

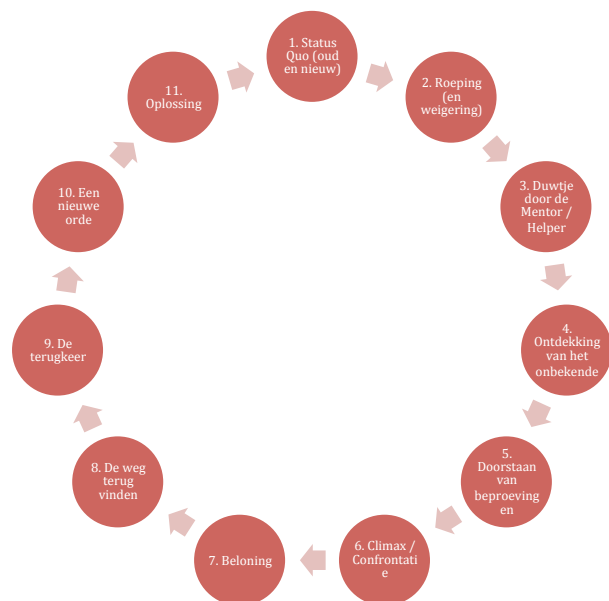
De reis van een held

Niet veel mensen zien zichzelf als held. Maar als je naar klassieke heldenverhalen en mythes kijkt, ontdek je dat het vaak de meest normale mensen zijn die zich tot held ontpoppen. Het is een soort 'roeping', die je pas ontdekt na een lange reis. Na meermalen met jezelf geconfronteerd te zijn en daardoor ontdekt te hebben waar jouw bijzondere kracht ligt en hoe je daarmee het verschil kunt maken. Van waarde kunt zijn voor anderen. Net als bij veel veranderprocessen geldt ook hier dat het lonkend perspectief fantastisch is, maar de reis moeilijk, vol van gevaren en teleurstellingen.

Joseph Campbell beschreef in zijn ['The Hero with a Thousand Faces'](#) de monomythe van de held. Hij ontdekte een patroon in vele mythen en saga's, in de verhalen die werden overgedragen over de hele wereld. Het is niet alleen een vlijmscherpe analyse die veel [Hollywood-producenten](#) en reclamemakers helpt om betere verhalen te vertellen, maar vooral een inspiratie voor het bereiken van succes in veranderprocessen. Het is zowel toepasbaar op individuele als collectieve veranderprocessen. Daarnaast biedt het houvast voor marketeers en serviceprofessionals. De verschillende toepassingsmogelijkheden bespreek ik aan het eind van dit artikel. Eerst zullen we kennis maken met de reis van de held.

Transformatie

Campbell beschrijft de reis van de held als een 'transformational experience' in twaalf stappen. Deze stappen vinden deels plaats in de bekende wereld, maar grotendeels in een onbekende wereld, een context waarin de hoofdpersoon niet vertrouwd is en volledig buiten zijn 'comfort zone' verkeerd. Ik hoorde in 2014 op de Erasmus Universiteit Rotterdam, ter gelegenheid van het afscheid van prof. Frank Go, een presentatie over de invloed van studeren in het buitenland op het leerproces. Het was een duidelijke illustratie van wat ik zelf tijdens mijn studie had ervaren: het leerproces wordt versneld, verbreed en verdiept als het plaatsvindt in een 'vreemde' context. Oftewel: wie wat wil leren, zal gebaande paden moeten verlaten en onbekende werelden moeten verkennen. Les 1 van de reis van de held, misschien. Joseph Campbell verwoordde hem als volgt: "The cave you fear to enter, holds the treasure you seek".



Intermezzo

Wat is de schat die jij zoekt? Welk verlangen is sterk genoeg dat je er je twijfels en angsten voor zou overwinnen en de drempel naar het onbekende voor zou willen overstappen? Wat is jouw 'grot'? Waar liggen jouw angsten en remmingen en wat zou je moeten confronteren voor persoonlijke groei? Je kunt deze vragen ook stellen op organisatieniveau. Ze zijn dan vaak minder bedreigend, maar hoeven niet minder radicaal te zijn. Het gaat om het challengen van de status quo (het huidige denkmodel of paradigma) en het opzoeken van het onbekende.

Status quo en de roep om op reis te gaan

Toch is de start van de reis van de held nog in zijn bekende wereld, waarin de held vaak een weinig betekenisvolle positie inneemt. Het is aan de start van de mythe nog geen koning, maar een slaaf. Nog geen geslaagde zakenman, maar een bedelaar. Denk gerust aan je favoriete Hollywood-held of Disney-figuur: De held begint vanuit een bescheiden achtergrond in een wereld die vervuld is van onrecht.

Meerdere malen zal de held uitgelokt worden deze wereld te verlaten. Er is een oproep om het avontuur aan te gaan, maar zoals alle mensen kent de held zijn twijfels. Het bekende voelt nog zo heerlijk bekend, ook al is het niet ideaal en 'snapt' de held dat er iets moet gebeuren. Ik moet op dit punt erg denken aan Leen Zevenbergen en zijn boek 'Het is groen, en groener wordt het niet'. Hij beschrijft het besluit te gaan ondernemen als het proces van een baby die wil leren lopen. Misschien wil hij het wel, ziet hij alle mensen om hem heen het doen en denkt hij 'dat wil ik ook kunnen'. Zeker als hij weer moet beginnen te huilen om aandacht te krijgen voor die volle luier of die lege maag. Maar een paar uur later is het buikje weer vol en de luier schoon, het bedje warm en wordt de wens om te lopen nog een dagje of wat uitgesteld.

Intermezzo

Zou het toeval zijn dat Nederland, toch al de bakermat van avonturiers en horizonverkenners, juist zo aan het 'verzelfstandigen' is? Hoeveel mensen geven, na jaren in een bekende, vertrouwde en (te) goed georganiseerde wereld te hebben vertoefd hun zekerheden op om de roep van het avontuur te volgen? Zouden deze avonturiers de helden kunnen zijn van een nieuwe gouden eeuw, omdat wij hier, in schril contrast met bijvoorbeeld Frankrijk, niet vasthouden aan het oude, maar afrennen op het onbekende?



De call to adventure wordt dus meermalen genegeerd, soms totdat een helper of mentor de weg wijst aan onze 'held'. De mentor is vaak een ouder, wijzer persoon, terwijl de helper ook de rol kan hebben van een assistent, een rechterhand. De verhoudingen tot de mentor en de helper zijn dus anders: waar de mentor een 'leider' of 'visionair' is met aanmerkelijk meer ervaring, is de helper vaak een mede-avonturier die complementaire vaardigheden, kennis of karaktereigenschappen heeft. Zonder de mentor en de helper zou de held niet ver komen. Maar de mentor is geen reisleader die een volledig programma opstelt voor het veranderproces. De mentor snapt dat het de individuele reis van de held zelf moet zijn. Trouwens, in volle wetenschap van de beproevingen die zouden volgen, zou de held ongetwijfeld rechtsomkeert hebben gemaakt in dit stadium van de reis.

Intermezzo

In hoeveel veranderprocessen van organisaties laten we medewerkers een individuele reis doormaken? Hoe vaak worden trajecten niet gepland, wordt het hele reisschema gecommuniceerd en worden zoveel mogelijk onbekende variabelen 'gemanaged' als risico in plaats van gezien als groeikans? Hoe vaak is er oog voor de noodzaak van een helper, een assistent die het team compleet maakt door een aantal vaardigheden in te brengen die de held (of het team van helden) zelf niet hebben?

De onbekende wereld vol gevaren

Het is opvallend hoe vaak de reis naar de onbekende wereld in de monomythen een afdaling naar een donkere wereld is. Dat terwijl we in de wat optimistische veranderkunde van de afgelopen 2 decennia juist heel vaak een lonkend perspectief schetsen waarin alles crescendo gaat. Groei lijkt lineair te zijn, terwijl deze reis juist circulair is (waarover straks meer) en in ieder geval zijn up's & down's kent.

De onbekende wereld zit vol met beproevingen. De held is hier verloren in een context die volledig nieuws is. Het scherpt de zintuigen, maakt de held alert en levert enkele spannende 'near misses' op, waarbij de held vaak ook zaken verliest. Door de beproevingen wordt de weg terug afgesneden...er is alleen nog de weg naar voren. Voor veel mensen zal een serie van beproevingen in het veranderprocessen bestaan uit het noodgedwongen ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Een bepaalde taal die men moet leren, niet alleen als buitenlandse student, maar ook als kersverse zelfstandige professional. Of een nieuwe omgeving die men leert kennen, waar geen wekelijks teamoverleg meer is maar Seats2Meet de plek is om gelijkgestemden te ontmoeten. Ook binnen grote organisaties gaan veranderprocessen gepaard met nieuwe vaardigheden, die ontwikkeld moeten worden. Er is aanpassing nodig aan een onbekende wereld, die niet in ruste is. Nieuwe mensen, nieuwe management, nieuwe taken en rollen.

De confrontatie en de beloning

Als we de reis van de held neerzetten als een cyclus, dan is het absolute hoogte- of misschien wel dieptepunt van de reis precies aan de onderkant van de cirkel. Het is de 6^e 'fase' en is vaak de absolute confrontatie met de grootste angst, van de held. Het monster of de vijand die verslagen moet worden...de ultieme beproeving. Het is het donkerste uur waarin de held, enerzijds vaak verzwakt door de vele beproevingen, anderzijds ook gesterkt door die eerdere ervaringen, boven zichzelf uit moet stijgen. Het is een 'do or die' moment.



Intermezzo

In veranderprocessen vergelijk ik dit moment vaak met het laagste punt van de achtbaan waar men op zit. Allereerst moet er het besef zijn dat het zeer vaak noodzakelijk is om af te dalen om vervolgens weer omhoog te komen. Dat is bij de achtbaan ook zo. Verder is het zo dat alle vaart die je maakt in het naar beneden gaan essentieel is voor het doorkomen van het 'dode punt' aan de onderkant. Oftewel: accepteer in veranderprocessen de neergang en maak deze zo productief mogelijk!

Na de confrontatie volgt de beloning. De held krijgt een schat, een object, een geheime kracht die hij in de rest van zijn reis of zijn leven kan gebruiken. Het is belangrijk om deze 'duurzame winst' te benoemen en te koesteren in verandertrajecten, of ze nu van persoonlijke of collectieve aard zijn. Er is iets geleerd, iets bereikt, iets gegroeid dat alle beproevingen de moeite waard heeft gemaakt.

Wat voor veel mensen en organisaties niet erg aantrekkelijk is, is dat de beloning soms pas komt na de dood van de held. De dood moet hier niet gezien worden als iets eindigs, maar het omruilen van het ene leven voor het andere. Bij bedrijven is een onder curatele stelling, een faillissement, een management buy-out of een overname zo'n typisch moment. In het persoonlijke leven kan het zijn dat een heftige crisis op emotioneel, sociaal of financieel gebied iemand transformeert.

Intermezzo

Het is niet vreemd om de dood als transformatieproces te zien. In vele religies gebeurt dit en is de dood zeker niet 'the end of the line'. Het is een metafoor voor het achterlaten van een bepaalde werkelijkheid en het omarmen van een nieuwe werkelijkheid. Als we de cirkel van de reis pakken, dan is de kaap gerond, dan is meer dan de helft van de weg afgelegd en gloort een nieuwe werkelijkheid. Zoals de rups zich transformeert vanuit een 'onaantrekkelijk bestaan', waar het oppassen is voor allerhande natuurlijke vijanden, om via de donkere cocon uiteindelijk als vlinder naar buiten te treden, zo transformeert ook de held zich.

Terugkeer naar een nieuwe werkelijkheid

In lang niet alle heldenverhalen komt de held vrijwillig of gemakkelijk terug naar de nieuwe wereld. Soms verjagen overgebleven monsters hem of moet hij nog lange omzwervingen maken voor hij zijn weg terug vindt. Het is belangrijk dat in deze fase de held weer in balans komt en in rust. De intensieve fase die hij door heeft gemaakt door zijn bekende wereld te verlaten, veel kwijt te raken in allerlei beproevingen en tot slot zijn grootste angst te overwinnen zorgt voor een adrenaline-overschot. Soms is de held te zelfverzekerd geworden en wil hij doorpakken. Odysseus is een mooi voorbeeld van een held die zichzelf te veel 'credits' gaf voor de overwinning op Troje en daarom nog vele jaren van huis was en vele beproevingen moest doorstaan.

Intermezzo

"Wen er maar aan, want verandering is de enige constante!" horen we wel eens zeggen binnen organisaties. Nu is het ontegenzeggelijk waar dat de buitenwereld altijd in beweging is en het daarom niet zo is dat de held na een heftige verandering volledig op zijn lauweren kan rusten. Het is echter niet menselijk (en ook niet bovenmenselijk) mogelijk om dergelijke transformationele veranderingen continu te ondergaan. Ze vragen te veel energie en brengen emotioneel, fysiek en sociaal te veel onbalans om te kunnen stellen dat het een 'continu proces' zou moeten zijn. Er zal een rustpunt, een nieuwe status quo, moeten komen, waar de held zich kan opladen.



De terugkeer naar een nieuwe werkelijkheid is een bijzonder moment. De bekende wereld wordt weer betreden. Misschien zitten we binnen de organisatie weer gewoon op ons plek. Misschien doen we als zelfstandige professional wel weer min of meer hetzelfde als voorheen. Maar er is iets veranderd. De held zelf, natuurlijk, maar ook zijn verhouding tot de omgeving. Aladin is niet meer de straatjongen, maar de prins. Simba niet meer het welpje, maar de Leeuwenkoning.

In deze terugkeer worden alle verhaallijnen afgerond. Zoals men in de theaterwetenschappen beseft: je kunt mensen niet vlak na de climax van het toneelstuk naar huis sturen...dan lopen bezoekers van verwarring onder een auto. Er moet netjes een afbouw van de emotie, van de spanningsboog zijn. De reis terug is dus een reis waarin de held 'in het reine' komt met alle actoren, met de wereld die hij verlaten heeft en acceptatie vindt in de nieuwe werkelijkheid, in zijn nieuwe rol.

Intermezzo

Te vaak wordt deze stap overgeslagen. In het veranderproces zijn, ook gedurende de vele beproevingen, relaties onder druk komen te staan. De helper is misschien meer dan eens gekwetst of geschoffeerd. De mentor werd niet altijd gerespecteerd en sowieso zijn, zeker bij individuele reizen, de actoren van de bekende wereld te weinig betrokken geweest bij de reis van de held. Zelfs geen ansichtkaartje?! Voordat de held in zijn nieuwe rol bevestigd kan worden, moeten relaties herbouwd worden. Daarbij is het essentieel niet vanuit de oude rol te denken en doen, maar vanuit de nieuwe rol. Doe dit als organisatie met klanten en partners of als individu met collega's en je zult aanmerkelijk sneller en duurzamer in jouw nieuwe rol bevestigd worden.

Hoe kun je de Hero's Journey gebruiken?

Hier eindigt de reis van de held. Maar het begint pas voor jou als lezer. Door dit artikel te lezen heb je misschien al veel goede ideeën gekregen hoe je dit concept, dit gedachtengoed, kunt gebruiken in jouw situatie. Zelf heb ik drie gebruiksmogelijkheden gevonden die ik wat verder zou willen beschrijven.

In marketing communicatie – als storyteller

De eerste en, sorry voor het woord, meest 'platte' manier om de Hero's Journey te gebruiken is in Marketing Communicatie. Doordat het een universele verhaallijn betreft is het ideaal om deze te gebruiken om mensen emotioneel in vervoering te brengen. Het mooiste voorbeeld van het gebruik van deze verhaallijn in een commercial is de video van ['the unsung hero' van TVC](#), een verzekeringsbedrijf uit Thailand. We zien de held op het moment dat het verhaal begint als 'loser'. Voor de beproevingen van iedere dag krijgt hij niets terug, maar hij doorstaat ze wel. Wat zou zijn beloning kunnen zijn? Waarom doet hij het? Wat wordt zijn nieuwe werkelijkheid?



Ik benoem dit gebruik als 'plat' omdat het nog niet veel doet voor de daadwerkelijke beleving van de medewerker of klant binnen de organisatie. Het zou gezien kunnen worden als 'marketingtrucje' om emotioneel effectbejag. Dat is iets wat steeds minder geaccepteerd wordt in onze hedendaagse maatschappij, waarin openheid en transparantie authenticiteit bijna afdwingen. Als medewerker van TVC, deze levensverzekeraar uit Thailand, zou ik me opgeroepen voelen het verschil te maken. En zou mijn leidinggevende me daarin steunen? Zouden mijn collega's mijn drijfveren begrijpen? Of zouden zij ook hoofdschuddend toekijken of mijn verandering moeilijk maken? Ik ben benieuwd!!!

De customer journey – als experience designer

Een diepere verandering bereiken we waarschijnlijk door de principes van de monomythe toe te passen op de reis van onze klant. De hele wereld heeft de mond vol van 'customer journey' en 'customer experience'. Helaas gaat het vaak niet verder dan de 'buyer journey' en de 'shopping experience'. Dat is helaas sinds de jaren '60, toen Theodore Levitt het had over Marketing Myopia, niet veranderd. Hij zei: *"People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!"* Maar we denken nog steeds te vaak in boren, niet in gaten.



Het denken in de transformationele reis van de klant dwingt ons na te denken over de verandering die we te weeg willen brengen. Het gaat dan zelfs niet om het gat in de muur, maar om het trotse gevoel van doe-het-zelven. Of om het genieten van het schilderij dat eraan hangt. Het verplicht ons dieper te kijken naar de sociale, fysieke en emotionele context van de klant.

Vaak bespreek ik in mijn marketingcolleges, lezingen of leerlijnen de beleving van Ikea. Iedereen snapt het. Allereerst is het geen 'alles rooskleurig' beleving. Er zijn aanwijsbare dieptepunten en 'beproevingen' in de reis verwerkt. De file die soms al op de snelweg begint op zaterdagochtend. De lange wandelroutes langs oneindig veel dingen die je NIET nodig hebt. Het gesleep met spullen uit de stellingen op een altijd veel te klein wagentje, met in je achterhoofd de vraag of dat wel in de auto gaat passen en het vooruitzicht van een stief middagje gefrunnik met sleuteltjes, verbindingen en boutjes. Maar daar staat tegenover dat er beloningen zijn: korte routes die je zelf ontdekt en die je sneller brengen waar je zijn wilt. Zweedse gehaktballetjes voor een prikkie, terwijl je nadenkt over wat je wel en niet mee gaat nemen. En niet te vergeten: het ijsje aan het eind. Het ijsje is Ikea in een paar hapjes: het is 'goedkoop' (50ct) het is 'doe-het-zelf' (koop het hoorntje, tap het ijsje) en het is 'familie' (gezellig met de kids). Het experience design van Ikea is dus onnoemelijk slim. Het omvat veel aspecten van de 'Hero's journey', inclusief de individuele beproevingen, beloningen, tot en met de verschillende 'werelden' (een geordende, lichte bovenwereld en een magazijnomgeving).

Joe Pine is al sinds jaar en dag overtuigd van de progressie van onze huidige producten en diensteneconomie naar een experience economie, waarin het met name gaat om een emotionele reis die een aanbieder een klant laat doormaken. De eerste stappen in de reis waren 'scripted' en boden telkens dezelfde Disney-achtige ervaring aan verder anonieme bezoekers. De nieuwste generaties experiences laten veel meer ruimte voor het individu en komen in co-creatie tot betekenisvolle belevingen. Daar kunnen bedrijven nog veel van leren. Niet alle leveranciers van goederen of diensten zullen evenveel kunnen met de beleveniseconomie. Een poging van Tempo, het papieren zakdoekenmerk, om een campagne te lanceren rond het thema 'as life unfolds' toonde bovenal aan dat het delen van belangrijke levensverhalen waarin de handige snotlapjes een essentiële rol schijnen te vervullen wat gekunsteld is. Maar als onderwijsinstelling, reisorganisatie, zorgleverancier of financieel dienstverlener moet het mogelijk zijn de aansluiting te maken met de leefwereld van de klant en hierin daadwerkelijk het verschil te maken.

In organisatieverandering – als mentor

Tot slot de toepassing die in dit artikel al relatief sterk centraal stond. Het is logisch om de reis van de held los te laten op organisatieveranderingen, die vaak van mensen vragen een bekende, vertrouwde wereld en werkwijze los te laten en zich naar een nieuwe realiteit te bewegen. Niet zelden wordt naar dergelijke processen gekeken vanuit een negatief perspectief. "Hoe voorkom ik gedoe?" of "Hoe om te gaan met weerstand?" zijn vragen die vaker gehoord worden dan "Hoe maak ik mijn mensen helden van de verandering?". Die laatste vraag is wel de meest boeiende, in mijn ogen althans. Duurzame, gedragen verandering ontstaat niet door alles te scripten en te managen, of door pijn te voorkomen. De held zal zijn reis moeten maken. Moeten afdalen in de donkere grot waar hij zijn angsten moet overwinnen. Voor enthousiaste helden, die meteen toe zijn aan verandering en de kar willen trekken, zal hun reis door overmoed en zelfoverschatting misschien ook de confrontatie met zichzelf en met angsten omvatten.

De rol van de mentor is in dit proces essentieel. Hij komt op meerdere momenten in de reis terug. De mentor helpt de held de stap te maken naar het onbekende, helpt hem zijn eigen pad te ontdekken, maar behoed hem ook voor gevaren. Hij geeft raad en richting, maar zal de held nooit vertellen wat hij precies moet doen. Hierin herkennen we principes van coachend en dienend leiderschap. De mentor luistert en is een onzichtbare hand, een mentale steun die faciliteert, maar niet meer dan dat. Voor de directe en actieve steun heeft de held zijn helper, een trouwe metgezel. In sommige verhaallijnen zien we de mentor ook als trainer van de held, om hem klaar te maken voor zijn epische strijd. De mentor bepaalt wanneer de tijd daar is.



In veranderingstrajecten is te vaak de mentor ook meteen een van de bepalende spelers in de 'bekende wereld', wat de rol van dienend leider soms moeilijk kan maken. Is de mentor niet meteen de 'eindbaas' die misschien wel verslagen moet worden om uiteindelijk de overwinning te boeken? Leidt hij de held op zijn pad uit altruïsme, of uit eigen belang? Heeft de mentor de ervaring en de competenties omdat hij dit pad al vaker heeft gelopen? Dat zijn vragen die veel 'helden' zich in verandertrajecten stellen. Niet zelden is de CEO of directe leidinggevende niet de juiste mentor voor de verandering. Echt dienend opstellen vraagt dan ook een stap opzij, om weer onderdeel van de verandering te worden in plaats van 'aanjager' of 'bestuurder'.

Tot slot

Deze toelichting op de werking en het nut van de Hero's journey heeft uiteraard veel te maken met de naamgeving van H3ROES.

H3ROES is in 2014 opgericht als coöperatieve vereniging van klantgedreven professionals. We helpen bedrijven de transformatie te maken van product- of procesgedreven organisatievormen naar klantgedrevenheid. Dat doen we met specialisten, die zelf 'superkrachten' bezitten op zulke diverse gebieden als strategie, leiderschap, HR, klantcontact of klantinzicht. Zij zetten hun unieke vaardigheden in om organisaties gezamenlijk naar een 'next level' te brengen.

Daar worden klanten en medewerkers blijer en meer betrokken van en het stimuleert de waardecreatie voor alle stakeholders. Of het nu gaat om de integrale verandering van uw organisatie, de verbetering van de klantervaring of het vergroten van de relevantie en beleving rondom het merk; we staan u graag bij.

Neem dus gerust contact op met Rob Beltman via ROB@H3ROES.NL of via 06 24 24 53 85 voor een vrijblijvende maar altijd inspirerende kennismaking!