# 6 vragen maken een verhaal

*Bij veranderingen spelen verhalen een belangrijke rol. Betrokkenen hebben zo’n verhaal meestal wel in hun hoofd, maar expliciteren die zelden. Dat maakt het moeilijk om te bepalen of het verhaal over de verandering goed in elkaar zit. Zes eenvoudige vragen ordenen het denken over het verhaal in lopende veranderingen en zijn behulpzaam bij het construeren van verhalen voor nieuwe veranderingen. Het beantwoorden van deze vragen draagt bij aan het maken van verhalen die hout snijden, wat nodig is om anderen mee te nemen in de verandering. Aan de hand van de zes basisvragen kun je samen een goed verhaal maken. Je kunt jouw gemeenschappelijke verhaal dan op de proef stellen door te kijken naar consistentie, inspiratie (zet het verhaal aan tot handelen) en integraliteit.*

## *Afgeleid van boek ‘de veranderversneller’ Kilian Bennebroek Gravenhorst (2015)*

# Waarom een veranderverhaal?

Zonder helder verhaal is het moeilijk om anderen te betrekken bij de verandering. Door samen een veranderverhaal te maken kun je een gemeenschappelijk perspectief creëren. Dit doe je door het expliciteren van overwegingen, doordenken van consequenties van keuzes, terugredeneren op basis van gewenste effecten en reflecteren op het eigen handelen. Veel verhalen besteden eenzijdig aandacht aan de inhoud, bevatten problematische inconsistenties, negeren de complexiteit van de realisatiefase en zetten niemand aan tot actie. Het helpt om verhalen te ontwikkelen die anderen aansporen om mee op reis te gaan. Zo’n verhaal is te zien als een verhaal over het maken van een verandering. Zij laat zien hoe de makers denken over de vraagstukken die spelen, het veranderingsproces en de rol van betrokkenen.

Het dynamische karakter van een verhaal vraagt om bespreking van de voortgang gedurende de verandering. Op gezette tijden stilstaan bij de ontwikkeling van het verhaal leert:

* Hoe het staat met de kwaliteit ervan, of aan de goede dingen wordt gewerkt en of de verandering op gaat leveren wat de bedoeling is;
* Of concretisering plaatsvindt, ideeën voldoende zijn uitgewerkt, sprake is van zinvolle acties en resultaten worden behaald;
* Of de reis naar wens verloopt en hoe het met het reisgezelschap staat (is dat nog compleet, genieten we van de reis?).

# Waar kun je op letten?

Er zijn vier aspecten die de moeite waard zijn om wat extra aandacht te geven bij het gemeenschappelijk maken en evalueren van een veranderverhaal:

* Evenwichtige aandacht voor elk van de zes vragen in het verhaal voor veranderen. Evenwichtig wil zeggen dat gelijke aandacht nodig is voor de drie dimensies van het verhaal. Elk van die dimensies is even belangrijk.
* Zorgvuldigheid in het maken van het verhaal. Snelle en oppervlakkige ingrepen leveren in het gunstigste geval geen resultaat, vaak zijn ze contraproductief.
* Het gaat niet per se om eensluidende verhalen waar iedereen het mee eens is, een veranderverhaal kan bestaan uit verschillende perspectieven of kan een ‘meerstemmig verhaal’ zijn.

# De zes basisvragen



Om het bespreken van de zes vragen te concretiseren hebben we hieronder een aantal suggesties opgenomen voor vragen die je met betrokkenen kunt onderzoeken:

# 1. Waarom veranderen (de veranderintentie)?

* Wat maakt dat deze verandering nodig, wenselijk of zinvol is en volgens wie?
* Wat is de gedeelde noodzaak, urgentie, aanleiding voor de verandering?
* Wat is het vooronderstelde probleem (en voor wie is het een probleem)?
* Wat gebeurt er wanneer er niet veranderd wordt? Wat is het veronderstelde verschil tussen huidige en gewenste situatie?
* Wat hebben de klant, burger en belanghebbenden aan de verandering?

# 2. Wat veranderen (het veranderidee)?

* Waar heeft datgene wat niet goed gaat betrekking op (ik, wij, het)?
* Wat is de samenhang tussen de verschillende aspecten die veranderen?
* Zijn de verschillende aspecten van elkaar afhankelijk en is er een volgordelijkheid voor de implementatie noodzakelijk?
* Op welke aspecten leggen betrokkenen vooral de nadruk en welke aspecten dreigen genegeerd te worden?

# 3. Waartoe veranderen (de veranderrichting)?

* Hoe ziet het wenkend perspectief eruit?
* Wat maakt de veranderrichting aantrekkelijk?
* Wat willen betrokkenen (diegene die de verandering heeft geïnitieerd, diegene die de verandering dient te realiseren, diegene waarop de verandering betrekking heeft, etc.) bereiken of nastreven?
* Wat zijn de veronderstelde resultaten of effecten van het veranderproces (project-, implementatie-, leerresultaat); wat willen betrokkenen bereiken?
* Met welke snelheid doen zich ontwikkelingen in de context van de implementatie voor en welke consequenties heeft dit voor het implementatieproces?

# 4. Hoe veranderen (het veranderpad)?

* Hoe lang gaat het proces duren?
* Op welke manier willen we het implementatieproces in goede banen leiden?
* Welke wijze van (zelf)sturing willen we toepassen?
* Voor welke implementatiestrategie en welke daarbij passende interventies kiezen we?
* Welke activiteiten vinden waar in de tijd plaats, wat is de fasering of planning?
* Welke actoren hebben invloed op het proces en het resultaat, kunnen het proces stoppen of steunen?
* Wie wordt er op welk moment betrokken en wie mag er over wat meedenken, meepraten of meebeslissen?
* Hoe vindt de communicatie rond het verandertraject plaats (is er bijvoorbeeld sprake van dialoog of van zenden)?

# 5. Wie veranderen (de betrokkenen)?

* Welke actoren zijn betrokken bij de implementatie (vaststellen systeemgrenzen)?
* Welke formele en informele rollen en verantwoordelijkheden hebben deze actoren binnen het veranderingsproces (initiator, eigenaar, sponsor, klant, supporter, slachtoffer, etc.)?
* Wat levert het deze betrokkenen concreet op wanneer zij de verandering ondersteunen ?  
  (‘What’s in it for me?’)
* Wat is de beleving van betrokkenen ten aanzien van de bestaande situatie?
* Wat zijn de ambities en intenties van betrokkenen (zoals klanten, leveranciers, supporters, slachtoffers)?
* Wanneer er resultaten zijn geformuleerd, ‘resultaten’ in de ogen van wie?
* Wat is de context van de implementatie (wet- en regelgeving, milieu, maatschappelijke partijen)?
* Welke dominante logica of dominant waardensysteem is werkzaam bij welke actoren?
* Hoe leren de betrokkenen te veranderen?
* Hoe leren betrokkenen met het resultaat van de verandering om te gaan?

# 6. Waar en wanneer veranderen (de logistiek en planning)?

* Welke actoren zijn betrokken bij de implementatie (vaststellen systeemgrenzen) en zijn deze mensen op de relevante momenten beschikbaar?
* Hoe lang mag en kan de verandering duren, waarop is deze norm gebaseerd?
* Wanneer worden de eerste resultaten en effecten verwacht?
* Zijn er specifieke ‘deadlines’ waarmee rekening moet worden gehouden?
* Is er een ‘kritiek pad’ in de planning te onderkennen?
* Wat dient er logistiek geregeld te worden met betrekking tot interventies en werkvormen?