situatie die nog niet af is.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat de vijf vragen, de antwoorden en de ontdekkingen resulteren in een eerste versie van het veranderverhaal.

Deze versie (test hem eerst uit voor een klein publiek) en ook het uiteindelijke veranderverhaal, dient aan vijf criteria te voldoen: komen de vijf vragen op een evenwichtige manier aan bod? Is er voldoende samenhang of consistentie binnen je verhaal? Lopen de verschillende verhalen bij de antwoorden op de gestelde vragen niet te veel door elkaar? Is er voldoende samenhang tussen enerzijds de aard van je verhaal en anderzijds taal en toon? Het vijfde



De Veranderversneller met de vijf verander vragen

criterium is van toepassing als samen met anderen een veranderverhaal wordt gemaakt en heeft betrekking op gezamenlijkheid: is er overeenstemming tussen de verschillende opstellers niet alleen over het verhaal zelf, maar ook over taal, toon en gebruikte begrippen?

Storytelling

Met het maken van een goed verhaal op basis van goed redeneren, ben je pas halfweg, het moet ook nog op een goede manier worden verteld. Vandaar het belang van storytelling. Steve Denning legt de vier principes van deze betrekkelijk nieuwe managementdiscipline uit in *The Leaders Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Het gaat om *voorbereiding* (veel oefenen helpt dat de verschillende manieren van vertellen die er zijn, worden verkend), *waarheid* (het gaat om de waarheid zoals de verteller die ziet; ieder kan en mag een eigen perspectief op de werkelijkheid hebben), *vertelstijl* (wees zo veel mogelijk jezelf; Denning onderscheidt de stand-upcomedian, het orakel, de zelfbewuste academicus en de romanticus), en tot slot *presentatie* (afkijken van voorbeelden – TED-video's – is prima; ken je publiek en sluit daarbij aan). Denning, voormalig executive van de Wereldbank, legde

al eerder in Harvard Business Review in het artikel *Telling Tales* uit hoe belangrijk het narratief is als het erom gaat mensen bij de hand te nemen de toekomst in. Bij sociale innovatie en maatschappelijke mobilisatie kan de kunst van storytelling – het juiste verhaal op de juiste manier vertellen – doorslaggevend zijn.

Wat heeft een goed veranderverhaal? Het heeft in elk geval een begin, midden en een eind, bevat logische samenhangende gebeurtenissen, en is daardoor overzichtelijk en te onthouden. Het is ook persoonlijk en authentiek en heeft personages van vlees en bloed. Deze mensen – hoofdpersonen, tegenstanders, helpers, begunstigden – doen of voelen iets (een specifieke klant kan een verhaal tot leven brengen). En, misschien de meest interessante voorwaarde: emotie! Van de grote Hollywood-kaskrakers tot arthouse-films, een film zonder emotie is geen film. Hetzelfde geldt voor de wereldliteratuur, maar ook de Bouquetreeks is er groot mee geworden.

Meer over dit boek staat op de site van de veranderversneller.nl.

Samenvatting: Paul D. Barneveld