

**Theo
Hendriks**

**CHANGE
THE
SCRIPT**

**Echte
verandering
begint met een
eigen verhaal**

Over het boek

De wereld vraagt voortdurend om mensen die verandering in gang zetten. En als ondernemer, bestuurder of manager wil jij daar graag je steentje aan bijdragen. Maar voor je het weet zijn jouw goede bedoelingen verpakt in gortdroge, abstracte plannen en saaie presentaties. En wordt weerstand enkel gepareerd met nog meer feiten, cijfers en uitleg, waardoor steeds meer mensen afhaken.

Dat kan anders. Door het roer drastisch om te gooien en jouw eigen verhaal over verandering te gaan vertellen. Dit boek leert je de fijne kneepjes van storytelling, waarmee je echte verhalen van vlees en bloed gaat maken die bol staan van verandering.

Boeiende verhalen waarmee je 'het waarom' volop tot leven weet te wekken. Inspirerende verhalen die vernieuwing stimuleren en veranderprocessen versnellen. Eigen verhalen waarmee je jouw publiek niet alleen in het hoofd, maar ook in hart en handen zult weten te raken.

Over de auteur

Theo Hendriks is storyteller en partner bij Bex* communicatie in Amsterdam. Daar richt hij zich op vraagstukken rond leiderschap, organisatieverandering en marketing. Het vertellen van het juiste verhaal speelt daarbij een belangrijke rol. In de afgelopen jaren schreef hij vele corporate story's en trainde hij ondernemers, bestuurders en managers in het krachtig vertellen van hun eigen verhaal. Daarmee won hij in 2010 de European Excellence Award, in de categorie Change Communication. Daarnaast verzorgt hij regelmatig gastlessen en masterclasses.

Theo is de auteur van *No Story No Glory*, dat in 2012 verscheen. Hierin daagt hij bestuurders, directeuren en managers op speelse wijze uit om weer hun eigen verhaal te gaan vertellen.

Van dezelfde auteur
No Story, No Glory

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken. Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina: www.facebook.com/Levboeken.

Theo Hendriks

CHANGE THE SCRIPT

Echte verandering begint
met een eigen verhaal



© 2014 Theo Hendriks
© 2014 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht
Omslagontwerp
Mulder van Meurs Amsterdam

ISBN 978 94 005 0450 9
NUR 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

*The world is changed by examples,
not by opinions.*

Paulo Coelho

Inhoud

Vooraf

- 1. Verandering**
- 2. Bedoeling**
- 3. Verhaal**
- 4. Weerstand**
- 5. Framing**
- 6. Visie**
- 7. Transitie**
- 8. Transformatie**

Tot slot

Verder lezen

Vooraf

De wereld vraagt voortdurend om mensen die verandering in gang zetten. En als ondernemer, bestuurder of manager wil jij daar graag een steentje aan bijdragen. Maar voor je het weet zijn jouw goede bedoelingen verpakt in gortdroge, abstracte plannen en saaie presentaties. En wordt weerstand enkel gepareerd met nog meer feiten, cijfers en uitleg, waardoor steeds meer mensen afhaken.

Dat kan anders. Door het roer drastisch om te gooien en jouw eigen verhaal over verandering te vertellen. Dit boek leert je met behulp van de kracht van verhalen verandering in gang te zetten en veranderprocessen te versnellen. Vanuit acht verschillende perspectieven gaan we de rol die verhalen spelen bij verandering verkennen.

In hoofdstuk 1 onderzoeken we onze haat-liefdeverhouding met verandering, de soorten verhalen die we daarover vertellen en de rol die onze ‘verhalenmachine’ speelt bij het duiden en het construeren van verandering. In hoofdstuk 2 gaan we het waarom van de verandering nader bestuderen. Waarom wil je de verandering in gang zetten? Wat wil je ermee bereiken? En waar komt die

drang om te veranderen eigenlijk vandaan? Aan het eind van het hoofdstuk maken we kennis met het fotomoment: een manier om het waarom van de verandering te visualiseren. In hoofdstuk 3 leggen we de diepere structuren achter verhalen bloot, waarmee verandering wordt geduid en geconstrueerd. Naast een bespreking van de vijf wetten van Aristoteles en de zeven narratieve componenten van elk goed veranderverhaal, gaan we dieper in op de werking van de kloof tussen verwachting en resultaat, de basis van het in gang zetten van elke verandering.

In hoofdstuk 4 kijken we naar de karakteristieken van weerstand tegen verandering. We bestuderen de manier waarop we bewust en onbewust onze weerstand voeden, en hoe verhalen helpen de weerstand bespreekbaar en hanteerbaar te maken. In hoofdstuk 5 verkennen we het fenomeen *framing*: de mentale kaders waarmee we naar de werkelijkheid kijken en hoe die kaders ons denken over verandering bepalen en onze bereidheid om te veranderen sturen. Daarbij kijken we ook naar de verbindende en overbruggende rol die verhalen spelen bij het in gang zetten van verandering.

In de laatste drie hoofdstukken verdiepen we ons in de karakteristieken en de opbouw van drie klassieke vormen van het veranderverhaal: het visieverhaal, het transitieverhaal en het transformatieverhaal. In alle drie staat de verandering centraal, maar in elk van de drie ligt de nadruk op één aspect: bij visieverhalen gaat het vooral om het eindbeeld, bij transitieverhalen om de omstandighe-

den die de verandering in gang zetten, en bij transformatieverhalen om de onomkeerbare ommekeer.

Wat jij met jouw verhalen gaat veranderen, kan ik niet voor je bedenken, daar zul je zelf mee aan de slag moeten gaan. Het kan zijn dat je iets aan jezelf wilt veranderen of dat je iets in jouw organisatie wilt veranderen. Het kan zijn dat je in de buurt waar je woont iets wilt aanpakken, in de wijk, in de stad of in het land. En het kan zelfs zo zijn dat jij iets in de wereld wilt veranderen.

Daarom sluit elk hoofdstuk (behalve het laatste) af met een samenvattende paragraaf, waarin ik je uitdaag om met een van de elementen uit dat hoofdstuk aan de slag te gaan en zo jouw eigen kijk op verandering nader te onderzoeken. Ik raad je aan hiervoor een werkschriftje – al dan niet digitaal – aan te leggen waarin je al die inzichten, momenten, fragmenten en verhalen kunt verzamelen. Op die manier schrijf je jouw schaduwboekje vol eigen veranderverhalen. Ze zullen je vruchtbaar materiaal opleveren voor jouw veranderverhalen. Kleine en grote verhalen waarmee jij de verandering het zetje in de juiste richting zult geven. Ik wens je daarom niet alleen veel plezier met het lezen van dit boek, maar ook met het op zoek gaan naar jouw eigen veranderverhalen.

Amsterdam, januari 2014

1. Verandering

In dit hoofdstuk onderzoeken we de haat-liefdeverhouding die mensen hebben met verandering, de verhalen die ze daarover vertellen en de rol die onze verhalenmachine speelt bij het construeren en duiden van verandering.

Mensen veranderen via verhalen

Voor koeien in de wei is elke dag hetzelfde. Na het melken eerst wat grazen en mals gras eten, daarna lekker liggen om al dat gras te herkauwen en aan het eind van de middag met z'n allen naar het hek sjokken om nog eens te worden gemolken. De zon kan schijnen, het kan wat regenen, het kan wat waaien, maar in grote lijnen is dit wat het is: melk geven, grazen, herkauwen, melk geven. Dag in dag uit. Die koeien weten niet beter, ze willen niets anders. Geen rare, onverwachte dingen doen, maar gewoon zo veel mogelijk hetzelfde. Omdat dat nu eenmaal het beste voor ze werkt. Meestal wordt er goed voor ze gezorgd: de juiste omstandigheden en het beste voer. En als we ze nog meer melk willen laten geven – of nog meer vlees – dan zullen we een generatie moeten

wachten en via ingewikkelde fokprogramma's op de een of andere manier moeten ingrijpen.

Mensen veranderen door de verhalen die ze elkaar vertellen. In zijn boek *On the Origin of Stories* beschrijft Brian Boyd dat de evolutie mensen het vermogen heeft meegegeven om cultuur te ontwikkelen. En juist al die culturele en sociale interactie helpt ons om veranderingen in onze omgeving sneller waar te nemen en op te volgen dan enkel via de genen. De twee – genen en cultuur – werken samen om de menselijke soort verder te helpen. Verhalen spelen een prominente rol in het verspreiden van al dat culturele erfgoed.

Omdat de omstandigheden voortdurend veranderen, moeten wij ons keer op keer aanpassen, of we nu willen of niet. Dankzij de verhalen die wij elkaar vertellen, zijn we beter en sneller in staat ons aan die veranderende omstandigheden aan te passen. En door over de door ons ondergane veranderingen te vertellen, kunnen ook anderen die omstandigheden sneller en beter te lijf gaan. Het werkt, het werkt goed, maar het heeft ook een keerzijde. Omdat we voortdurend bang zijn dat we die veranderende omstandigheden niet tijdig zien (of anderen ze niet willen zien), en het daarom weleens verkeerd met ons zou kunnen aflopen, hebben we het eigenlijk voortdurend met elkaar over verandering. Of we alles wel goed inschatten en niet iets over het hoofd zien.

Meestal zien we het allemaal op tijd en nemen we tijdig onze maatregelen. Dan zijn we de elementen opnieuw de baas of hebben we ze weer zo goed mogelijk naar onze

hand gezet. En het mooie is, dat als we die horde eenmaal genomen hebben, en we ons dus schijnbaar moeiteloos hebben aangepast, we ons sterker voelen dan daarvoor en dat we ook daar weer breeduit over gaan vertellen.

Tot zich weer nieuwe omstandigheden aandienen die schreeuwen om verandering. Levensbedreigende omstandigheden die vragen om snel ingrijpen. En dat als je het niet doet, het weleens afgelopen zou kunnen zijn. Dan komt het erop aan. Dan komen al jouw moed, vindingrijkheid, creativiteit en oplossend vermogen naar boven. Voorbij alles wat je ooit hebt geleerd of eerder hebt gedaan. In die momenten tonen jij en ik ons ware karakter. Ze vormen de onvergetelijke momenten van ons leven. We hebben iets doorstaan, we hebben er iets van geleerd, we zijn erdoor gegroeid. Het zijn momenten die ons voorgoed hebben veranderd.

We omarmen verandering

Over al die momenten vertellen we maar al te graag, we kijken en luisteren graag naar de onvergetelijke momenten van anderen. We verpakken ze in verhalen die ons al die momenten eindeloos laten herbeleven, van seconde tot seconde. Het zijn verhalen die ons verder en verder brengen. Verhalen die ons inspireren verandering te omarmen.

Het beluisteren of bekijken van al die verhalen hebben ons een voorliefde voor verandering opgeleverd. Voor het onbekende, het onontdekte, voor het avontuur. Verande-

ring is voor ons de motor van vooruitgang geworden, al is het zeker zo dat we de meeste verandering in ons leven eigenlijk niet opmerken. Die verloopt zo geleidelijk, dat we er maar nauwelijks vat op hebben. We veranderen voortdurend, het hoort bij het leven. Geboren worden, opgroeien, leren, studeren, door schade en schande wijs worden. Vader of moeder worden, kinderen opvoeden en weer wat later grootouder worden om uiteindelijk te sterven. Zo veroveren we, houden we zo lang mogelijk en verliezen we uiteindelijk grip op een steeds groter en rijker leven.

Heel anders is het met de momenten van verandering waar we zelf de aanstichter van zijn en waar we dus ook zelf invloed op kunnen uitoefenen. Door ons te ontwikkelen en dingen onder de knie te krijgen die we eerder niet konden. Eten, staan, lopen, praten. Fietsen, lezen, schrijven, rekenen, voetballen, muziek maken. Autorijden, kaartlezen, langlaufen, koken en sushi bereiden. Er is zoveel dat ik mezelf heb aangeleerd, een volledige lijst zou veel te lang zijn voor dit boek. En de lijst van dingen waarin ik me niet heb ontwikkeld is nog veel en veel langer.

Ontwikkeling is verandering. Ze maakt je weerbaarder en sterker. Ze brengt je verder en vergroot je mogelijkheden. Moeiteloos de weg vinden aan het andere eind van de wereld en je daar verstaanbaar maken. Als je erover nadenkt is het eigenlijk iets heel bijzonders. Door je te ontwikkelen leer je verborgen talenten kennen en kun je ze uitbouwen en maximaal inzetten. Door te ontwikkelen, word je je bewuster van je omgeving. Je leert met

eigen ogen en op een eigen manier naar de werkelijkheid te kijken en zo de onmerkbaar langzame veranderingen waar te nemen. Zodat je er tijdig op kunt reageren als het er ooit op aankomt.

Ontwikkeling is voor jou en mij de aangenaamste manier van veranderen. Omdat ontwikkeling het beste in ons naar boven brengt en voortkomt uit de wil om vooruit te komen en je te kunnen onderscheiden van de rest. Groter, beter, verder, sneller. Anders.

Maar alleen als het ons uitkomt

We zijn dol op de kansen en uitdagingen die we voor onszelf creëren om ons te ontwikkelen. En dus houden we van verandering, maar alleen op de momenten dat het ons uitkomt. Als de dingen niet helemaal gaan zoals we ze vooraf hadden bedacht, gaan we mopperen. Een plotseling opduikende file, een defecte internetverbinding, een uitgevallen mobiel netwerk of de inmiddels jaarlijks terugkerende treinstoring kunnen je dag behoorlijk in de war sturen.

Dan moet je wat.

Dan moet je wat anders.

En dat wil je dan niet. *Niet nu!*

In mei 2010 zat ik om zes uur 's ochtends in een taxi op weg naar Schiphol. We gingen op vakantie. In drie weken zouden we via de Pacific Coast Highway 101 van Seattle bovenlangs het Olympic National Parc langs de kust naar San Francisco reizen. Toen ik, nog half slape-

rig, de nieuwslezer op de radio het bericht hoorde voorlezen, geloofde ik eerst mijn oren niet. *Dit kon niet waar zijn.* Net nu wij naar Amerika zouden vliegen, was er een vulkaan op IJsland as gaan spuwen. Het luchtruim naar Amerika was gesloten. En ik dacht: zou het echt dicht zijn?

Toen ik met mijn koffer de vertrekhal binnenwandelde, keek ik meteen naar de borden met vertrekkende vluchten en ik zag tot mijn opluchting dat er bij onze vlucht naar Seattle niets stond vermeld. Gelukkig, dacht ik, hij gaat gewoon. Maar toen we wilden inchecken, werden we gedecideerd weggestuurd. Buiten stond dezelfde taxichauffeur op ons te wachten. Hij reed ons netjes terug naar huis en gaf ons zijn kaartje, zodat we hem konden bellen zodra we weer konden vertrekken.

Het liefst wil je dat alles gaat zoals gepland. De dingen doen op een manier waarvan je weet dat die nu eenmaal het beste werkt. Gewoon: een dag van tevoren inchecken, naar Schiphol gaan, je bagage afgeven, langs de douane, koffiedrinken en wachten, een gesprekje met de Amerikaanse immigratiebeambte, instappen en wegwezen. Als er dan ineens iets mis is, is de eerste reactie er een van ontkenning. En na wat vloeken, razen en tieren, treedt – zeker in dit geval – meestal al snel de fase van acceptatie in. Het is niet anders. Gewoon even wachten tot het voorbij is en daarna weer verdergaan met wat je eerder van plan was. Misschien ondertussen even iets anders doen om de verloren tijd niet helemaal onbenut te laten.

Thuis moesten we wachten op verdere instructies. Ik boekte ons direct op de eerstvolgende vlucht en hield op teletekst en internet de situatie rond de aswolk in de gaten. De hele dag maakten we ons zorgen over ons krappe reisschema, over de eerste hotels die we onderweg al hadden geboekt. Ik zag mijn hele vakantie in het water vallen. *Kutvulkaan!*

De volgende ochtend stond dezelfde taxichauffeur weer om zes uur voor de deur om ons opnieuw naar Schiphol te brengen. De wolk was van koers veranderd, we vlogen naar Seattle, onze vakantie was alsnog gered.

Als de file oplost, je weer online of bereikbaar bent of de treinen weer gaan rijden, kun je alsnog gaan doen wat je oorspronkelijk van plan was. En eigenlijk is dat wat we het liefste doen. We houden van verandering, maar wel volgens ons eigen plan.

De macht der gewoonte

Onze haat-liefdeverhouding met veranderen heeft met nog iets anders te maken: we zijn lui. Daarom nemen we het liefst de minimaalste, en vaak ook conservatiefste actie. Iets wat we al eens eerder hebben gedaan en waarvan we precies weten wat het ons gaat opleveren. Een lichte inspanning die precies voldoende is om dat te bereiken wat we willen bereiken. Op de meest voorspelbare manier, zodat we allerlei vormen van risico en verrassing uitsluiten en we precies zullen krijgen wat we vooraf hadden verwacht. Gewoontes maken ons energiezuinig, ze

beschermen ons tegen het nodeloos in gevaar brengen van onszelf, ze helpen ons te overleven. En ook voor onze omgeving is het prettig wanneer we enigszins voor- spelbaar gedrag vertonen. In 99 procent van de gevallen werkt het. En dat wat werkt onthouden we, en als we het een ander hebben zien doen, gaan we het doorvertellen. Al die effectieve gedragingen gaan we vervolgens kopiëren en eindeloos herhalen. Ongemerkt veranderen ze in patronen, routines, gewoontes.

In ons dagelijks leven hebben we ons omringd met allerlei vormen van ‘gewoonte’ en zo onze persoonlijke comfortzone gecreëerd. Gewoontes zijn patronen, patronen zijn veilig. Geen gekke dingen doen, maar gewoon doen wat je altijd hebt gedaan. Gewoontes werken. Ze zijn sterk en hardnekkig, of ze nu goed zijn of slecht. Ze zorgen ervoor dat we regelmatig eten (op min of meer vaste tijdstippen, en vaak hetzelfde – of juist niet). Dat we voldoende slapen en ons onder de douche altijd in precies dezelfde volgorde wassen, of altijd op dezelfde manier tandenpoetsen. Gewoontes zorgen voor de wekelijkse boodschappen (het vaste lijstje dat zo goed in het hoofd zit dat je de boodschappen in de kortst mogelijke looproute bij elkaar raapt). Gewoonte brengt ons elke dag naar ons werk, vrijwel altijd langs exact dezelfde weg. We kennen elk verkeerslicht, elke oprit en elk tankstation.

Ook op het werk zit het vol met gewoontes. Vergaderingen, meetings, besprekingen en bila’tjes. Het eindeloos bestuderen en becommentariëren van week-, maand- en kwartaalrapportages, planningen en prioriteitenlijstjes.

CRM-systemen, ERP-systemen en POP-cycli ondersteunen ons bij het in stand houden van onze gewoontes. Altijd in het begin een projectnummer laten aanmaken, elke week je uren invullen en elke maand aan de hand van de projectkaartjes proeffacturen uitdraaien; het komt allemaal voort uit diezelfde hang naar verifieerbare en reproduceerbare routine. Al die gewoontes, procedures en routines vormen samen de organisatorische werkelijkheid. Een wereld die ervoor zorgt dat alles verloopt als gewent, en dat alles met de hoogst mogelijke aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid zo blijft verlopen. Het is bijna een wonder dat je tussen al die organisatorische gewoontes door nog toekomt aan het echte werk. Voor veel medewerkers is het eindeloze reproduceren inmiddels dagelijks werk geworden.

Mensen en organisaties zijn gewoontedieren omdat het loont: als je eenmaal weet wat het beste voor je werkt, mag je verwachten dat je in de meeste gevallen ook precies krijgt waar je op uit bent. Eigenlijk is er maar één ding mis met al onze gewoontes: ze zijn oersaai. Ze sussen ons zo in slaap dat we nog nauwelijks oog hebben voor onverwachte – buitengewone – mogelijkheden en kansen.

Verandering begint met een verhaal

De voortdurende spanning tussen gewoonte en nieuwsgierigheid voedt ons verlangen naar verandering. Ook al worden onze gewoontes en routines al eeuwenlang via verhalen van generatie op generatie overgeleverd, ze

hebben ons ook een grote liefde voor verandering gegeven. Die liefde komt voort uit al die spannende verhalen van moed en heldendom die ons aansporen om buiten de gebaande paden te treden en zo het onbereikbare te bereiken en het onmogelijke te verwezenlijken.

Echte verandering begint met een verhaal. Altijd. Een verhaal waarin wordt verteld wie je bent, wat je diepste overtuigingen zijn, waarin je anders bent dan anderen, waar je trots op bent en, als allerbelangrijkste, waar je op uit bent. Wat het streven is waarvoor je alles opzijzet om het te kunnen bereiken. Juist omdat je daar alles voor overhebt, ben je ook bereid te veranderen. Om gewoontes te doorbreken, het gewone achter je te laten en op zoek te gaan naar het buitengewone. Om nieuwe dingen aan te leren en tijdelijk van richting te veranderen om uiteindelijk alsnog te kunnen bereiken wat je oorspronkelijk van plan was.

Verhalen zijn uitvergrotingen van ons leven. Waar in het gewone leven veel het vertellen niet waard is, zoomen verhalen in op de gebeurtenissen die er echt toe doen. Momenten dat het erop aankomt en waarin het ware karakter van de hoofdpersoon naar boven komt. In al die verhalen is verandering de resultante van noodzakelijk menselijk handelen, vaak als gevolg van een verstoring van het gewone leven. Zo geven ze zin en betekenis aan gebeurtenissen, en leren ze ons dat verandering bij het leven hoort. In elk goed verhaal is er aan het eind voorgoed iets veranderd. Door verbanden te leggen tussen oorzaak en gevolg helpen verhalen ons niet alleen de

verandering te duiden, maar die tegelijkertijd ook te construeren.

Verhalen gaan altijd over personages van vlees en bloed. Ze tonen menselijke handelingen waarmee ze emotie toevoegen aan kale, neutrale feiten en abstracties. Gevoelens – angsten, drijfveren, motieven, onzekerheden en verlangens – die onder de oppervlakte een grote rol spelen, kunnen via de handelingen van de personages tot leven worden gewekt. Door die emotie zichtbaar te maken, kunnen we als publiek het verhaal meebelevén en met de personages meelevén en daarmee onze eigen emoties duiden. Juist omdat verandering voor alle betrokkenen vaak meer is dan enkel een abstract en mechanisch proces, kan het luisteren naar en vertellen van verhalen helpen alle met de verandering gepaard gaande emoties een plek te geven.

Als kijkers, lezers en luisteraars zijn we dol op verhalen over verandering omdat ze ons laten zien dat de mens meer in zijn mars heeft dan gedacht. Dat we zelfs in de moeilijkste situaties vindingrijk genoeg zijn om de omstandigheden de baas te worden. Verhalen laten ons kennismaken met het onvoorspelbare en het onverwachte. Ze tonen ons dat ook wij in staat zijn de dingen naar onze hand te zetten, in plaats van het leven lijdzaam en passief te ondergaan. Zo ontwikkelen verhalen ons zelfbewustzijn.

Uiteindelijk leren al die verhalen ons dat het leven vol verandering zit. Ze bereiden ons erop voor dat ook wij ooit te maken krijgen met momenten en situaties waarin we moeten kiezen. Met het maken van die keuze zullen

we ons lot in eigen hand nemen en daarmee ons leven voorgoed veranderen.

Vergelijken met vroeger

Mensen proberen met verhalen op verschillende manieren grip te krijgen op verandering. Vanuit de vergelijking met vroeger, vanuit de inspanningen die zijn geleverd om een verandering te volbrengen of vanuit een gedroomd toekomstbeeld.

Bij de eerste groep, de retroverhalen, staat de vergelijking tussen de huidige situatie met een vroegere centraal. Retroverhalen vertellen als het ware achteruit, ze leggen de nadruk op dat wat achter ons ligt. Omdat ze ons de mogelijkheid geven de gebeurtenis in retrospect na te vertellen en zo heel precies de betekenis te duiden, komen ze vaak voor. De verandering die in het verhaal wordt geduid is soms een heel abrupte, maar meestal een geleidelijke, één die zich bijna onopgemerkt heeft afgespeeld en die pas duidelijk wordt door de huidige situatie rechtstreeks te vergelijken met hoe het ooit was.

Neem de werkplek van Don Draper uit *Mad Men* en vergelijk de kantoren van de jaren zestig maar eens met die van nu. Zet al die telefonistes, secretaresses, schrijfmachines, carbonpapier, ponstypistes en borderellen tegenover laptops, smartphones, e-mail en WiFi. De kracht van retroverhalen is dat we dankzij een bijna ongemerkt verlopen verandering verder zijn gekomen. Ze vertellen – vaak tussen de regels – over een verandering

van waarden. De makers van *Mad Men* laten ons indringend kennismaken met de manier waarop destijds tegen vrouwen werd aangekeken, hoe er werd gedacht over roken (heel veel en altijd) en met drinken onder werktijd (idem), om er maar een paar te noemen. Door te laten zien hoe anders het er vroeger aan toeging, duiden ze de wereld zoals hij nu is.

Daarnaast hebben retroverhalen een mythische kracht omdat ze – veelal vanuit een bepaalde eenzijdigheid – het verleden romantiseren en een appel doen op het herontdekken van vergeten gewaande waarden. *Mad Men* gaat over het verwezenlijken van de American dream, het ideaal waarin iedereen die bereid is hard te werken, altijd de top kan bereiken. Reclame is de spiegel voor dat ideaal. De door Don bedachte campagnes zijn uitingen van de bereikbaarheid van die droom.

De waarde van retroverhalen is daarom groot, maar er kleeft ook een gevaar aan: de nostalgische terugblik kan ook doorspekt zijn met sentimenten, waarin niet het heden, maar juist het verleden te veel wordt geïdealiseerd of juist gedramatiseerd. En daardoor maken we eigenlijk geen stap naar voren. Een soort ‘opa vertelt’-syndroom. ‘Vroeger was alles beter, vroeger kostte een ei een cent, vroeger waren de mensen nog beleefd.’ Of: ‘Jij weet niet wat hongers is. Ik heb de oorlog nog meegemaakt.’

Retroverhalen werken. Uit onderzoek blijkt dat het denken aan vroegere tijden meer dan alleen melancholie over het heden veroorzaakt. Het verlangen naar vroeger roept ongemerkt optimisme over de toekomst op. Wan-

neer mensen een (geïdealiseerd) verhaal over het verleden vertellen, voelen ze zichzelf beter over hun leven. Daardoor worden ze zelfverzekerder, waardoor ook het gevoel groeit dat ze de toekomst aankunnen.

Toewerken naar een doel

De tweede groep wordt gevormd door de zogenaamde doel-middelverhalen. Ze leggen het accent op de inspanningen die de hoofdpersoon heeft moeten doorstaan om een verandering tot stand te brengen. Ook doel-middelverhalen zijn vaak terugvertellingen, waarin het niet zozeer gaat om de vergelijking tussen begin en einde, maar vooral om de zaken die ervoor nodig waren om de verandering te volbrengen. Obstakels die moesten worden overwonnen, gewoontes en routines die moesten worden afgezworen en allerlei andere offers die moesten worden gebracht. De les is meestal: verandering komt niet vanzelf.

Doel-middelverhalen appelleren aan doorzettingsvermogen en volharding, eigenschappen waar we zelf ook maar al te graag over zouden willen beschikken. Het uiteindelijke einddoel legt het in deze verhalen af tegen de ontberingen die de hoofdpersoon heeft moeten doorstaan. Ze worden dag in dag uit verteld door mensen die een dieet zijn gaan volgen of door mensen die weer eens extra zijn gaan trainen om iets aan de conditie te doen. Ze kunnen je precies vertellen wat ze er allemaal voor moeten doen en laten.

Verder van huis en meer van belang zijn de verhalen over de ontberingen die asielzoekers hebben moeten doorstaan om hier te komen, en het gevecht dat ze hebben moeten voeren om een verblijfsvergunning te bemachtigen, al dan niet tevergeefs. En soms hoor je verhalen waarin de selfmadecarrière van iemand een lange tocht is vol hobbels, obstakels en tegenwerking, maar die boven zichzelf uitgroeit en er toch iets moois van weet te maken. Iemand die al op zijn twaalfde van school moest om in de mijnen of in de fabriek te gaan werken en die na jarenlang de avondschool te hebben gevolgd, via een baantje als jongste bediende op de postkamer uiteindelijk als groot-industrieel is geëindigd.

In alle gevallen hebben we respect voor de hoofdpersonen uit die doel-middelverhalen. Ze hebben zich weten te ontworstelen aan een leven dat gedomineerd werd door zware omstandigheden en tegenslag, ze hebben de weg gevonden om hun toekomst in eigen hand te nemen. En hoe moeilijker het was, hoe knapper we het vinden. Want tegen de verdrukking in en tegen de klippen op weten ze toch hun doel te bereiken.

Juist omdat ze dat respect uitstralen, worden doel-middelverhalen te pas en te onpas verteld, ook binnen organisaties. Een aanstaande reorganisatie wordt dan afgetrapt met een verhaal over de vorige. 'Ook toen dachten we dat het niet kon, maar we hebben het toch maar mooi geflikt en kijk eens waar we nu staan.' Om dan te vervolgen met: 'Ik ben er daarom van overtuigd dat we ook deze lastige periode zullen overleven. Het zal niet

eenvoudig zijn, maar als we allemaal bereid zijn die extra stap voor elkaar te zetten, dan zullen we er zeker komen.' Bij doel-middelverhalen ligt het gevaar op de loer dat we juist het beoogde einddoel van de verandering uit het oog verliezen, en te veel focussen op de weg ernaartoe. In de meeste doel-middelverhalen staat de rechte weg naar het doel centraal. Ze gaan over de verandering an sich (het middel) en niet over dat wat we dankzij de verandering denken te kunnen bereiken (het doel). Uiteindelijk is verandering nooit een doel op zich.

Van dezelfde auteur

No Story No Glory

Als bestuurder, directeur of manager zit je vol verhalen, maar eigenlijk vertel je ze maar zelden. Zeker niet op het werk, daar houd je je liever aan de feiten. Met als gevolg: gortdroge presentaties en speeches. Saaie ‘verhalen’ waarin goede bedoelingen vaak verzanden in veel te veel uitleg en zinnen vol abstract jargon.

Dit boek daagt je uit om weer jouw eigen verhaal te gaan vertellen. Met speels gemak maak je kennis met de fijne kneepjes van corporate storytelling: organisatieverhalen van vlees en bloed die boeien en inspireren. Verhalen waarmee je visie, missie, strategieën, plannen, business-cases en projecten volop tot leven weet te wekken.

Verhalen die de bedrijfstrots vergroten, die veranderprocessen versnellen, verhalen die vernieuwing stimuleren of die verkoopresultaten verbeteren. Eigen verhalen die jouw essentie blootleggen. Waarmee je jouw publiek niet alleen in het hoofd, maar ook in hart en handen zult weten te raken.



Ontdek de beste en mooiste nieuwe boeken met de gratis *Lees dit boek*-app

Wilt u als eerste de beste en mooiste nieuwe boeken ontdekken? Vaak nog voordat die boeken zijn verschenen en de pers erover heeft geschreven? Download dan gratis de *Lees dit boek*-app voor Android-telefoons en -tablets, iPhone en iPad via www.leesditboek.nl.

Bezoek www.levboeken.nl voor informatie over al onze boeken en meld u aan voor de nieuwsbrief.

Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina: www.facebook.com/Levboeken.