

3 verhalen die iedere verandermanager moet kunnen vertellen

Sneller succes, minder weerstand. Iedereen die leiding geeft aan verandering, droomt ervan. Het ligt binnen ieders handbereik. Wat ervoor nodig is: in een vroeg stadium de verbinding zoeken met medewerkers. Niet met feiten en cijfers (alleen). Die kunnen geen betekenis geven aan een verandering en krijgen mensen niet in beweging. Verhalen kunnen dat wel. Geen verzonden verhalen en al helemaal geen sprookjes. Wel eerlijke en persoonlijke verhalen. Wie op die manier in een vroeg stadium de verbinding zoekt met zijn medewerkers, ontmoet commitment in plaats van weerstand.

In dit artikel laat ik u drie heel concrete voorbeelden zien van hoe andere verandermanagers dat deden. Hun ervaring: zorg ervoor dat u als verandermanager of veranderteam ten minste over drie verhalen beschikt:

- een springboardverhaal, waarmee u betekenis geeft aan een verandering en medewerkers naar een 'next level of understanding' tilt. Het resultaat: zij vragen niet langer waarom de verandering nodig is, maar hoe de verandering te realiseren is.
- een richtinggevend verhaal, waarmee u het doel van de verandering verheldert, zodat uw medewerkers weten wat ze kunnen verwachten. Het resultaat: veel minder weerstand.
- een zingevingverhaal, waarmee u voor uzelf betekenis geeft aan de verandering. Het resultaat: u blijft zelf scherp en gemotiveerd. Door dat verhaal met anderen te delen, kunt u hen ook weer scherp en gemotiveerd houden.

1 Een voorbeeld vooraf

Dit voorjaar was ik betrokken bij een afdeling Corporate Communicatie van een grote onderneming. De afdeling was per 1 januari flink gereorganiseerd. Zes communicatieadviseurs waren ontslagen, vier hadden een nieuwe taakinvulling gekregen en acht nieuwe waren aangetrokken. De vier die waren gebleven, worstelden enorm met gemengde gevoelens. Ze waren aan de ene kant erg blij dat ze nog binnenboord waren, maar werden aan de andere kant overdonderd door het nieuwe elan van de acht nieuwe medewerkers. Ze voelden zich ondergesneeuwd. In de organisatie werd over hen gesproken als 'de oude hap' en over hun nieuwe collega's als 'de frisse wind'. Een van hen vertelde: "Ik voel me zo miskend. Alsof alles wat ik vóór november deed, niet goed was. Ik heb ook nooit begrepen waarom de hele reorganisatie op deze manier nodig was. Ik weet ook wel dat we hier en daar efficiënter konden werken. Maar niemand heeft ooit de moeite genomen om ons uit te leggen wat het probleem met onze afdeling was en waarom het op deze manier moest gaan. Het is over ons uitgestort, zo voelt het."

Een paar dagen later vertelde ik haar verhaal (geanonimiseerd!) aan de manager die verantwoordelijk was voor het proces. Hij keek me verbluft aan. "Wacht even", zei hij en startte zijn computer op. Hij liet me een powerpointpresentatie zien met elf slides vol

angstaanjagende feiten en cijfers. “Moet je kijken: dit hebben we aan iedereen laten zien. Duidelijk verhaal, toch?” “Ik zie vooral angstaanjagende feiten en cijfers”, zei ik. “Geen verhaal.”

De kracht van verbinding

Wat dit verhaal vooral duidelijk maakt, is dat degene die verantwoordelijk was voor de implementatie van deze verandering, geen betekenis had gegeven aan de verandering. Het verhaal van de verandering was niet verteld. Dat deed 'Margriet' meer pijn dan de hele reorganisatie op zich! Het is dan ook niet moeilijk te voorspellen hoe zij op een volgende reorganisatie zal reageren: met vertragende weerstand. Niet omdat zij tegen verandering is, maar omdat zij een heel goed geheugen heeft!

2 Het springboardverhaal

Waarom is veranderen nodig?

Stephen Denning stond als projectleider in 1996 voor de taak om de Wereldbank in Washington te veranderen van een organisatie met een bankfunctie tot een kennisdelende organisatie. Het werd hem al snel duidelijk dat behalve het managementteam niemand in de organisatie warm liep voor deze verandering. Honderden gloedvolle powerpointpresentaties ten spijt. Totdat hij min of meer toevallig de aandacht van de medewerkers wist te trekken met een kort, waar gebeurd verhaal. Hij nam het op aan het begin van zijn presentatie¹:

Hoe ziet de toekomst eruit? Waarschijnlijk niet veel anders dan vandaag. Laatst zocht een gezondheidsmedewerker in Kamana, Zambia, informatie over malaria. Hij logde in op de website van het Center for Disease Control en vond het antwoord dat hij zocht. Dit verhaal speelt zich niet af ergens in de verre toekomst, maar nu. Het speelt zich niet af in een rijk land, maar in Zambia, een van de minst ontwikkelde landen ter wereld. Het speelt zich niet eens af in de hoofdstad van het land, maar in een plaatsje zeshonderd kilometer van de hoofdstad. Dat is op zich allemaal al heel bijzonder. Maar het meest bijzonder vind ik toch wel, dat onze organisatie geen enkele rol speelt in dit verhaal. Omdat wij onze kennis en expertise niet zo hebben georganiseerd en toegankelijk hebben gemaakt, dat iemand als de gezondheidswerker in Zambia, een land waar wij veel contacten hebben, er geen toegang toe heeft!

Met het korte verhaaltje raakte Denning een gevoelige snaar: opeens werd het voor zijn collega's heel zichtbaar wat het voor mensen waar ook ter wereld zou betekenen als de Wereldbank wél een kennisdelende organisatie zou zijn. En hoe de organisatie voorbij werd gestreefd door andere organisaties die al aan kennismanagement deden. Denning merkte dat zijn collega's niet alleen naar zijn verhaal luisterden, maar dat ze het ook adopteerden: ze legden de koppeling met hun eigen werk, deelden zijn frustratie én enthousiasme en vertelden het verhaal door aan anderen. Het verhaal communiceerde op een heel concrete manier waarom de verandering tot kennisdelende organisatie nodig was. Het bracht de medewerkers naar een 'next level of understanding', zoals Denning het noemt. Zij vragen opeens niet meer waarom is dit nodig, maar hoe krijgen we dit voor elkaar? Een heel andere vraag!

¹ Denning heeft zijn ervaringen uitgebreid besproken in *The Springboard How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, 2000 . Zie ook Tesselaar/Scheringa, *Storytelling Handboek* (Boom 2008)

Kenmerken van een springboardverhaal:

Een springboardverhaal is een verhaal en dus heeft het de volgende verhaalkenmerken: het staat op zichzelf en heeft een begin, midden en eind; het bevat narratieve elementen: er is een held of hoofdpersoon, er is een ontwikkeling, een dilemma of wending, er is een tegenstander, er is een medestander.

Verder heeft het deze specifieke kenmerken:

- het is kort,
- het is authentiek: waar gebeurd,
- het is bij voorkeur persoonlijk (al had Stephen Denning het verhaal in dit voorbeeld van horen zeggen),
- het refereert aan de werkzaamheden van de luisteraar: het staat dicht bij hen en prikkelt hen om de situatie naar hun eigen werkzaamheden te vertalen,
- het heeft relatief weinig details,
- het heeft een heel expliciete boodschap.

Theorie over verhalen, storytelling en meer voorbeelden van springboardverhalen, zijn te vinden in *Storytelling Handboek*² en *Storypower*³.

3 Het richtinggevende verhaal

Waar gaan we naartoe?

Veranderweerstand verdwijnt (of wordt voorkomen!) waar helderheid verschijnt.

Helderheid niet alleen over het waarom van de verandering, maar ook over het veranderdoel en de manier waarop de verandering wordt ingevoerd.

Verandermanagers en –teams worstelen er vaak mee dat ze van tevoren nog niet altijd 100% duidelijkheid kunnen geven over doel en de route. En daarom zeggen ze maar liever helemaal niets. Of houden zich op de vlakte: “We gaan klantgericht werken” of “De verandering wordt gefaseerd ingevoerd...”

Maar ook als nog lang niet alles is uitgekristalliseerd, kan richting worden gegeven. Dat blijkt wel uit het voorbeeld hieronder. Het allermooiste resultaat hiervan was dat medewerkers zelf gingen meehelpen om het doel te preciseren! Zo gaat dat in veranderprocessen: mensen denken maar al te graag mee. En verhalen zetten hen hiertoe in beweging!

De nieuwe manager van een Engels ziekenhuis, zelf chirurg van oorsprong, werd verantwoordelijk voor een belangrijke organisatieverandering. Het ziekenhuis kampte met grote tekorten en het was voor iedereen duidelijk dat er iets moest gebeuren. Maar wat precies? Vlak nadat hij voor deze klus was aangenomen, sprak de nieuwe manager de medewerkers zo toe:

Ik heb slecht geslapen vannacht en omdat ik toch vroeg wakker was, ben ik al vroeg naar het ziekenhuis gereden. Ik weet niet eens waarom, maar ik ben even naar het ziekenhuiskapelletje gelopen. Hebben jullie ooit wel eens gebladerd in het boek dat daar ligt? Mensen die ziek zijn of een dierbare zijn verloren, kunnen daar iets in schrijven. Ik wil jullie een van die bijdragen voorlezen. Het is geschreven door een man die Richard Smith heet. Zijn vader heeft hier in het ziekenhuis gelegen met darmkanker. Hij schrijft: “Mijn familie en ik dachten dat dit ziekenhuis mijn vader de beste zorg zou geven. We weten nu dat dat niet zo

² *Storytelling Handboek, organisatieverhalen voor managers, trainers, onderzoekers.* Boom 2008, Annet Scheringa en Suzanne Tesselaar.

³ *Storypower, verhalen die je organisatie veranderen.* Annet Scheringa, Adformatie Groep 2013

is. Mijn vader is gisteravond overleden, nadat hij hier drie dagen geleden was opgenomen voor een operatie. Voor de operatie moest hij 24 uur nuchter blijven, dus hij kreeg de eerste dag niets te eten of drinken. Toen werd de operatie uitgesteld en opnieuw moest hij 24 uur nuchter blijven. Een dag later werd de operatie opnieuw uitgesteld en weer kreeg mijn vader 24 uur lang niets te eten of drinken. Kun je het je voorstellen, dat je een darmkankerpatiënt zo laat lijden? Is dit een manier om iemand te behandelen op de drie laatste dagen van zijn leven? Ik vind het onvoorstelbaar dat dit ziekenhuis zichzelf een goed ziekenhuis noemt!!”

Nadat de nieuwe manager het verhaal had verteld, bleef het eerst een tijdje stil. Hij was zelf ook zichtbaar geraakt door het verhaal. Toen zei hij:

“Eigenlijk kan ik het niet beter zeggen dan dit voor wat ik op het oog heb met dit ziekenhuis: No more mr. Smiths.”

Meteen kwamen de tongen los. Veel mensen bleken een ‘mr. Smith-verhaal’ te kunnen vertellen. No more mr. Smith werd de leidraad voor de verandering die volgde, de toetssteen voor managers en medewerkers, waar zij vaak aan refereerden. De woorden mr. Smith hoefden maar te vallen en iedereen wist waar het om ging!⁴

Kenmerken van een richtinggevend verhaal:

Ook een richtinggevend verhaal heeft de typische verhaalkenmerken die hiervoor al zijn genoemd. Verder voldoet het aan deze kenmerken:

- het is authentiek (waar),
- het is persoonlijk, het is het verhaal van de verteller zelf,
- het heeft direct betrekking op de werkzaamheden van de luisteraars,
- zonder dat het in abstracties vervalt laat het in een paar zinnen zonneklaar zien wat het veranderdoel is. Het is natuurlijk het allermooiste als dit een one-liner is die mensen onthouden en symbool komt te staan voor de verandering.

4 Het zingevingsverhaal

Waarom u zich met de verandering verbonden voelt.

Tijdens het veranderproces is het niet alleen belangrijk dat u uw medewerkers in beweging krijgt en houdt, maar ook uzelf! Want als u als verandermanager of –team al geen warm gevoel (meer) krijgt bij het proces, hoe kunt u dan verwachten dat uw medewerkers dat wel krijgen en houden? Uw eigen zingevingsverhaal kunt u trouwens ook weer met uw medewerkers delen. Zo ontstaan verbindingen en houdt u elkaar gaande!

De manager van een zorginstelling (revalidatie) vertelde het volgende verhaal. Hij geeft leiding aan een proces waarin alles draait om het centraal zetten van de mensen en het overboord zetten van beperkende regels.

Voor mij gaat het erom dat we mensen een ‘home away from home’ bieden, een tweede huis. Een plek waar ze misschien liever niet zijn, maar waar ze zich toch veilig en vertrouwd voelen. Een tijdje geleden ging ik langs bij mevrouw Van Breenen. Zij woont tijdelijk op de tweede verdieping. Ze had mij een briefje geschreven met een paar klachten en ik was nieuwsgierig of daar iets mee gebeurd was. Ze had bijvoorbeeld geschreven dat ze thuis heel mooie plantjes in de vensterbank had staan en dat dat hier niet mocht, omdat het teveel gedoe was voor het personeel. Ze schreef dat ze het zo treurig vond, die vensterbank zonder plantjes. Toen ik binnenkwam, zag ik meteen wat ze bedoelde. Haar kinderen hadden wat plantjes voor haar meegenomen, van die plastic plantjes. Zodat er toch iets in de

⁴ Dit verhaal is als intermezzo ook te vinden in *Storytelling Handboek* (Boom, 2008)

vensterbank stond. Toen ik met haar praatte en merkte hoe belangrijk zo iets kleins voor iemand kan zijn, dacht ik: wat een rare regel is dat toch dat mensen hier geen plantjes mogen hebben. Natuurlijk, het is voor ons misschien wat meer werk. Maar hoeveel mensen nemen nou echt plantjes mee? En hoe vaak zullen ze niet even aan hun kinderen of ander bezoek vragen of die de plantjes even water willen geven? Dus ik heb de volgende dag een klein plantje gekocht en naar mevrouw Van Breenen gebracht. Ze kreeg gewoon tranen in haar ogen. Kijk, dat geeft voor mij precies aan waar het eigenlijk om gaat: om mensen! Ik heb de hele dag zelf een beetje gezweefd van plezier.

Kenmerken van het zingevingsverhaal.

Ook het zingevingsverhaal voldoet weer aan de algemene verhaalkenmerken, Verder is het:

- 100% persoonlijk en authentiek
- Het laat uw eigen dilemma of worsteling zien én hoe u daar in een heel concrete situatie mee om bent gegaan.

5 Hoe komt u op verhaal?

De vraag is natuurlijk: waar vindt u een springboard, richtinggevend en zingevingsverhaal? Belangrijk is dat het geen verzinsels zijn, maar zoveel mogelijk uw eigen verhalen: waar gebeurde, authentieke verhalen. U hoeft dus eigenlijk alleen maar bij uzelf te rade gaan. In *Storypower* staat beschreven hoe u dat kunt doen. Een korte samenvatting:

Wees u ervan bewust wat een verhaal is: een weergave van gebeurtenissen die met elkaar in verband worden gebracht. Een verhaal heeft bovendien de volgende kenmerken: het staat op zichzelf, heeft een begin, midden en einde en bevat narratieve elementen. Dat wil zeggen:

- een hoofdpersoon: een (anti) held met wie de luisteraar of lezer zich kan identificeren;
- een verhaallijn; chronologische volgorde van gebeurtenissen,
- een plot: ontwikkeling, worsteling, dilemma's;
- een 'tegenstander', een negatieve factor die de hoofdpersoon in de weg staat;
- een 'helper' of 'medestander', een positieve factor die de hoofdpersoon ondersteunt.

Verder is een goed verhaal authentiek (waar of waar-achtig), persoonlijk en het roept emotie op en/of wordt met emotie verteld.

Verken uw eigen verhalen met vragen naar extremen: wat is mijn leukste, leerzaamste, vervelendste, succesvolste, meest waardeloze, etc. ervaring op het gebied van...?

Vertaal deze ervaring naar een verhaal met behulp van de narratieve elementen hierboven.

Toets het verhaal aan de criteria voor een bruikbaar verhaal (zie *Storypower* of *Storytelling Handboek*).

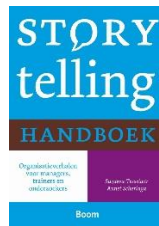
TheStoryConnection verzorgt ook trainingen en workshops waarin u leert om uw verhalen scherp te krijgen.

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

©Annet Scheringa, 2017/2014/2010

Meer weten over de verbindende kracht van verhalen in veranderprocessen en (verander-) communicatie? Neem gerust contact met ons op: annet@thestoryconnection.nl
06 43 42 36 04

Over de auteur:



Annet Scheringa is eigenaar van TheStoryConnection en expert business storytelling. Ze is coauteur van *Storytelling Handboek* (Boom 2008, 3^e druk 2013) en van *Storypower – verhalen die je organisatie veranderen* (Adformatie 2013). Beide boeken werden genomineerd als managementboek van het jaar.

Haar expertisegebieden:

- Als **procesbegeleider** helpt ze leiders en communicatieprofessionals om *samen* op te trekken, met succesvolle verandering als resultaat, dankzij de verbindende kracht van verhalen.
- Als **communicatieprofessional** helpt ze organisaties om hun corporate-, visie- of veranderverhaal scherp te krijgen. En ze schrijft speeches en toespraken voor verschillende bestuurders en CEO's, waarin persoonlijke en authentieke verhalen centraal staan.
- Als **opleider en trainer** leidt ze verandermanagers en communicatieprofessionals op, zodat zij de verbindende kracht van verhalen ook gericht en systematisch kunnen inzetten.

In oktober 2015 en 2017 organiseerde ze de eerste Nederlandse Business Storytelling Congressen.

In 2016 nam ze het initiatief tot het Storytelling Gilde, ene verband van professionele business storytellers in Nederland.

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