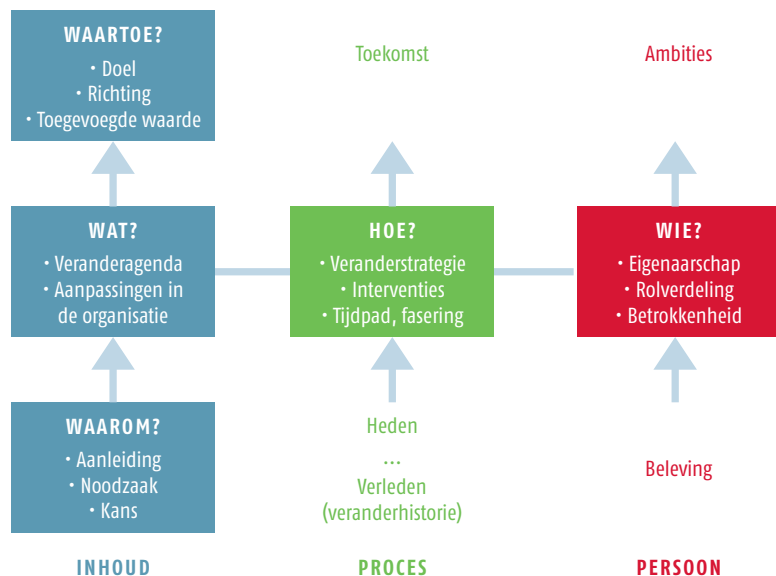




2.1 Puzzelen met drie redeneerlijnen en vijf vragen

Het redeneren op weg naar een veranderverhaal loopt 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. In dit en de volgende twee hoofdstukken komt elk van deze redeneerlijnen aan bod en ook de samenhang ertussen, maar allereerst komt het model van de Veranderversneller met de vijf verander vragen aan de orde (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1: De Veranderversneller

Dit model staat centraal in het boek en vormt het venster om naar andere modellen te kijken. Vrijwel alle andere modellen in dit boek kun je zien als een doorkijkje naar aanleiding van een van de verander vragen. Die doorkijkjes helpen om preciezer te redeneren over bijvoorbeeld de inhoudelijke aanleiding, veranderaanpak of persoonlijke ambities van betrokkenen.

De vijf verander vragen zijn eenvoudig en bekend. Het zijn de vragen die iedereen stelt in een verandering. Ook leiders stellen deze vragen, alleen vaak op een eerder moment dan dat anderen dat doen. Tegen de tijd dat anderen die vragen gaan stellen, zijn de leiders vaak vergeten dat zij zelf ook niet direct het antwoord wisten. Of het antwoord is inmiddels zo vanzelfsprekend voor hen dat ze niet meer begrijpen dat anderen die vragen stellen. Het vinden van goede antwoorden op de vragen is veel minder vanzelfsprekend dan het stellen van de vragen. Vakmatig redeneren helpt om te komen tot goede antwoorden. Dat is in eerste instantie een ingewikkelde, maar zeker ook een boeiende activiteit. Door flink te puzzelen leer je een verander verhaal te maken, onderhouden en vertellen. Zo ontwikkel je het veranderkundig vakmanschap en de vertelkunst die van wezenlijke belang zijn om verandering te realiseren.

Stilstaan bij deze vijf vragen is een belangrijke versneller in het realiseren van de gewenste verandering. Door met de vijf vragen aan het werk te gaan, ontdek je of je op de goede weg bent en wat er nodig is om je doel te bereiken. De vragen niet stellen is een enorme vertrager. Dat klinkt paradoxaal, want redeneren kost tijd en het gepuzzel is soms best ingewikkeld, dus is het dan niet sneller om dit over te slaan? Bedenk eens wat de volgende voorbeelden aan tijd kosten. Gaandeweg ontdekken dat je de verkeerde route hebt genomen betekent eerst teruglopen en opnieuw beginnen. Of een nieuwe route bedenken terwijl je al met een flink aantal mensen op pad bent. Of je merkt dat je onderweg een groot deel van de mensen bent kwijtgeraakt, dan wel dat je vergeten bent om ze mee te nemen. Mogelijk nog ernstiger is het als je vergeet om mee te nemen wat je wilt behouden, niet weet waar je naartoe op weg bent of waarom je überhaupt bent betrokken. Kortom, het is de moeite waard om tijd te steken in de vragen die ertoe doen. Doe je het samen

met anderen, dan helpt dat om een gedeeld verhaal te ontwikkelen.

Mensen blijven de vijf verander vragen stellen, gedurende de verandering en vaak ook nog erna. Het moment waarop deze vragen opkomen verschilt van persoon tot persoon. Bovendien verandert het antwoord in de loop van de tijd. Redeneren is werken, net als verhalen vertellen, leidinggeven en veranderen.

Het zijn niet voor niets allemaal werkwoorden. Ze verwijzen naar een activiteit die een flinke en terugkerende inspanning vraagt. Dit hoofdstuk laat zien waarom dit werk belangrijk is. Het is ook leuk, althans als je van puzzelen houdt. Houd je daar niet van, dan is het goed om je te realiseren dat anderen gaan puzzelen met stukjes van het verhaal. Daarom is het belangrijk dat leiders en hun adviseurs enigszins voorlopen in dit puzzelen. Houd je niet van dit continue gepuzzel dat het maken en vertellen van verander verhalen met zich meebrengt? Overweeg dan of je beter op je plek bent in een meer stabiele context.

De eerste stap in het puzzelen met de vijf vragen is om de antwoorden expliciet te maken; oefeningen hiervoor staan in paragraaf 2.3, 3.2, 4.2 en 5.1. Dit expliciet maken heet *veranderkundig redeneren*. Hierdoor krijg je scherp welke vragen makkelijker te beantwoorden zijn en welke moeilijker. En het laat je de kwaliteit van de antwoorden en hun samenhang zien. Als je vindt dat je zelf ver genoeg bent met redeneren, kun je de opbrengst delen met anderen. Dan is er sprake van een eerste versie van een samenhangend verander verhaal. Wat belangrijk is bij het vertellen komt aan de orde na het oefenen met redeneren.



2.3 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAAROM- en WAARTOE-vraag

De eerste en tweede redeneeroefening staan bij elkaar aan het einde van dit hoofdstuk, want ze hebben beide betrekking op de inhoudelijke dimensie. Doe de oefeningen niettemin apart van elkaar, liefst ook met enige tijd er tussen. Het gaat hier immers om verschillende manieren van denken. De WAAROM- en WAARTOE-vraag hebben betrekking op het vertrekpunt en het einde van je veranderverhaal. In die zin horen ze bij elkaar en liggen ze in elkaars verlengde, althans als het goed is. Ze betreffen de grotere beweging die – in een krachtige redenering – buiten je organisatie(onderdeel) begint en ook buiten eindigt.

Neem voor het oefenen met redeneren een lopende verandering in gedachten, liefst een waar je zelf een rol in vervult. Wil je ook de consistentie van je inhoudelijke redenering beoordelen, ga dan bij de oefening in paragraaf 2.4 verder met dezelfde verandering die je hier kiest. Beantwoord de vragen vanuit je eigen perspectief. Denk niet in goed of fout, noteer wat deze vragen bij jou oproepen. Waarschijnlijk geven andere betrokkenen andere antwoorden. Laat dat voor wat het is. Voor de eerste versie van jouw veranderverhaal zijn je eigen antwoorden waar het om gaat. In hoofdstuk 7 staan oefeningen om samen met anderen te redeneren en om vanuit het perspectief van anderen te redeneren.

Naast antwoorden levert deze oefening ook ontdekkingen op. Bijvoorbeeld dat de richting van de verandering nog abstract is of dat je die überhaupt moeilijk kunt verwoorden, of dat die weinig aansprekend is. Of dat aanleiding en doel niet op elkaar aansluiten. Of dat niet duidelijk is wat de buitenwereld van de verandering merkt. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering, bijvoorbeeld doordat je weet waar je precisie in je redenering kunt aanbrengen. Of waar je met anderen over van gedachten wilt wisselen. Noteer je ontdekkingen apart van de antwoorden. Gebruik hiervoor tabel 2.1 of het formulier dat je kunt downloaden van veranderversneller.nl.

Streef niet naar perfectie; verandering betreft per definitie een situatie die nog niet af is. Streef wel naar tijdelijk bruikbare antwoorden en voor jou betekenisvolle ontdekkingen. Redeneren helpt om een goed veranderverhaal te ontwikkelen. Een veranderverhaal is altijd een momentopname. Het bevat daardoor ook de huidige dynamiek van bijvoorbeeld onrust, druk, zoeken of verlangen. Bij het redeneren met de WAAROM- en WAARTOE-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Een krachtig antwoord op de WAAROM- en WAARTOE-vraag heeft een link met de buitenwereld, zoals klanten, burgers, afnemers en de samenleving.
- 2 Het WAAROM onderbouwen met feiten en cijfers helpt om het antwoord op deze vraag concreet te maken. Eén feit is eerder een incident. Meer feiten, liefst uit verschillende bronnen, leveren een sterkere onderbouwing.
- 3 Een omgevingsanalyse is een sterk hulpmiddel om de WAAROM- en WAARTOE-vraag te beantwoorden. Welke economische, politieke, technische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn relevant voor de organisatie? Welke ontwikkelingen zijn aan de orde bij partijen waarmee directe interactie plaatsvindt, zoals klanten, burgers, eigenaren, leveranciers, brancheorganisaties, werknemersorganisaties, overheidsdiensten en belangengroepen.
- 4 Met drie keer de WAAROM-vraag stellen, dat wil zeggen: doorvragen op het eerste en tweede antwoord op de WAAROM-vraag, krijg je de echte aanleiding om te veranderen.
- 5 Drie keer de *zodanig dat*-vraag stellen bij het beantwoorden van de WAARTOE-vraag, maakt zichtbaar wat klanten of burgers gaan merken van de verandering.
- 6 Er bestaat een inzichtelijke samenhang tussen het antwoord op de WAAROM-vraag en het antwoord op de WAARTOE-vraag.

Vraag	Antwoord	Ontdekking
<i>Waarom veranderen?</i> Benoem de aanleiding van de verandering. Het antwoord geeft aan wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is.		
<i>Waar toe veranderen?</i> Benoem het doel van de verandering. Het antwoord geeft aan wat je kunt bereiken of wat je nastreeft.		

Tabel 2.1: Antwoorden en ontdekkingen bij de waarom- en waartoe-vraag



2.4 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WAT-vraag

De tweede redeneeroefening betreft de inhoudelijke hoofdlijn in je veranderverhaal. Die gaat over wat er in de organisatie gebeurt, waar je aan sleutelt gedurende de reis. De aanpassingen die nodig zijn op een of meer aspecten van de organisatie, staan vaak uitgebreid beschreven, variërend van *was-wordt*-lijsten tot competentiematrices, van gewenste of bestaande kernwaarden tot gedetailleerde procesbeschrijvingen en van leiderschapsprofielen tot handelingsinstructies. De kunst is om al redenerend te komen tot een antwoord op de WAT-vraag dat aan de ene kant kort en krachtig is (anders haken mensen af gedurende het verhaal) en aan de andere kant zodanig beeldend, dat mensen zich er een voorstelling van kunnen maken.

Neem voor het oefenen met redeneren een lopende verandering in gedachten, liefst een waar je zelf een rol in vervult. Beantwoord de vragen in eerste instantie vanuit je eigen perspectief. Denk niet in goed of fout, noteer wat deze vragen bij jou oproepen. Waarschijnlijk geven andere betrokkenen andere antwoorden. Laat dat voor wat het is. Voor de eerste versie van jouw veranderverhaal zijn je eigen antwoorden waar het om gaat. In hoofdstuk 7 staan oefeningen om samen met anderen te redeneren en om vanuit het perspectief van anderen te redeneren.

Naast antwoorden levert deze oefening ook ontdekkingen op. Bijvoorbeeld dat het nog niet duidelijk is waar de focus van de verandering ligt. Of dat je met het verkeerde onderwerp bezig bent, of dat er onderwerpen bij of af moeten om het gewenste resultaat te bereiken. Of dat er geen *van-naar*-redenering is, waardoor interne weinig beweging ontstaat. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering. Je kunt ze zien als huiswerk om mee te nemen in het vervolg, voor jezelf of om samen met anderen uit te zoeken. Noteer je ontdekkingen apart van de antwoorden. Gebruik hiervoor tabel 2.2 of het formulier dat je kunt downloaden van verandersneller.nl.

Streef niet naar perfectie, wel naar tijdelijk bruikbare antwoorden en voor jou betekenisvolle ontdekkingen. Redeneren helpt om een goed veranderverhaal te ontwikkelen. Een veranderverhaal is altijd een momentopname en gaat per definitie over dynamiek. Bij het redeneren met WAT-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Redeneer van groot naar klein. Typeer eerst om wat voor soort verandering het gaat, bijvoorbeeld: organisatie-inrichting, techniek, werkwijze, mensen, en/of welke functie of onderdeel van de organisatie het betreft.
- 2 Gebruik een model, concept of theoretische invalshoek om vervolgens preciezer te maken waar het om gaat bij het onderwerp dat op de veranderingenda staat.
- 3 Benoem de *van-naar*-beweging op dit onderwerp. Wat is er nu? Wat is er straks? Wat zie je dan? Wat doe jij dan en wat doen anderen dan?
- 4 Is er sprake van verandering op meer organisatiegebieden tegelijk? Besteed dan aandacht aan de afhankelijkheden tussen die veranderingen.
- 5 Sluit het redeneren over de WAT-vraag af met het bekijken van de hele inhoudelijke redeneerlijn. Kijk of er een logische samenhang is tussen de antwoorden op de WAAROM-, WAARTOE- en WAT-vraag.

Deze aandachtspunten zijn hulpmiddelen die zijn afgeleid uit dit hoofdstuk. Gebruik ze niet allemaal tegelijk, maar kies de punten die je op dit moment in de verandering helpen bij het redeneren. De ervaring leert dat het werken met een tot drie punten al goed helpt om een krachtiger antwoord te geven en waardevolle ontdekkingen te doen. Dit levert goede ingrediënten om samen te voegen tot een veranderverhaal (zie hoofdstuk 5).

Vraag	Antwoord	Ontdekking
<i>Wat veranderen?</i> • Geef een typering van het onderwerp dat op de veranderagenda staat. • Benoem welke organisatorische aanpassingen nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. • Beschrijf de aanpassingen zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld in gedrag of hoe dingen gaan: wat gebeurt er nu, wat gebeurt er straks?		
Als je goed in de inhoudelijke materie zit, kun je dit antwoord verder toespitsen. Je kunt ook vast even vooruitbladeren naar paragraaf 6.3 over het gebruik van theorie en modellen (bij de WAT-vraag). Beschrijf dan bijvoorbeeld wat verandert in: • realisatie van de strategie • klantproces en klantinteractie • kernproces of bedrijfsproces • financiën, technologie en informatie • onderlinge verhoudingen en samenwerking • leidinggeven en sturing • werkwijze, taakuitoefening, inzet en ontwikkeling van competenties • ondersteunende functionele gebieden en stafftaken		

Tabel 2.2: Antwoorden en ontdekkingen bij de wat-vraag



3.2 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de HOE-vraag

Oefenen met redeneren levert zowel antwoorden als ontdekkingen op. De antwoorden in deze oefening geven aan hoe het staat met het denken over de veranderaanpak. Een ontdekking kan zijn dat er geen duidelijke veranderstrategie is. Of dat de veranderstrategie niet aansluit op de veranderopgave. Of dat de nadelen van de strategie de gewenste beweging belemmeren. Wat ook kan, is dat je interventies niet bij het vraagstuk of de fase van verandering passen. Vaak is er weinig aandacht voor monitoring, waardoor je eigenlijk niet goed weet wat het effect is van alle inspanningen. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering. Als je (een deel van) je veranderaanpak wilt heroverwegen, kun je dit als opgave voor jezelf kiezen of er samen met anderen voor gaan zitten. Noteer je antwoorden en ontdekkingen apart van elkaar. Gebruik hiervoor tabel 3.3 of het formulier dat je kunt downloaden van verandersneller.nl.

Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als perfectie in het redeneren. Redeneren helpt om te komen tot een goed veranderverhaal. Een veranderverhaal is altijd een momentopname. Het vertellen over de veranderaanpak gaat bij uitstek over dynamiek, want je geeft ermee aan hoe de beweging plaatsvindt. Bij het redeneren met HOE-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Begin het denken over de aanpak met kennis van de (verander)historie van een organisatie. Wat werkte goed in het verleden en wat minder?
- 2 Ga na of de aanpak van de verandering aansluit op het doel van de verandering en niet op de huidige situatie waarvan je wilt loskomen. Is in de toekomst bijvoorbeeld meer eigen verantwoordelijkheid van mensen gewenst, maak dan geen volledig uitgekristalliseerde aanpak waarin alles voor hen is bedacht.
- 3 Neem kennis van de verschillende manieren om een verandering aan te pakken. Redeneer met de voor- en nadelen van verschillende veranderstrategieën om tot een bewuste keuze of mix te komen.
- 4 Ga na of de veranderstrategie past bij de organisatie, het vraagstuk, de fase van de verandering, bij jezelf en bij anderen.

- 5 Werk de veranderstrategie verder uit met passende interventies. Bij een directieve strategie horen ingekaderde interventies. Bij een planmatige strategie horen gestructureerde interventies. Bij een opleidingsstrategie horen interventies die mensen helpen om te gaan bewegen in de gewenste richting. Bij een lerende strategie horen interventies die experimenteren mogelijk maken. Bij een organische strategie horen interventies die zichtbaar maken wat ontstaat en daar betekenis aan geven.
- 6 Bedenk hoe interventies op elkaar aansluiten en voortbouwen op wat eerder is gedaan. Zo houd je tempo in de beweging en zorg je ervoor dat je gaandeweg dichterbij het gewenste resultaat komt.
- 7 Een heldere fasering geeft houvast in stappen en tijd. Je kunt de planning heel strak maken met data voor opleveren en beslissen. En je kunt globaler plannen in maanden of seizoenen. Sluit hiermee aan op de strategie die je kiest.
- 8 Bepaal hoe je tijdens en aan het einde van de verandering weet of het goed gaat en of je resultaat haalt. Naast de inhoud monitoren is het goed te weten hoe mensen de verandering ervaren. Maak monitoren en evalueren onderdeel van de aanpak in plaats van een noodgreep als het misgaat. Je weet immers vooraf al dat een aanpak richting geeft, maar nooit een op een te realiseren valt.

Deze aandachtspunten zijn hulpmiddelen die zijn afgeleid uit dit hoofdstuk. Gebruik ze niet allemaal tegelijk, maar kies de punten die je op dit moment in de verandering helpen bij het redeneren. De ervaring leert dat het werken met een tot drie punten al goed helpt om een krachtiger antwoord te geven en waardevolle ontdekkingen te doen. Dit levert goede ingrediënten om samen te voegen tot een veranderverhaal (zie hoofdstuk 5).

Vraag	Antwoord	Ontdekking
<i>Hoe veranderen?</i> Benoem welke veranderstrategie of combinatie van strategieën je kiest en wat de overwegingen daarbij zijn.		
Welke (opeenvolgende) interventie(s) zet je in en hoe zorgen die voor beweging? Hoe sluiten de interventies aan op de strategie, het vraagstuk, vorige interventies en betrokkenen? Werk dit uit voor een fase van de verandering.		
Geef aan hoe je tijdens de verandering monitort hoe het proces verloopt, zodat je weet of je op de goede weg bent of moet bijsturen.		

Tabel 3.3: Antwoorden en ontdekkingen bij de HOE-vraag



4.2 Redeneeroefening en aandachtspunten bij de WIE-vraag

Oefenen met redeneren levert zowel antwoorden als ontdekkingen op. De antwoorden in deze oefening geven aan hoe betrokkenen de verandering ervaren. Dit kun je gebruiken om een passende rolverdeling te bepalen. Een actieve rol zorgt dat mensen zich de verandering eigen maken en daardoor ontstaat uiteindelijk eigenaarschap. Hoe zit jouw redenering in elkaar voor de bijdrage die mensen leveren? Wie doet wat en in welke rol? Hoe is daar over nagedacht en wat zijn de overwegingen? Het langslopen van de aandachtspunten hierna levert naast antwoorden ook ontdekkingen op. Bijvoorbeeld over de beperkte aandacht die er is voor beleving. Of over de variatie tussen personen en de al dan niet beperkte inzet daarvan in de verandering. Of over de ambities van mensen in relatie tot de veranderagenda. Deze ontdekkingen helpen om verder te komen in de verandering. Je kunt er zelf mee puzzelen en je kunt er met anderen over praten. Noteer je antwoorden en ontdekkingen apart van elkaar. Gebruik hiervoor tabel 4.3 of het formulier dat je kunt downloaden van veranderversneller.nl.

Goede of foute antwoorden bestaan niet, evenmin als perfectie in het redeneren. De persoonlijke redeneerlijn is vaak de spannendste van de drie. Hier gaat het om mensen, wat de verandering met hen doet en wat zij doen om de verandering te realiseren. Redeneren helpt om te komen tot een goed veranderverhaal. Een veranderverhaal is altijd een momentopname en gaat per definitie over dynamiek. In deze redeneerlijn komen daar emoties en ambities bij. Als veranderaar kijk je hier ook naar wat de verandering met jou doet. Bij het redeneren met WIE-vraag zijn de volgende aandachtspunten bruikbaar:

- 1 Begin met gewetensvragen: is er ruimte voor emotie en mogen mensen de verandering anders ervaren dan jijzelf?
- 2 Benoem wat de verandering met jou doet en wat je ermee nastreeft.
- 3 Benoem de emoties die de verandering bij anderen oproept. Wat zie je bij mensen aan emoties? Wat zie je in de collectieve onderstromen? Hoe verhouden die zich tot elkaar?
- 4 Bepaal wat relevant is naar aanleiding van de vragen in paragraaf 4.1 over de betrokkenen, hun beleving, gewenningstijd, voorlopers, achtergronden en verdeling van betrokkenheid en weerstand.

- 5 Ga na wie welke ambitie heeft en hoe die zich verhoudt tot de veranderagenda. Bepaal welke ambities aansluiten op die agenda en helpen in de realisatie van de verandering. En benoem waar spanning tussen ambities en de veranderagenda realisatie (extra) ingewikkeld maken.
- 6 Kijk of de mensen die actief aan de verandering werken een goede afspiegeling zijn van de variatie aan opvattingen in de hele organisatie en voorkom dat een kleine groep gelijkgestemden de rest verliest.
- 7 Sta stil bij de bedachte rolverdeling, de overwegingen daarbij en het gedrag dat betrokkenen in die rol vertonen. Bekijk of deze inzet passend is en helpt om de verandering verder te brengen. Ga na of de rol-opvatting van de veranderaars aansluit bij de rolverwachting die anderen van hen hebben. Kijk ook naar de (voorbeeld)rol van de top van de organisatie.
- 8 Heb oog voor de paradoxale rol van leidinggevendenden die gelijktijdig bezig zijn met het waken over de bestaande organisatie, hun eigen verandering en het vanuit een voortrekkersrol meenemen van anderen in de verandering.

Deze aandachtspunten zijn hulpmiddelen die zijn afgeleid uit dit hoofdstuk. Gebruik ze niet allemaal tegelijk, maar kies de punten die je op dit moment in de verandering helpen bij het redeneren. De ervaring leert dat het werken met een tot drie punten al genoeg is om een krachtiger antwoord te geven en waardevolle ontdekkingen te doen. Dit levert goede ingrediënten om samen te voegen tot een veranderverhaal (zie hoofdstuk 5).

Vraag	Antwoord	Ontdekking
<i>Wie veranderen?</i> Benoem de persoonlijke betekenis van de verandering voor betrokkenen. Wie beleeft de verandering op welke manier, wat is de collectieve onderstroom, hoe zit het met je eigen beleving?		
Wat zijn ambities van betrokkenen, hoe verhouden die zich tot deze verandering, wat is je eigen ambitie?		
Beschrijf hoe dit is vertaald in een passende rolverdeling en wat de overwegingen daarbij zijn.		

Tabel 4.3: Antwoorden en ontdekkingen bij de WIE-vraag



5.4 Eerste oefening met vertellen

Een goed veranderverhaal verdient het om verteld te worden. Spring niet gelijk in het diepe, maar vertel het eerst eens hardop aan jezelf. Oefen vervolgens met mensen die het verhaal al enigszins tot goed kennen, zodat zij zowel op inhoud als op vorm kunnen letten. Beperk je tot maximaal drie aandachtspunten uit de vorige paragraaf die voor jou relevant zijn, en vraag daar feedback op. Zo houd je focus. De aandachtspunten komen van meestertellers die veel vaker of zelfs hun hele (werkende) leven hebben geoefend. Zij konden het ook echt niet in één keer. Gun jezelf de tijd om beter te worden in het vertellen van veranderverhalen. En geniet ervan als je de smaak te pakken krijgt en merkt dat je tijdens het leren ook al effect sorteert. Noteer je ontdekkingen in tabel 5.2 of op het formulier dat je kunt downloaden van veranderversneller.nl.

Een tweede setting om het verhaal te vertellen is een groter en diverser gezelschap, zoals een afdeling, team of personeelsbijeenkomst. Daar let de een op inhoud, de ander op vorm, de derde op verlichting, de vierde op kleding en de vijfde op het verkeer dat buiten voorbijrijdt. Jij bent de verteller die staat voor zijn verhaal. Je vertelt het aan een groep alsof je het aan een individu vertelt. Je krijgt allerlei soorten feedback in de vorm van vragen, opmerkingen, stilte. Alles door elkaar. En vaak met verse emotie, al dan niet gemaskeerd in de vorm van meer en minder relevante inhoudelijke bezwaren. Bedenk dat deze reacties niet de beste feedback zijn op je verhaal, maar de beleving weergeven van mensen die iets spannend vinden. Wil je feedback, doe dat dan een op een of in een kleiner gezelschap. Richt de feedback door precies te zijn in de vragen die je stelt. 'Was het duidelijk?' is een andere vraag dan 'Was het vertrouwenwekkend?' En dat is weer een andere vraag dan of het inspirerend was. Bedenk daarom wat je precies wilt weten en waarom dat belangrijk is om je vertelkunst te ontwikkelen. Als je daarover nadent, kun je de volgende keer weer een slag maken. Dit maakt je telkens een betere verteller. En goede vertellers krijgen mensen in beweging.

Je hele verhaal vastleggen op papier of in beeld behoort tot de mogelijkheden, al is dat in veel situaties overbodig. Dit kun je wel doen voor degenen die er niet bij zijn als je het vertelt. En natuurlijk om het zelf terug te kunnen zien en ervan te leren. De toehoorders die er bij waren hebben geen papieren of gefilmde versie nodig. Als het een goed verhaal was, hebben zij het opgeslagen en vergeten ze het niet meer. Sterker nog, waarschijnlijk kunnen zij het navertellen en vertellen zij het verder. Zo zetten mensen elkaar in beweging en komt de verandering tot leven. Vraag eens na wat ze verder vertellen naar aanleiding van jouw verhaal. Dat is de beste feedback die je kunt organiseren.

Oefening	Ontdekking
Begin met het hardop vertellen van je verander-verhaal, al dan niet van papier. Wat ontdek je zelf, wat is leerzaam en wil je vasthouden?	
Bepaal zelf met welke aandachtspunten (zie paragraaf 5.3) je wilt oefenen en geef aan waarom? Kies er maximaal drie.	
Vertel je verhaal aan een klein aantal (veilige) bekenden. Wie kies je en waarom?	
Welke feedback krijg je op de aandachtspunten die je zelf hebt gekozen?	
Oefen vervolgens verder met de belangrijkste feedback van anderen, niet met alle. Noteer van wie je welke feedback kreeg, waarom die belangrijk is, wat je verder wilt oefenen.	
Noteer de keer daarop hoe dat ging, wat hielp, wat ingewikkeld was, waar je tevreden over bent en waar je mee verder wilt.	
Vertel uiteindelijk je verhaal aan een grotere groep. Houd zelf in de hand welke feedback je vraagt en aan wie. Noteer waarom je feedback vraagt en wie welk commentaar geeft. Leg dit vast om verder mee te oefenen, met deze versie van je veranderverhaal of met een latere versie.	

Tabel 5.2: Eerste oefening en ontdekkingen bij het vertellen van je veranderverhaal



6.8 Redeneeroefening voor gevorderden

In de vorige hoofdstukken ging het om het redeneren met de vijf verandervragen afzonderlijk. Gaandeweg oefende je daarmee met het opbouwen van een veranderverhaal. De eerste keer is dat vaak behoorlijk puzzelen, maar inmiddels heeft dat puzzelen plaatsgemaakt voor spelen. Het speelgoed is nu het veranderverhaal als geheel. Het is wel spelen voor volwassenen, want het gaat om echte veranderingen met echte mensen. Dan is het de moeite waard om te kijken naar de mogelijkheden om een veranderverhaal te versterken, verder te ontwikkelen en bij te schaven. Daarbij kun je de nieuwe invalshoeken uit dit hoofdstuk gebruiken als aanvulling op de ervaring die je eerder opdeed met het werken met de vijf vragen.

Tegen het einde van dit hoofdstuk staan de oefenmogelijkheden weer op een rijtje waarmee je je verhaal sterker kunt maken. Stort je niet op al het speelgoed tegelijk, maar pak iets dat je aanspreekt en dat je verder brengt. Richt je aandacht op die punten die vermoedelijk wat opleveren voor je veranderverhaal. Sla over waar je niets mee kunt, waar je anders over denkt of waar je het niet mee eens bent. Of pak er juist een die naar voelt, omdat je theewater je vertelt dat je hier eigenlijk omheen probeert te draaien. Je ziet wat helpt in het redeneren, wat andere gevorderde veranderaars doen en hoe je zelf kunt oefenen. Niet elke oefening in dit hoofdstuk levert direct toepasbaar resultaat op, of is even makkelijk te gebruiken in elke verandering als de oefeningen in vorige hoofdstukken. Gevorderde veranderaars maken makkelijk een vertaling van de oefening of de opbrengst, zodat die hen helpt. En ze houden ogenschijnlijk onbruikbare ontdekkingen vast, omdat ze weten dat die soms op een ander moment relevant worden. Noteer je ontdekkingen in tabel 6.2 of download het formulier van veranderversneller.nl. De toelichting op de vragen in deze oefening staat in de paragrafen hiervoor.

Speelgoed en bijbehorende vragen	Ontdekkingen
Goede titel	
• Heeft het veranderverhaal een titel? • Wat zeg je met die titel, over de inhoud, de opgave, het heden, de toekomst? • Wat zegt die titel over jou en over anderen? • Welke associaties roept die titel op bij verschillende betrokkenen? • Wat leert de vergelijking van die associaties met de bedoeling die de titel heeft?	
Spelen met theorie en modellen	
• Welke theorie gebruik je bij het redeneren? • Waar legt die de nadruk op, wat zie je wel en wat zie je niet met deze theorie? • Wat is een alternatieve theorie, voor een aanvullende, andere of tegengestelde invalshoek? • Bij welke verandervragen sluit de theorie aan die je gebruikt? • Welke vragen zijn onderbelicht en wat is een bruikbare theorie daarvoor? • Bij welke verandervraag wil je eens verder kijken dan je nu doet, waarom en waarnaar ga je dan kijken?	
Spelen met volgorde	
• In welke volgorde heb je de verandervragen beantwoord in deze verandering? • Begin je in het heden of in de toekomst? • Begin je bij de inhoud of bij de personen? • Wat is het effect van deze volgorde, wat is krachtig, wat minder? • Hanteer je deze volgorde als vaste volgorde en zo ja, waarom? • Wat kan een andere volgorde zijn en wat is het effect op je verhaal?	
Spelen met aandacht	
<i>Moment</i> • Op welk moment ben je aangeland in je veranderverhaal? • Welke vraag staat nu op de voorgrond, of wil je nu op de voorgrond zetten? • Wat is de relatie tussen deze vraag en de andere vragen? • Hoe verdeel je de aandacht goed over de verschillende vragen? <i>Publiek</i> • Wie heb je voor je als je jouw verhaal vertelt? • Welke verandervraag heeft hun interesse? • Welke andere vraag of vragen wil je ook onder de aandacht brengen? • Hoe specifiek is een goed antwoord voor dit publiek? • Wat is je rol in het beantwoord krijgen van de vragen met dit publiek?	
Noodzaak of mogelijkheden	
• Hoe urgent is de verandering waarover je redeneert? • Redeneer je vanuit noodzaak of mogelijkheden? • Is je redenering consistent voor een van beide situaties? • Heb je meer redeneringen, wat hoort dan bij een redenering vanuit noodzaak en wat bij een redenering vanuit mogelijkheden? • Is de taal en toon van je verhaal consistent met de aard ervan?	
Verbeteren, veranderen, vernieuwen	
• Typeer de mate van overeenstemming en onzekerheid die de opgave waar je over redeneert met zich meebrengt. • Is er sprake van een verbetering, verandering of vernieuwing? • Wat zijn kenmerkende begrippen in je verhaal, welke taal gebruik je om te vertellen over de inhoud, aanpak en personen? • Sluit die taal aan bij de aard van je veranderverhaal?	

Tabel 6.2: Redeneeroefening voor gevorderden



6.11 Tweede oefening met vertellen

Je vertelkunst ontwikkelen kun je parallel laten lopen met het ontwikkelen van je redeneervaardigheid. Storytelling voor gevorderden kwam bijvoorbeeld na redeneren voor gevorderden, zodat je vanuit verschillende invalshoeken steeds verder kunt. Heb je een volgende versie van je verhaal? Dan kun je de oefening in tabel 6.3 gebruiken. Je kunt evengoed opnieuw kijken wat je aan de eerste vertel oefening hebt. De volgende versie van je verander verhaal kan op verschillende manieren ontstaan. Het kan zijn dat je inmiddels verder bent in de verandering waar je eerder over redeneerde. Naarmate de tijd vordert, verandert ook je verander verhaal. Neem je bijvoorbeeld na een half jaar opnieuw de tijd om even te kijken hoe het ervoor staat, dan zie je dat het redeneren met de vijf verander vragen tot andere antwoorden leidt. Wat ook kan, is dat je aan de slag bent gegaan met ontdekkingen uit het maken van de eerste versie en je je verhaal nu opnieuw wilt vertellen. En hopelijk ben je met het speelgoed voor gevorderden uit dit hoofdstuk bezig geweest, en heeft dat geholpen bij het maken van een volgende versie. Heb je een volgende versie, dan is dat een goed moment om opnieuw te oefenen met het vertellen.

Je bent inmiddels overtuigd van de waarde die het heeft om tijd en energie te steken in een goed verhaal. Wil je je echt richten op het versterken van je vertel kwaliteiten, dan is de *drie keer achter elkaar*-oefening de moeite waard. Deze oefening is op zich eenvoudig en het effect is groot. Het enige dat je nodig hebt is een apparaat waarmee je kunt opnemen, zoals je smartphone. Je kunt ook een filmopname van jezelf maken. Als je dat met je laptop doet, zet dan je beeld op zwart of dek het af. Je verliest veel aandacht als je jezelf ziet terwijl je je verhaal oefent. Zorg dat je tevreden bent over de tekst, zodat je je volledig kunt concentreren op het vertellen ervan. Vertel je verhaal drie keer achter elkaar zonder onderbreking en neem het op. Werk zonder uitgeschreven tekst, het liefst uit je hoofd of met kaartjes met de hoofdpunten die je wilt aanstippen. De eerste en tweede opname heb je waarschijnlijk niet meer nodig, want in de regel gaat het de derde keer het best. Schrijf direct na de derde keer op wat je is opgevallen tijdens het vertellen. Leg dit weg en luister de derde opname af. Bedenk wat er nog beter kan aan de je presentatie en leg dat vast. Je kunt de derde opname ook aan een ander laten luisteren en feedback vragen. Of je doet dat bij de generale repetitie enige tijd later. Voor de generale gebruik je de verbeterpunten die je hebt genoteerd, al is de kans groot dat veel daarvan al door het oefenen zijn opgelost.

Wat ook helpt, is om af te kijken hoe anderen het doen. Kies iemand uit je eigen omgeving van wie je kunt leren of die je inspirerend vindt.

Natuurlijk is er ook veel online beschikbaar, van beroemde vertellers en veranderaars tot misschien wel een opname van iemand die juist voor jou persoonlijk veel betekenis heeft gehad. Probeer niet om na te doen waar de ander goed in is, maar gebruik het voorbeeld om je eigen stijl te bepalen. Je kunt ook een willekeurig iemand kiezen, mits je oog hebt voor de kwaliteit van de ander, die je jezelf eigen zou willen maken. Stel jezelf de vraag: 'Wat zie ik hem doen wat mij zelf tot een betere verteller zou maken?' Richt je bij het afkijken vooral op wat voor jou bereikbaar is en beperk je bij het afkijken tot een of twee kwaliteiten waar jij mee verder kunt. Dat maakt leren leuker en daarmee versterk je je volgende stappen. Vaak genoeg verzuchten mensen dat zij 'nóóit zouden kunnen wat ze aan een ander bewonderen'. Dan haal je *bewonderen* en *leren door afkijken* door elkaar. *Bewonderen* doe je met eerbied en op afstand: je bent (zo) onder de indruk van iets voortreffelijks of ongewoons dat je zelf niet kunt. *Leren* door de kunst af te kijken werkt door nabijheid, je haalt naar je toe wat jij kunt leren (Ruijters, 2007). Je kijkt goed naar wat werkt en wat je zelf toe kunt passen. Kies wat je makkelijk kunt overnemen, wat hanteerbaar is en wat je je snel eigen kunt maken. Noteer je ontdekkingen in tabel 6.3 of download het formulier van verandersneller.nl. De toelichting op de onderdelen van de oefening staat met name in deze en vorige paragraaf.

Oefening	Ontdekking
Leren door herhaling en voortbouwen	
Kijk nog even terug naar de eerste verteloefening in paragraaf 5.4. Bedenk met welke van de aandachtspunten je dit keer wilt oefenen. Dat kunnen dezelfde zijn of andere. Kies er een of twee tegelijk.	
Drie keer achter elkaar	
- Wat valt je op tijdens de derde keer vertellen? - Wat hoor of zie je aan de opname van de derde keer? - Welke feedback geeft een ander? - Waar ben je tevreden over, wat wil je vasthouden? - Wat kan (nog) beter, deze of een volgende keer? - Wat helpt je om te blijven oefenen met vertellen?	
Afkijken	
- Van wie wil je de vertelkunst afkijken en waarom? - Wat bewonder je aan deze persoon en laat je voor wat het is? - Wat zie je de ander doen waar jij wat mee kunt? - Hoe kun jij je dat eigen maken zodat het ook echt van jou wordt? - Wat ervaar je als je oefent met datgene wat je wilt afkijken? - Welke feedback geeft een ander je hierop?	
Essentiële elementen	
- Welke essentiële verhaalelement wil je meenemen in deze oefening? - Wat verwacht je van de werking van dit element? - Hoe pakt dat uit als je verhaal vertelt?	
Woorden die werken, taal van je verhaal	
- Wat zijn de woorden die werken in je verhaal, hoe reageren anderen als je deze vraag stelt? - Welke woorden passen niet in je verhaal en waarom is dat? - Wat maakt dat je verhaal raakt? Wanneer komt de verandering tot leven en hoe komt dat? - Wat ontdek je over het effect van taal in je verhaal?	

Tabel 6.3: Verteloefening voor gevorderden



7.5 Oefening om samen met anderen te redeneren

Heb je echt de smaak te pakken, dan ga je meer en meer met anderen redeneren. Veranderen doe je immers nooit in je eentje. Alle eerdere redeneeroefeningen zijn opnieuw bruikbaar (zie paragraaf 2.3, 2.4, 3.2, 4.2 en 6.8). Je weet inmiddels hoe die werken en je kunt kiezen welke je wilt gebruiken om samen met anderen mee te puzzelen of te spelen. De laatste oefening in tabel 7.1 is voor jezelf bedoeld; je kunt je deze oefening ook downloaden van veranderversneller.nl. Met deze laatste oefening kun je expliciet maken wat jouw overwegingen zijn bij het samen met anderen redeneren.

Ook kun je er je ontdekkingen mee vastleggen naar aanleiding van het samen redeneren. Beide helpen als je een volgende moment verder redeneert met hetzelfde gezelschap of juist weer samen met een nieuw gezelschap werkt aan een gedeeld veranderverhaal.

Vragen	Antwoorden	Ontdekkingen
Met wie wil je samen redeneren en wat zijn je overwegingen om dat te doen?		
Met welke verandervraag of -vragen begin je en waarom?		
Welke verandervraag of -vragen bewaar je of stel je niet, en wat is daar je gedachte bij?		
Welke verwachting heb je van het samen redeneren?		
Welke ontdekkingen doe je door samen te redeneren?		
Wat helpt in het begeleiden van het proces en hoe werkt dat?		
Wat is ingewikkeld in het begeleiden van het proces en hoe komt dat?		
Wat ga je de volgende keer opnieuw doen of nog beter doen?		
Wat ga je een volgende keer anders doen?		

Tabel 7.1: Oefening om samen met anderen te redeneren