



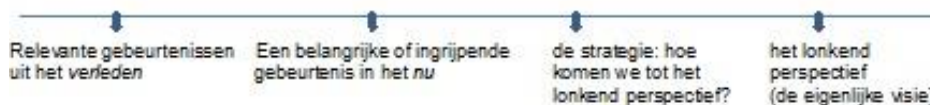
De premier aan het woord

De vier pijlers onder een richtinggevend en inspirerend visieverhaal

Annet Scheringa, gepubliceerd op Managementsite.nl

In september (2013) gonsde het: premier Rutte zou tijdens de H.J. Schoo-lezing zijn visie op Nederland neerzetten. De verwachtingen waren hoog gespannen. Maar wat mensen achteraf vooral bijbleef: de premier sprak 40 minuten lang uit zijn hoofd! Toch er valt meer te zeggen over zijn visieverhaal. Leaders en managers die hun visie inspirerend en richtinggevend willen neerzetten, kunnen er zeker iets van leren...

Visies hebben de neiging abstract te zijn. Een verhaal helpt om hem richtinggevend en inspirerend over het voetlicht te brengen, op een manier die medewerkers raakt en bijblijft. Zodat zij in beweging kunnen komen. Een goed visieverhaal voltrekt zich langs deze verhaallijn:



Zo'n visieverhaal wordt bovendien herkenbaar en geloofwaardig en krijgt een stevige plakfactor, als er relevante, persoonlijke en authentieke verhalen in voorkomen. En iedere toespraak schreeuwt natuurlijk om een stevig begin en slot. In dat laatste opzicht kon Ruttés verhaal echt sterker¹. De slotzin, "Maar het einddoel, dat sterke Nederland dat klaar is voor de toekomst, die visie, daaraan kan en wil ik geen concessies doen." is geen zin die lang zal heugen. Het is geen *I have a dream*.

Gebeurtenissen uit het verleden: wat verbindt ons?

In de kern van Ruttés verhaal waren de vier pijlers onder een goed visieverhaal op zich terug te vinden:

- De premier nam ons mee naar gebeurtenissen uit het verleden, aan de hand van een persoonlijk verhaal. Hij memoreerde vorige crises en een essay van Paul Schnabel over de Nederlandse verzorgingsstaat. Zo verbond hij het heden met het recente verleden. Of die beide crises de voornaamste ijkpunten voor vandaag zijn en of de gebeurtenissen uit het verleden dus sterk gekozen zijn, daarover kun je van mening verschillen. Maar hij maakte de verbinding wel.

Veel leiders en managers laten dit punt liggen. Met als gevolg dat medewerkers het gevoel krijgen dat het verleden er niet meer toe doet. Terwijl zij zich daaraan verbonden voelen: ze hebben zich er immers altijd voor ingezet! De glorieuze toekomst die hun wordt voorgespiegeld, is iets waar zij zich vooralsnog minder aan verbonden voelen. Het is in hun beleving ook nog maar sterk de vraag of die er echt zal komen en zelfs of die ook echt wordt nagestreefd. Nederlandse werknemers krijgen immers met regelmaat zo'n glorieuze toekomst voorgespiegeld, die bijna net zo vaak na een tijdje wordt losgelaten. Een verandering - en een visieverhaal is vrijwel altijd een inleiding op een verandering - is zelden een complete breuk met het verleden. En niets is zo frustrerend voor medewerkers als het gevoel krijgen dat wat zij gisteren deden, er vandaag en morgen niet meer toe doet. De uitdaging in ieder visieverhaal is een stevige verbinding zichtbaar te maken tussen het verleden van een organisatie (wie zijn we, waar komen we vandaan, waar staan we voor) en de toekomst (hoe verhoudt de nieuwe visie zich tot waar we vandaan komen). Zo wordt continuïteit zichtbaar en is er in het verhaal een evenwichtiger (en reëler) balans tussen wat verandert en wat hetzelfde blijft.

- Vervolgens somde de premier een groot aantal positieve 'feiten' op die het fundament zouden vormen onder een sterk Nederland. Die had hij sterker kunnen kiezen. Sommige 'feiten' waren op z'n minst discutabel: 'wij hebben het op 1-na beste pensioenstelsel.' Een veelvoud aan feiten is bovendien slecht te volgen voor luisteraars. Hier had Rutte er beter aan gedaan om te refereren aan de waarden die ons verbinden en die de fundamenten zijn van de Nederlandse samenleving.

"Tussen stimulus en respons zit de menselijke vrijheid om te kiezen", stelt Stephen Covey. Ik ben het daar van harte mee eens. Wanneer een verandering wordt aangekondigd, of die nu voor de BV Nederland geldt of voor welke andere BV (of organisatievorm) dan ook, mensen bepalen echt zelf of ze zich aan de verandering verbinden of niet. Die afweging maken ze vooral op basis van waarden. Een verandering is zelden een breuk met de fundamentele waarden van een organisatie. Ook hier geldt dus: wie laat zien wat er *niet* verandert en dat de verandering aansluit bij de *waarden* van de organisatie, helpt zijn medewerkers om de keuze voor de verandering te maken, zich eraan te verbinden en in beweging te komen.

Ingrijpende gebeurtenissen in het heden: vermijd de 16-8-4-valkuil!

Na de opsomming van 'feiten' komt de premier aan de tweede pijler van zijn verhaallijn: ingrijpende gebeurtenissen uit het heden die tot actie noodzaken:

"Onze economie en ons sociaaleconomisch stelsel zijn in de loop der jaren op een paar wezenlijke punten structureel in onbalans geraakt", zegt hij. De zin is van een hoog abstractieniveau en aangezien het hier om een mening gaat, zou die onderbouwd moeten worden. Gelukkig maakt Rutte het concreter wanneer hij zegt dat de Nederlandse economie niet meer hard groeit, dat we zekerheden kwijtraken en dat Nederland met hoge werkloosheid kampt. Dat het de aanhoudende crisis is die noodzaak is tot actie, dat is helder. En dat er dus iets moet gebeuren, idem.

TheStoryConnection BV Herenstate, 2^e Dorpsstraat 54, 3701 AB Zeist
annet@thestoryconnection.nl Tel. 06 43423604
www.thestoryconnection.nl
KvK 67906028

Ook leiders en managers die een visie neerzetten, moeten duidelijk maken waarom die nodig is. *Begin met het waarom*, is een interessant boek van Simon Sinekⁱⁱ dat de vinger op de zere plek legt. 'Waarom is dit nodig' is de eerste vraag die medewerkers zich stellen wanneer zij horen dat er een verandering op stapel staat. Deze vraag wordt nogal eens opgevat als een typische weerstandsvraag. Maar hij vraagt terecht en begrijpelijk naar nut en noodzaak. Zolang die niet wordt beantwoord, krijg je medewerkers nooit mee naar het *next level of understanding*: de hoe-komen-we-daar-vraag.

Ooit vertelde een verandermanager: "We maakten ons nogal eens schuldig aan de 16-8-4 regel: waar wij ons als management 16 dagen (of zoiets) intensief over een verandering bogen, verwachtten we van onze managers dat zij hem in 8 uur begrepen. En vervolgens maakten we 4 minuten ruimte in onze agenda om de verandering bij de medewerkers tussen de oren te krijgen. Dat klopt natuurlijk niet." Wat een prachtig zelfinzicht!

De strategie: blijf nog even weg van de details

Als verleden en heden duidelijk zijn neergezet, wordt het tijd voor de stip aan de horizon: de visie en de weg daar naartoe, de strategie. In zijn verhaal begint de premier met de strategie: we moeten ons steeds opnieuw aanpassen aan nieuwe omstandigheden en oude zekerheden loslaten. Het zijn vage algemeenheden. Maar gelukkig laat de premier ons met twee voorbeelden zien dat ons dat eerder ook is gelukt: we hebben de staatsmijnen durven sluiten en we hebben onze scheepsbouwtraditie in andere vorm voortgezet. Ook hier verbindt de premier dus het verleden, heden en toekomst. Ik zou zelf niet direct op deze voorbeelden zijn gekomen, maar hun relevantie voor zijn verhaal is dat we vol vertrouwen naar onszelf kunnen kijken: *we can do it!*

De premier begrijpt goed dat aanpassingsvermogen en flexibiliteit tekortschieten als strategie. Hoe gaan we concreet op weg naar de toekomst? Niet via de weg van de *quick fixes* en ook niet langs lijnen van geleidelijkheid, vertelt Rutte. Er moet veel gebeuren en alles moet tegelijk: "We kunnen ons niet de luxe veroorloven om de problemen volgordelijk aan te pakken. Het is niet of/of/of, maar en/en/en." We gaan:

- de basis onder onze economie op orde te brengen door achterstallig onderhoud te plegen *en*
- het Nederlandse huis versterken *en*
- de imperfecte interne Europese markt versterken.

Wie deze opsomming bekijkt, begrijpt het commentaar erop: 'onduidelijkheid wat er precies wordt bedoeld'. Maar op dit punt mag de premier zijn criticasters negeren. Wie een visieverhaal neerzet, moet zich nog niet verliezen in strategische details. Eerst moeten de waarom- en de wat-vraag beantwoord worden: waarom is verandering nodig en wat houdt de verandering in, hoe volgt deze uit ons verleden, wie we zijn en waar we voor staan? Pas daarna is de hoe-komen-we-daar-vraag aan de orde. Die kan gerust in een volgend gesprek worden beantwoord. Leiders en managers van veranderende organisaties doen er goed aan om de premier op dit punt te volgen en zich niet te verliezen in een gedetailleerde strategiebeschrijving.

De visie, het lonkend perspectief

Waar een visieverhaal natuurlijk uiteindelijk om draait, is de visie – de vierde en laatste pijler onder een visieverhaal. Premier Rutte zet zijn droom voor Nederland in met een persoonlijk verhaal, dat het verleden opnieuw met het heden en de toekomst verbindt:

"Direct na de oorlog. Man en vrouw, net getrouwd. Hij na een zware tijd in een Japans kamp als weduwnaar uit Indië teruggekomen met een paar jonge kinderen. Zij heeft de hongerwinter in Den

Haag meegemaakt. Samen gaan ze terug naar Indië, Indonesië, om als gezin van de grond af aan een heel nieuw bestaan op te bouwen. In 1957 worden ze het land uitgegooid en gaan ze met alle kinderen weer terug naar Nederland om opnieuw vanaf een nulpunt te beginnen. In dat gezin ben ik geboren en opgegroeid. Het is het verhaal van mijn ouders die tot twee keer toe helemaal opnieuw zijn begonnen. En dat deden ze, zoals zoveel mensen van hun generatie, zonder te zeuren. Op eigen kracht. Met veel doorzettingsvermogen en door hard te werken.”

Als inleiding op zijn visie klinkt het als duveltje uit een doosje: we komen er alleen op eigen kracht, met veel doorzettingsvermogen en door hard te werken. Wáár komen we dan precies? “Het Nederland dat ik voor me zie, is de crisis met elan en aanpassingsvermogen te boven gekomen. Zonder iemand achter te laten. Het is een veilig land waar een compacte en krachtige overheid zorgt voor goed onderwijs, de beste gezondheidszorg, een uitstekende infrastructuur en een solide stelsel van sociale voorzieningen voor iedereen die daarop is aangewezen. Een land waarin ambitie, vakmanschap en ondernemerschap volop ruimte krijgen en waarin een keer opnieuw beginnen geen teken is van zwakte, maar van kracht. In dat land wonen mensen die alles wat zij zelf kunnen organiseren ook zoveel mogelijk zelf regelen, samen met de mensen in hun omgeving. Dat is goed voor mensen zelf, maar het levert ook een hechtere samenleving op, waarin het bezielde verband uit mensen zelf komt. Dat is het Nederland waarvoor ik dag in dag uit aan het werk ben. Een land dat durft te veranderen om de kwaliteit van leven veilig te stellen.”

Zo. die staat. Dit willen we toch allemaal? Goede gezondheidszorg, goed onderwijs, veiligheid, uitstekende infrastructuur, solide sociale voorzieningen. Maar ... hebben we ooit iets *anders* gewild? Met andere woorden: is dit een *nieuwe* visie? Het nieuwe is kennelijk dat we de moed moeten hebben om opnieuw te beginnen, onszelf te organiseren en zoveel mogelijk zelf te regelen. In die zin is de strategie de visie. Dat maakt het visieverhaal onbevredigend. Wie een verandering of nieuwe visie aankondigt, moet natuurlijk ook met iets nieuws komen. De visie zelf is het hart van een visieverhaal.

Kortom: er valt echt meer te zeggen over het visieverhaal van premier Rutte. Wie hem alleen maar roemt omdat hij zijn verhaal uit zijn hoofd heeft verteld, doet hem tekort. Het staat duidelijk op de pijlers onder een goed visieverhaal. Zij het dat een echte visie ontbreekt, dat er hier en daar iets uit kan, dat hier en daar een onderbouwing ontbreekt en dat begin en slot zeker niet de sterkste momenten zijn. Inhoudelijk kun je er natuurlijk je gedachten over hebben. Dat is prima, ook dat is eigen aan een visieverhaal: het is iemands visie, niet per se de jouwe. En een visie is zelden in beton gegoten. Een zinvolle dialoog kan tot aanscherping of aanpassing leiden. Wie een visie neerzet in zijn organisatie, doet er goed aan die dialoog direct en gestructureerd aan te gaan. En de input eruit mee te nemen in het verder nadenken over de toekomst. In Nederland is de dialoog over premier Ruttés visie niet echt op gang gekomen. Helaas. Daarvoor moeten we kennelijk wachten tot de volgende verkiezingen.

©Annet Scheringa, TheStoryConnection,
September 2013



Annet Scheringa is expert business storytelling. Zij helpt leiders en managementteams om hun visieverhaal herkenbaar, geloofwaardig en inspirerend neer te zetten. Zie www.thestoryconnection.nl. Scheringa is auteur van Storytelling Handboek (Boom 2008) en van Storypower – verhalen die je organisatie veranderen (Adformatie Groep 2013). Zij is initiatiefnemer van Het Storytelling Gilde, verband van Nederlandse business storypractitioners en organisator van het Nederlandse Business Storytelling Congres (2015, 2017).

ⁱ Zie voor de volledige tekst van de lezing van premier Rutte:
<http://www.elsevier.nl/schoolezingrutte>

ⁱⁱ Simon Sinek, Begin met het waarom; de gouden cirkel van ondernemen. Amsterdam 2012
(vertaling)

Meer weten over de verbindende kracht van verhalen in organisaties?

Wil je zelf leren om met echte verhalen te werken in communicatie, verandering of leiderschap?
Neem gerust contact met ons op: annet@thestoryconnection.nl of
06 43423604 of kijk op www.thestoryconnection.nl.