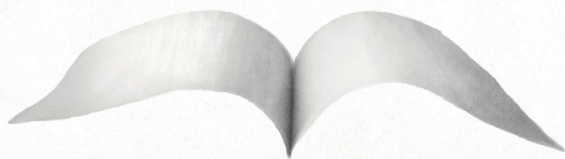




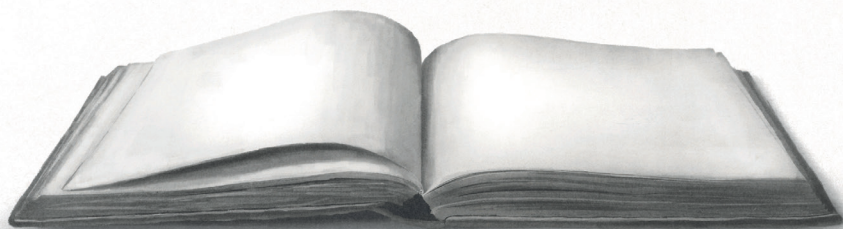
Saskia Tjepkema
Joeri Kabalt

Martijn van Ooijen
Luc Verheijen

Koen Weber
Lieve Scheepers



Beweging
brengen in
teams en
organisaties



VERHALEN VERANDEREN

Boom

VERHALEN VERANDEREN

Beweging brengen in teams en organisaties

Saskia Tjepkema
Joeri Kabalt
Martijn van Ooijen
Luc Verheijen
Koen Weber
Lieve Scheepers

Boom

INHOUDSOPGAVE

In dit boek	7
DEEL I	
VERHALEN EN VERANDEREN	10
1 Verhalen maken de organisatie	12
2 Verhalen in soorten en maten	18
3 Verhaalvaardigheid: het vermogen om te werken met verhalen	22
4 Verhalen delen: een vertel- en luistersetting creëren	31
5 Organisatiejournalistiek	37
DEEL II	
VERHALEN(D) VERANDEREN IN DE PRAKTIJK	40
6 Sta mij toe een verhaal te vertellen: elkaar ontmoeten als mensen	42
7 Op verhaal komen: in welk 'plot' bevinden we ons eigenlijk?	47
8 Je verhaal herschrijven en regie nemen: auteurschap en autonomie	53
9 Nieuwe mogelijkheden ontdekken door je eigen verhaal tegen het licht te houden	59
10 Verhalen als brug tussen leefwerelden: relaties versterken	65
11 Spanning doorbreken: hoe verhalen het gesprek weer kunnen openen	71
12 Ruimte maken voor en door verschil: meerstemmigheid versterken	77
13 Verhalen als spiegel: samen op het balkon en in de klei	82
14 Vertroebelen en verhelderen: in welk verhaal stap ik nu?	87
15 Een storm van buiten: gezamenlijk stevig blijven staan	91
16 Een verhaal als stap naar actie (en een uitnodiging om mee te doen)	98

17	Durf te varen op fantasie: de verbeelding oprekken met verhalen	104
18	Smelt de ijsberg? Hoe verhalen de verre toekomst dichterbij kunnen brengen	110

DEEL III

AAN DE SLAG: VERHALENDE WERKVORMEN	118
A Als veranderaar scherp blijven op je eigen verhaal	120
B Starten met een check-in	125
C Achtergrondverhalen expliciteren en delen	128
D Een historielijn maken	132
E Het oerknalinterview	136
F Ik hoor het verhaal van ...	139
G Je eigen verhaal als sprookje	142
H Taal geven aan je verhaal via een metafoor	145
I Verhalen herschrijven	149
J Deconstructie van verhalen	152
K Je mindset ontdekken en uitdagen	155
L Grote en kleine verhalen juttten	158
M Monologen meervoudig maken	160
N Wat is de titel van dit verhaal?	164
O High Impact Storytelling	167
P Samen een verhaal maken	170
Q Bouw je eigen verhaal in zes stappen	172
R Generatieve thema's en beelden maken	175

DEEL IV

ONZE ROL ALS VERHALEND VERANDERAAR: REFLECTIES	179
---	-----

Bronnen	188
---------	-----

IN DIT BOEK

Als coaches en organisatieontwikkelaars merken we het elke dag: de verhalen waar we als mensen in leven en werken sturen ons, dikwijls zonder dat we doorhebben op welke manier – of in welke mate. Die rol en werking van verhalen in organisaties fascineren ons alle zes al jaren: hoe ze mensen vast kunnen zetten óf juist voor verandering kunnen zorgen. Hoe ze kunnen verbinden en betekenis geven of juist afstand en verwarring scheppen. En vooral: de ruimte en beweging die ontstaat als je de bestaande verhalen over mensen zelf, de organisatie en de omgeving zichtbaar weet te maken, samen kunt ontrafelen en durft te vernieuwen.

We hebben elk net andere interesses en invalshoeken: de een is vooral geïnteresseerd in het werken met individuele verhalen, de ander met verhalen in teams ... De een spreekt het persoonlijke en intieme van verhalen aan, de ander is vooral gefascineerd door maatschappelijke verhalen ... De een verdiept zich graag in de magie en verwondering van verhalen, de ander in de schaduwkant ... Enzovoort. Dit boek is het resultaat van jaren lezen, opleidingen volgen, onderzoek doen, gesprekken voeren en bovenal experimenteren in de praktijk met manieren om effectief met verhalen te werken in veranderprocessen. Onze ervaringen en inzichten tot nu toe proberen we te vangen in dit boek.

We schrijven vanuit onze rol als organisatieontwikkelaars, voor mensen die net als wij op de een of andere manier bezig zijn met leren en veranderen. Daarnaast putten we ook uit andere contexten, zoals de geschiedenis of de kunst, en laten ons inspireren door professionals en kunstenaars die op heel andere manieren met verhalen aan de slag zijn. Deze perspectieven inspireren ons in onze zoektocht om meer en bewuster met verhalen te werken in de context van organisaties, en we kiezen er daarom voor ze ook in dit boek te verweven – al staan ze soms wat verder af van de organisatierealiteit.

Het boek is opgebouwd uit vier delen:

Deel I

Verhalen en veranderen: uitgangspunten en verhaalvaardigheid

Allereerst verkennen we hoe ‘verhalend veranderen’ werkt. Wat verstaan we eigenlijk onder een verhaal? Welke rol spelen verhalen in organisaties, en (dus) in organisatieverandering? Hoe kun je ze expliciteren, onderzoeken *en* vernieuwen? Welke vaardigheid vraagt dat? Hoe creëer je een vertel- en luistersetting waarin verhalen goed uit de verf komen? En hoe kun je de verhalen die rondgaan in de organisatie vangen en delen, ook als mensen niet tegelijk op dezelfde plek zijn?

Deel II

Verhalen(d) veranderen in de praktijk: voorbeelden van het werken met verhalen

In het tweede deel richten we ons op de praktijk van het werken met verhalen in het kader van organisatieverandering. Verhalen beïnvloeden wat er mogelijk is – vaak zonder dat we ons er bewust van zijn. Verhalen kunnen verbinden of bevrijden, maar ook verhullen of vertroebelen. Ze kunnen de situatie vastzetten, maar ook beweging mogelijk maken. We zijn gefascineerd door al die verschillende ‘werkingen’ die verhalen kunnen hebben. Hoe kun je die als veranderaar positief beïnvloeden? Als je een team aantreft in een verhaal dat hen vastzet, wat kun je dan doen? Hoe ga je ermee om als er een dominant verhaal leeft over de organisatie waar te veel mensen zich niet in herkennen? Of als je het tegenovergestelde aantreft: een kakofonie aan verhalen waar geen lijn in zit? Hoe versterk je dan de verbinding zodat gezamenlijke beweging mogelijk wordt? En stel je voor dat je met een team werkt dat klaar is om een stap te gaan zetten: hoe kun je dan verhalen inzetten om inspiratie voor de toekomst te creëren? In dit deel onderzoeken we deze en nog meer verschillende werkingen die verhalen kunnen hebben, aan de hand van theorie en voorbeelden uit onze veranderpraktijk.

Deel III

Aan de slag: verhalende werkvormen en technieken

In het derde deel delen we onze favoriete verhalende werkvormen. Toepassingen ervan komen in het tweede deel ook al voorbij in de praktijkverhalen. In dit deel schrijven we de aanpakken stap voor stap uit, zodat je deze gemakkelijk zelf kunt toepassen in je eigen werk.

Deel IV

Onze rol als verhalend veranderaar: reflecties

We eindigen het boek met een reflectie op wat het werken met verhalen vraagt van veranderaars, in onze ervaring. Wat breng je mee? Waar wordt het spannend? Wat helpt om scherp te blijven?

Vind je eigen volgorde

De vier delen zijn met elkaar verbonden: de verhalende principes komen tot leven in de praktijkverhalen en in de werkvormen vind je manieren om hier zelf mee aan de slag te gaan – die zijn sowieso wat minder geschikt om van a-z te lezen, maar meer bedoeld als naslagwerk. De persoonlijke reflectie aan het eind is een soort rode draad. De volgorde is puur bedoeld om een ordening in het boek aan te brengen. Je kunt de hoofdstukken los van elkaar lezen en in elke volgorde die je wilt. Natuurlijk kun je alles na elkaar lezen en zo een beeld krijgen van wat er allemaal kan met verhalen. Maar je kunt ook gericht op zoek gaan naar een hoofdstuk of werkvorm die aansluit bij de vraag waar jij voor staat.

DEEL I

VERHALEN EN VERANDEREN

Sinds we ons verdiepen in de rol van verhalen in organisaties hebben we al veel nieuwe modellen en begrippen ontdekt. Separatie bijvoorbeeld. En meerstemmigheid, auteurschap, luistersetting ... Taal die ontwikkeld is door organisatiewetenschappers, coaches, storytellers, theatermakers, schrijvers en anderen die op de een of andere manier professioneel werken met verhalen. Stuk voor stuk helpen deze woorden ons bij het doelbewust werken met verhalen. Ze zijn als het ware ons gereedschap geworden. Ze helpen ons te analyseren welke narratieven en beelden de ronde doen. En waar het proces stagneert, of waarom. Ze geven ook houvast bij het bedenken van manieren om ontwikkeling in het verhaal te krijgen. In dit deel van het boek delen we die gereedschapskist graag.

In het hoofdstuk 'Verhalen maken de organisatie' zoomen we uit. We verkennen welke onderliggende manier van kijken naar organisaties aan dit boek ten grondslag ligt, en wat de rol van verhalen daarin is. Vervolgens verkennen we in 'Verhalen in soorten en maten' de variatie aan narratieven waar je in de praktijk mee te maken krijgt: verhalen over vroeger en over straks bijvoorbeeld, maar ook ik-, wij- en zij-verhalen. Dit biedt een kapstok om ze te herkennen of er zelfs expliciet naar op zoek te gaan.

Doelbewust werken met verhalen in organisaties vraagt bepaalde vermogens van alle betrokkenen. Bijvoorbeeld het kunnen expliciteren van je eigen verhaal en daarop reflecteren. Of het verdragen van meerstemmigheid en de bijbehorende onduidelijkheid. In 'Verhaalvaardigheid: het vermogen om te werken met verhalen' passeren de belangrijkste vermogens de revue. We illustreren deze aan de hand van de praktijk van een theatermaker en een van zijn toneelstukken en maken de vertaalslag naar de organisatiepraktijk. Ook gaan we in op de vraag hoe je situaties vormgeeft waarin mensen hun verhalen kunnen delen in 'Verhalen delen: een vertel- en luistersetting creëren'. Welke uitgangspunten of spelregels helpen hierbij? In het laatste hoofdstuk, 'Organisatie-journalistiek' beschrijven we manieren om verschillende verhalen in een organisatie te vangen en te verzamelen zodat je ze ook tijd- en plaatsonafhankelijk met elkaar kunt delen.

In deel II delen we voorbeelden van situaties in veranderprocessen waarin het helpt om bewust met verhalen aan de slag te gaan. In die praktijkverhalen komen de begrippen die we in dit eerste deel aanreiken nog meer tot leven. In deel III volgen dan de concrete werkvormen. En in deel IV staan we stil bij de vraag hoe wij het werken met verhalen in onze rol als veranderaars persoonlijk ervaren.

3

VERHAALVAARDIGHEID: HET VERMOGEN OM TE WERKEN MET VERHALEN



Verhalen zijn er dus – overal en altijd, impliciet en expliciet, soms heel divers, soms juist wat meer eenduidig. Op het moment dat je met verhalen wilt gaan werken als veranderkundige interventie komen enkele verhaalvaardigheden goed van pas. We omschrijven in dit hoofdstuk de belangrijkste. In deel II van dit boek keren ze terug in de praktijkvoorbeelden en toepassingen.

Waar het gaat om verhaalvaardigheid loont het wat ons betreft de moeite om in de leer te gaan bij beroepsverhalenmakers. In dit geval grijpen we een voorbeeld aan van theatermaker Junior Mthombeni, die een aangrijpend theaterstuk maakte over Winnie Mandela. Zijn intentie was om ruimte te maken voor meerdere verhalen en beelden over deze vrouw en haar rol in de strijd tegen apartheid. In ‘Dear Winnie’ komen negen zwarte vrouwen aan het woord over de invloed van Winnie Mandela op hun leven. Het stuk, dat in 2020 werd opgevoerd in Nederland en België, zet een gelaagd beeld neer van deze activiste, bestuurder, echtgenote en moeder, waarin plek is voor lichte en donkere kanten, voor haar moed en angsten. De manier waarop Junior met zijn toneelstuk aan de slag is gegaan, illustreert mooi hoe je kan werken met verhalen om ruimte te maken voor reflectie en leren, en wat dat ook van jezelf vraagt. We interviewden Junior voor dit boek. Hij komt hier eerst zelf aan het woord. Daarna werken we verhaalvaardigheid verder uit in een aantal vermogens, met zijn aanpak als illustratie.

Verhalenmaker Junior Mthombeni over toneelstuk ‘Dear Winnie’

‘Mensen hebben de neiging andere mensen vaste kenmerken te geven. De “zwarte vrouw” – dat klinkt emotioneel als we haar zo noemen, de “witte vrouw” trouwens ook – die blijft thuis, zorgt voor de kinderen. Als je als vrouw breekt met dat beeld, krijg je gedoe. Winnie Mandela is daar een voorbeeld van. Ze stond haar “vrouwje” en was in sommige opzichten het tegenovergestelde van de stereotiepe vrouw. En dat namen mensen haar kwalijk – binnen en

buiten Zuid-Afrika. Met als gevolg dat er een heel plat en negatief beeld van haar ontstond. Er zijn bij het ANC mannen die veel ergere dingen gedaan hebben dan Winnie en toch staat zij bekend als de terrorist, de slechterik.

Daar wilde ik in ons toneelstuk wat mee doen. Nelson Mandela werd als een god neergezet, en Winnie als de duivel. Interessant, want toen Nelson jarenlang vastzat op Robbeneiland, was het Winnie die iedereen heeft aangemoedigd om zijn naam te laten leven. Te zorgen dat hij niet vergeten zou worden. Ze organiseerde allerlei manifestaties en zette de strijd tegen apartheid voort. Waarom is zij die duivel geworden? Er werden steeds zaken gezocht en benoemd die haar in een kwaad daglicht zetten. Zo zou ze Nelson bedrogen hebben – vind je het gek als je zo lang van je man gescheiden leeft? Ze werd continu opgepakt, gecontroleerd, de geheime dienst zat achter haar aan. Zij moest veel ontberingen doorstaan, maar bleef staan voor haar volk en mensen. Want wat denk je dat een jaar eenzame opsluiting met je doet? Mensen mogen zich vaker afvragen: “Wat is hier aan de hand?”, Winnie als persoon zien in plaats van als “die terrorist”. In het toneelstuk hebben we daarom verschillende acteurs hun eigen verhaal laten vertellen over haar. Zo ontstonden verschillende beelden naast elkaar.

Uiteindelijk gaat het voor mij over menselijkheid. Dat je naar Winnie Mandela of Malcolm X of wie dan ook kijkt en *de mens* ziet. Dat we de ander niet ontmenselijken vanuit vooroordelen of omdat dit past bij de heersende gedachte, omdat het makkelijker is om te doen, of omdat het je in staat stelt op afstand te blijven en jezelf erbuiten te houden. Menselijkheid betekent voor mij overigens niet hetzelfde als vergoelijken. Het is niet zo dat Winnie of anderen niet aangesproken kunnen worden op wat zij gedaan hebben. Het gaat me er vooral om dat er altijd meer lagen zijn in iemands verhaal. Niemand is maar één ding.

Het verhaal van Winnie raakt aan mijn eigen verleden. Mijn vader zat bij het PAC, Pan Africanist Congress of Azania, maar dat was te extreem voor hem. Hij kon zich beter vinden in het ANC. Op een gegeven moment is hij zelfs gaan trainen in hun kampen, want hij wilde Zuid-Afrika bevrijden van de apartheid. Daar zag hij echter misstanden – en hij schreef daarover brieven naar Winnie Mandela. Die zijn onderschept en gepubliceerd, wat voor de machthebbers prettig was – de brieven ondermijnden namelijk de beweging tegen hun bewind. Mijn vader werd uiteindelijk verbannen en koos ervoor het illegale ANC te bekritisieren vanuit Europa. Hij voerde dus eigenlijk een protest tegen de misstanden binnen de protestbeweging. Dat deed hij om dingen beter te maken. De vrijheid stond voor mijn vader voorop, dat was zijn nummer één. Het leerde mij dat het durven benoemen waardevol is. Ik geloof dat het belangrijk is om de macht te controleren – die van de protestbeweging net zo goed als die van het bewind.

Als theatermakers willen we dat een verhaal persoonlijk wordt. Daarom wilden we dat de toneelspelers zelf betekenis zouden geven aan de geschiedenis van Winnie Mandela. We vroegen ze om diep te graven, vertelden over Winnie en vroegen hun om op zoek te gaan naar wat haar verhaal voor hen betekende. We zijn gaan wandelen door townships.

Ik vertelde mijn verhalen over vroeger, we bezochten familie. En dat inspireerde ons om te gaan schetsen, te ontwerpen. We kwamen ergens door er veel over te praten. Dan speelden de spelers niet, maar vertelden ze hun verhaal, waarvan ze vonden dat ze het moesten vertellen. Dat draagt bij aan de theaterervaring, er ontstaat dan een bepaalde trilling. Je hoeft Winnie niet te kennen om ons stuk te bekijken. In zekere zin was ze een kapstok en kijk je als toeschouwer vooral naar de mensen op het podium en hun relatie met Winnie: “She didn’t die, she multiplied.” De spelers die we selecteerden zijn vanuit dat idee gekozen: elke speler representeerde een deel van Winnie.

Het proces van dit samen maken was prachtig. Spelers voelden zich veilig. Heel belangrijk: in een veilige setting geven mensen meer, komen we meer te weten over onszelf. Ik kwam er gaandeweg bijvoorbeeld achter dat het verhaal ook over mij ging: ik ben veel vrouwen verloren in de familie aan mijn vaders kant. Het verhaal over een sterke vrouw, dat raakte ook iets in mijn eigen leven. Het was mooi om te zien dat we echt een familie op de set werden, met al die vrouwen. We hebben samen iets bijzonders gecreëerd.

Veel mensen die ons theaterstuk bezochten waren erg positief, zo van: “Wauw, wat een prachtig verhaal.” Dat was hartverwarmend. Zowel in Nederland als België. We hebben ook enkele mooie reviews uit het buitenland gehad. In Nederland waren de negatieve reacties wel heftiger. Sommige mensen waren erg kritisch, ze konden het niet verkroppen dat we Winnie anders in de geschiedenis plaatsten dan zij haar zagen. We kregen inhoudelijke analyses die zouden aantonen dat ons beeld niet klopte. Mijn gevoel is dat mensen de “tik” aan Nelson niet konden hebben. De held (Nelson) werd geïdealiseerd en de duivel (Winnie) mocht niet anders gezien worden. Sommige mensen belden zelfs naar de culturele centra om te proberen het stuk te boycotten. Bijzonder als mensen zo hechten aan hun eigen versie van de geschiedenis.’

Zie voor meer informatie over Junior:

https://nl.wikipedia.org/wiki/Junior_Mthombeni

Juniors aanpak van het theaterstuk is wat ons betreft verhaalvaardigheid ‘in actie’. Hij wilde het verhaal van Winnie Mandela op een bepaalde manier vertellen en delen met het publiek. Om bij hen reflectie te stimuleren: het zou wel eens anders kunnen zitten dan je denkt, er zijn meer verhalen mogelijk. In de voorbereiding en de opvoering van het toneelstuk brengt hij een aantal belangrijke vermogens in de praktijk die we ook in het werken met verhalen in de context van organisaties kunnen inzetten:

- construeren: verhalen maken;
- separeren: het verhaal loskoppelen van de auteur;
- deconstrueren: verhalen verdiepen en verdikken;
- co-construeren: reflecteren op je eigen verhalen als begeleider;

- ruimte maken voor meerstemmigheid: omgaan met een veelheid aan verhalen;
- temporaliteit: oog hebben voor tijd in verhaal;
- magie, fantasie en verbeeldingskracht: verwondering binnenlaten;
- verhaalvormen: je verhaal kunnen uitdrukken in taal, beeld, muziek, objecten, ...

Hierna verkennen we ze verder en lichten ze telkens toe aan de hand van Juniors werk aan het theaterstuk.

Construeren: verhalen maken

Mensen zijn verhalenmakers en *construeren* zo doorlopend hun werkelijkheid – dat doen we allemaal en overal. Volgens sommigen is dat zelfs dé bepalende factor die ons onderscheidt van dieren (Harari, 2019). We maken als mensen van alles mee en daaruit selecteren we – deels onbewust – momenten en ervaringen die ons brein verwerkt tot samenhangende patronen. We zoeken daarin de rode draad en concluderen dat we gelukkig of ongelukkig zijn, dat we op een leuke plek werken of niet, dat het bergafwaarts of juist de goede kant op gaat met de wereld. Afhankelijk van de persoon die we tegenover ons hebben, vertellen we daarover – steeds op een andere manier. Want we willen onze ervaringen betekenis geven en contact maken met anderen om begrepen te worden. Zonder verhalen zijn we maar alleen. We vertellen ook verhalen omdat we invloed willen uitoefenen op anderen of naar verbinding verlangen. Het vermogen van mensen om verhalen te construeren is dan ook een gegeven. Het is niet iets wat we hoeven te leren, wel iets om ons bewust van te zijn.

In het geval van Junior zou je kunnen zeggen dat een van de redenen waarom hij een stuk over Winnie Mandela wilde maken, is omdat hij zich niet goed voelde bij het dominante verhaal dat over haar leek te zijn ontstaan – oftewel geconstrueerd is. Hij is zich bewust van dat verhaal en wil het uitdagen. Hij gaat er bovendien van uit dat iedere acteur in het stuk – en iedere persoon in het publiek ook – bewust of onbewust een verhaal heeft geconstrueerd over zijn hoofdpersoon.

Separeren: het verhaal loskoppelen van de auteur

Voor ontwikkeling of verandering is aanpassing van een bestaand verhaal dikwijls noodzakelijk. Bijvoorbeeld als het verhaal iemand klein houdt, of gevangen in een bepaalde rol, of als verhalen van verschillende mensen heel anders zijn en een soort verwarrende en verlamme knoop vormen. Een belangrijke stap in werken met verhalen is dan ook bewustwording, oftewel het

van elkaar *scheiden* van de mens en het verhaal. Hierbij benader je iemand als ‘auteur’. Een ‘slecht functionerend’ team is ook, of vooral, een groep teamleden in een verhaal over slecht samenwerken. Iemand heeft niet – of althans: niet alleen – pech, maar vertelt over zichzelf dat hij een pechvogel is. En zo verder. Door het verhaal over jezelf, je team of de organisatie te expliciteren en van een afstand te bekijken, krijg je er invloed op. Je kunt het dan onderzoeken: welke impact heeft het verhaal ‘pechvogel’ op mij? Hoe beïnvloedt het verhaal ‘slecht functionerend’ onze keuzes als team? Wat levert het ons op? Voor die frisse blik op je eigen verhaal moet je het verhaal wel eerst kunnen ‘zien’. En dat kan niet als je ermee samenvalt. Pas als je separeert, kun je je ertoe verhouden en bepalen hoe je met het verhaal verder wilt.

In het toneelstuk doet Junior dat eerst met zijn acteurs: hij nodigt (of daagt) ze uit om te expliciteren hoe ze over Winnie Mandela denken: welk verhaal is er in hun hoofd ontstaan over haar? En hoe willen ze dat vertellen? Vervolgens doet hij hetzelfde met de toeschouwers. Ook zij worden uitgedaagd om hun bestaande verhalen over haar te onderzoeken: hoe denk ik eigenlijk over deze persoon? Welk verhaal heeft zich in mijn hoofd gevormd?

Deconstrueren: verhalen verdiepen en verdikken

Als je het verhaal of de verhalen eenmaal op tafel hebt, kun je ermee gaan spelen en eraan ‘morrelen’. Je kunt er een ander licht op schijnen, kijken welke verschillende elementen en bouwblokjes er in je verhaal zitten en daar vraagtekens bij zetten. Ben ik wel zo’n pechvogel? Functioneert ons team wel zo slecht? Dit noemen we *deconstrueren* (Derrida, 1976; Boje, 2001). Zeker als het verhaal over jezelf, je team of organisatie een ‘plat’ verhaal is geworden, of een verzameling platte verhalen, is dit belangrijk. Schrijfster en essayist Chimamanda Ngozi Adichie (2009) waarschuwt in dit verband voor ‘the danger of a single story’: een enkelvoudig verhaal over iets of iemand doet geen recht aan alle andere verhalen die de ander óók vormen. En dat zit verbinding *en* vernieuwing in de weg.

Een verhaal dat te enkelvoudig is geworden heeft er daarom baat bij als je het uitdaagt (zie o.a. White, 2001; Swart, 2013). Bijvoorbeeld door te kijken hoe het verhaal zou veranderen als je net een ander moment waarop iets wél werkte een grotere rol had gegeven: zijn er momenten dat we als team wel goed functioneren – zouden we ook een team-in-een-dip kunnen zijn? Of als je het plot zou veranderen: zou de pechvogel ook een verhaal over zichzelf geluksvogel kunnen vertellen? Door te deconstrueren werk je aan de balans in een verhaal en maak je het ‘open’.

Junior en de actrices reiken in 'Dear Winnie' die deconstructie aan op het podium, doordat negen actrices negen verschillende verhalen over dezelfde vrouw vertellen. Deze dagen het publiek uit om hun eigen verhaal te onderzoeken en alternatieven te overwegen.

Co-construeren: reflecteren op je eigen verhalen als begeleider

Werken met verhalen vergt van een procesbegeleider het vermogen onderzoekend en open te blijven. Als je een team ondersteunt om aan de slag te gaan met een dominant verhaal dat hen hindert, doe je zelf ook altijd een beetje mee. Je ontkomt er niet aan dat je het 'verhalenmaakproces' dat gaande is beïnvloedt en mee stuurt, bijvoorbeeld in het selecteren en filteren van anekdotes of het betitelen van een verhaal. Het wel of niet stellen van een vraag of het opschrijven van een woord op een flip-over kan al een verschil maken. Het is een illusie dat je objectief kan werken met verhalen. Hoe je filtert en selecteert is immers per definitie subjectief: een ander mens zou een andere selectie maken. Het hoogst haalbare is het vermogen om te reflecteren op je eigen co-constructies in het werken met de verhalen van anderen.

Daarom is het belangrijk dat je als begeleider je eigen verhaal goed kent, zodat je je bewust kan zijn van je eigen invloed (werkvorm A). Organisatiekundige Ann Cunliffe (2016) geeft hiervoor drie reflectievragen, op verschillende niveaus:

- Wie ben ik en wat voor persoon wil ik zijn? (existentieel)
- Hoe ga ik relaties aan met anderen en met de verhalen rondom mij? (relationeel)
- Hoe handel ik ethisch en zelfbewust en hoe laat ik me daarop kritisch bevragen? (praxis)

Haar advies is om, als je met verhalen van anderen aan de slag wilt gaan, jezelf eerst te laten interviewen over je eigen dominante verhalen, identiteit en aannames. Zelfkennis helpt voorkomen dat je in het werken met andermans verhalen te veel gaat bijsturen vanuit je eigen fascinaties, thema's en blinde vlekken. Door te reflecteren kom je erachter waarom je als verhalenmaker juist aangetrokken wordt tot bepaalde verhalen en of je voldoende zorgvuldig om kunt gaan met de verhalen van anderen.

In het interview met theatermaker Junior is goed te zien dat hij diep over zijn eigen verhaal heeft nagedacht, en over waarom hij met het verhaal van Winnie Mandela aan de slag wil. Hij reflecteert actief op zijn eigen geschiedenis met haar en met zijn vader en nodigt de toneelspelers uit om dat ook te doen.

Ruimte maken voor meerstemmigheid: omgaan met een veelheid aan verhalen

Meerstemmigheid gaat over het vermogen om met elkaar meerdere verhalen tegelijk te laten bestaan. In elke groep mensen (land, organisatie, wijk, team, familie,...) hebben bepaalde verhalen de neiging om dominant te worden. Terwijl de kunst bij het werken met verhalen juist is om meerdere verhalen toe te staan. Situaties en mensen zijn immers maar zelden één ding, stelden we al vast. Door als verteller en luisteraar samen ruimte te maken voor meerdere verhalen naast het dominante verhaal, ontstaat de mogelijkheid voor onderzoek en voor het benutten van meerdere stemmen en wijsheden. Soms wil je daarna naar een gezamenlijk verhaal; soms blijft het bij het verkennen en erkennen van de verschillen en is de waarde vooral dat de *verbinding* tussen de mensen met ieder hun eigen verhaal versterkt is. Als mensen elkaars verschillende verhalen beluisteren, leren ze in elk geval dat anderen anders ‘in de film’ kunnen zitten, om voor hen verklaarbare redenen. De onderkenning daarvan is een belangrijke voorwaarde om samen aan vernieuwing te kunnen werken: hoe doe je dat op een manier die voor iedereen zo goed mogelijk uitpakt? Soms gaat het een stap verder en laten mensen hun eigen verhaal ook wel degelijk beïnvloeden en verrijken door perspectieven van anderen. Ze krijgen dan meer nuance in hun manier van kijken, of kunnen in meerdere scenario's denken. Meerstemmigheid geeft ruimte.

In ‘Dear Winnie’ speelt Junior hier nadrukkelijk mee: hij zet met zijn spelers letterlijk negen verhalen naast elkaar neer. Juist daarin zit de waarde van het stuk. De toeschouwer kan niet anders dan meerdere kanten van iemand zien en nadenken over zijn eigen ideeën, kennis en vooroordelen. De reacties op de voorstelling laten zien dat sommige mensen dat moeilijker vinden dan andere. De een vindt het een verrijking, de ander vindt het verwarrend of komt in opstand omdat sommige verhalen in zijn ogen minder plek zouden moeten krijgen. Meerstemmigheid verdragen vergt iets van mensen en groepen.

Temporaliteit: oog hebben voor tijd in verhaal

Met tijd is in verhalen iets geeks aan de hand. Verhalen rollen de tijd als het ware op: een verhaal over vroeger kan iets zeggen over de toekomst, in een omschrijving van het heden kan het verleden zijn verpakt, en zo verder. Het zet onze lineaire beleving van tijd op losse schroeven: verleden, heden én toekomst kunnen tegelijk voelbaar aanwezig zijn. Denk maar eens aan het moment dat je een schoenendoos met foto's van vroeger vindt – je stapt direct je verleden in. Of als je een reis voorbereidt en jezelf ineens levendig op een Frans terrasje ziet zitten – ineens ‘ben’ je even in de toekomst. Filosoof Paul Ricoeur (1980) noemt dit ‘het drievoudige nu’ – naar filosoof en theoloog Augustinus van Hippo. Soms helpt het een individu

of groep vooral om naar de toekomst te kijken, andere keren is het juist nodig om terug het verleden in te duiken of om ruimte te maken voor wat er nú speelt. Maar meestal is het juist de combinatie van de verschillende tijdsperspectieven en de mogelijkheid die verhalen bieden om - alleen of gezamenlijk - door de tijd te kunnen reizen die krachtig werkt. Door de hink-stap-sprong verleden-toekomst-heden te maken ontstaat energie voor vernieuwing.

Sociaal wetenschappers Sheila McNamee, Mary Gergen, Celiane Camargo-Borges en Emerson Rasera (2020) introduceren de begrippen *tijdslijn* en *content* om te laten zien hoe dat werkt. Bij de tijdslijn kijken ze naar verleden, heden en toekomst; bij de content besteden ze aandacht aan de positieve of negatieve aard van de verhalen. Zo ontstaan allerlei variaties: van nostalgisch terugkijken tot juist problematisch praten over vroeger, van dromen over een positieve toekomst tot zorgen over mogelijke gevaren van morgen. Het levert een scherpe bril op om te kijken naar de verhalen die iemand vertelt en welke aannames en verlangens over heden, verleden en toekomst erin besloten liggen.

In 'Dear Winnie' spelen de acteurs op al die verschillende manieren met tijd. In hun verhalen over het verleden en de zaken die zij daaruit lichten, klinkt ook iets door van hun eigen hoop voor de toekomst. Of van hun verdriet over de geschiedenis. En zo verder. Dat triggert bij het publiek op hun beurt eigen wensen, herinneringen, zorgen en verlangens. Het helpt om zaken te verwerken, maar rakelt ook zaken op, zorgt voor verwarring of juist inzicht in het hier-en-nu en geeft andere ideeën voor de toekomst. Dat uitdagen op het gebied van wat was, wat is en wat kan zijn, is een van de belangrijkste eigenschappen van verhalen.

Magie, fantasie en verbeeldingskracht: verwondering binnenlaten

In verhalen zit *magie*: in de zin van het onverwachte, het onverklaarbare en het verrassende. In organisaties is er doorgaans weinig ruimte voor fantasie en heeft het soms zelfs een ronduit negatief imago. De aandacht gaat eerder uit naar feiten, resultaten en actieplannen. Zeker als je naar de organisatie als 'machine' kijkt. In het perspectief van een organisatie als een netwerk van mensen is er echter plek voor zowel de 'logos' als de 'mythos' (Mead, 2011).

Fantasie is een bron voor verbeeldingskracht en voorstellingsvermogen, waarmee we nieuwe mogelijkheden kunnen creëren en ontdekken. Fantasie nodigt uit om met verschillende scenario's te 'spelen': door bijvoorbeeld alternatieve verhalen te verzinnen, te dromen over wat er mogelijk zou zijn als er geen kaders waren, of het organisatieverhaal in sprookjesvorm te vertellen. Je kunt met elkaar verschillende mogelijkheden op een veilige en toegankelijke manier verkennen en 'uitproberen'. Door middel van fantasie zie je deze namelijk écht even voor je en leef je als het ware voor even in deze alternatieve werkelijkheid. Het plezier dat ontstaat

wanneer je fantasie gebruikt werkt verbindend en maakt dat er ook energie ontstaat om die alternatieven te verkennen en hiermee aan de slag te gaan. Het ‘magische’ van verhalen serieus nemen gaat ook over ruimte laten voor het onverwachte en ontastbare. Over het koesteren van een verwonderende blik, waarbij je probeert het buitengewone in het gewone te zien en niet-weten, samen zoeken en onzekerheid toelaat (Kabalt, 2020). Soms ontstaat er plotseling iets bijzonders wanneer mensen een verhaal delen of maken. Hoewel dit niet te plannen of te voorspellen is, kun je het proces wel zo inrichten dat je de kans vergroot dat er zo nu en dan iets onvoorspelbaars gebeurt.

In zijn theaterstuk speelt Junior daar expliciet mee. ‘Stel je voor dat het eens zo was gelopen ...?’ De grens tussen wat echt gebeurd is en wat verzonnen, is met opzet wazig. Dat geeft immers veel meer ruimte om te reflecteren *en* te fantaseren.

Verhaalvormen: je verhaal kunnen uitdrukken in taal, beeld, muziek, objecten, ...

Mensen zijn geboren vertellers. Daartoe uitgenodigd kunnen de meeste mensen hun verhaal op een rake en authentieke manier verwoorden en voor het voetlicht brengen. De een doet dat kort en krachtig, de ander slaat zijpaadjes in en geeft mooie voorbeelden. We worden regelmatig verrast. Mensen vertellen hun verhalen met humor, speelsheid, emoties en echtheid als ze de ruimte krijgen om dat te doen op een manier die bij ze past.

De eerste associatie bij verhalen is vaak die van geschreven of gesproken taal en woorden. Het hoeft echter niet alleen op die manier. Verhalen laten zich ook vertellen via beelden, geluid, muziek, toneelspel, dans, kleur, beweging ... zelfs via tatoeages, dierbare sieraden of aan de hand van een plek of een gebouw. Mensen hebben hun verschillende voorkeuren. En sommige verhalen laten zich beter vertellen via een lied of een toneelstuk dan via een geschreven tekst. In het werken met verhalen kan het daarom lonen om meerdere vertelvormen in te zetten. Soms is tekst namelijk juist niet de beste ingang om een bepaald fenomeen te doorvoelen, maar helpt het bijvoorbeeld wel om mensen te vragen een voorwerp mee te nemen. Of om samen een tentoonstelling in te richten. In een organisatie waar men systematisch te kampen heeft met werkdruk brak een theatervoorstelling over dat onderwerp het gesprek echt open: *dit* is wat wij leven en meemaken! Mensen herkenden zich en gingen daarna makkelijker in gesprek over hun eigen ervaringen. Verhalen in andere vormen gieten dan tekst is ook fijn voor mensen die van nature net iets minder ‘talig’ zijn, maar juist wel sterk in beeld of muziek.

Verhalenmaker Junior en de acteurs uit het gezelschap hebben duidelijk hun vertelvorm gevonden in het theater. Ze weten hoe ze zich op die manier kunnen uitdrukken en een verhaal letterlijk over de Bühne te krijgen.

DEEL II

VERHALEN(D) VERANDEREN IN DE PRAKTIJK

Iedereen die werkt aan vernieuwing of ontwikkeling komt vroeg of laat verhalen tegen. Verhalen die verbinden, inspireren, bevrijden en zorgen voor beweging. En ook verhalen die vastzetten, verwarren, energie wegtrekken of zelfs vertroebelen. Wij kijken met een veranderkundige blik naar verhalen. Hoe kun je er doelbewust mee aan de slag, in situaties waarin je uit bent op beweging? In dit deel van het boek onderzoeken we verschillende manieren waarop je met verhalen kunt werken, aan de hand van voorbeelden uit onze veranderpraktijk en de wereld om ons heen. Er komen toepassingen voorbij uit verschillende contexten en op verschillende niveaus: van individuele coaching tot teamvraagstuk tot organisatieontwikkeling tot maatschappelijk probleem. Wat ze met elkaar gemeen hebben, is dat we werken met de principes uit deel I van dit boek: separatie, (de)constructie, meerstemmigheid, de plek van magie, ik-, wij- en zij-verhalen ... Je komt ze allemaal tegen in dit deel, maar dan concreet toegepast.

De hoofdstukken vallen uiteen in drie groepen.

Verhalen bewust maken en expliciteren

We starten bij praktijken die mensen helpen zich *bewust* te worden van hun eigen en andermans verhaal, ook wel separatie genoemd. Hoe krijg je, als individu of groep, je eigen verhaal in beeld? Hoe word je (weer) eigenaar van je verhaal? En wat doet dat expliciteren met jou als verhalenverteller en met de onderlinge verbinding? We verkennen het in 'Sta mij toe een verhaal te vertellen', 'Op verhaal komen', 'Je verhaal herschrijven en regie nemen' en 'Nieuwe mogelijkheden ontdekken door je verhaal tegen het licht te houden'.

Ruimte maken voor meerdere verhalen tegelijk (en die onderzoeken)

Daarna onderzoeken we hoe je op een productieve manier verschillende verhalen over eenzelfde situatie kunt delen zodanig dat mensen bijvoorbeeld beter het geheel gaan snappen, scherper

inzien hoe de ander denkt (nog zonder het daarmee eens te zijn) en zich meer verbonden voelen. Hoe pak je dat aan? Zeker als er een conflict dreigt, of vervreemding is ontstaan? Of als er in jouw organisatie een sterk dominant verhaal is ontstaan met nog weinig ruimte voor meerstemmigheid? Het komt aan de orde in 'Verhalen als brug tussen leefwerelden', 'Spanning doorbreken' en 'Ruimte maken voor en door verschil'.

Soms brengt deze verbinding alweer beweging, andere keren wil je een stap verder gaan en knellende of beperkende verhalen onderzoeken, verruimen en veranderen. Een praktijk die we ook wel deconstructie noemen. Hoe pak je dat aan op een manier dat mensen van elkaars perspectieven kunnen leren? En hoe ga je om met spanning of negativiteit? Bijvoorbeeld als er een negatief verhaal over jouw organisatie of team rondgaat? Of als er echt spraakverwarring of vertroebeling is ontstaan? Dat verkennen we in 'Verhalen als spiegel', 'Vertroebelen en verhelderen' en 'Een storm van buiten'.

Bouwen aan een toekomstverhaal

Eigenlijk gaan *alle* praktijkvoorbeelden in dit deel over het (opnieuw) creëren van beweging, maar in de laatste drie hoofdstukken leggen we daar echt de nadruk op. We gaan in op de vraag hoe je verhalen kunt inzetten om stappen richting de gewenste toekomst te zetten. Hoe kies je voor een nieuw (gezamenlijk) verhaal en hoe wakker je daarmee energie aan voor de *toekomst*? Hoe kun je verhalen inzetten om het voorstellingsvermogen op te rekken? We bespreken het in 'Een verhaal als stap naar actie', 'Durf te varen op fantasie' en 'Smelt de ijsberg?'

Grasduinen of gericht op zoek

Natuurlijk is deze indeling niet sluitend, in de praktijk ben je vaak met meerdere aspecten tegelijk bezig: je wilt mensen hun eigen verhaal laten expliciteren om vervolgens ruimte te maken voor een nieuw verhaal. Of je wilt een visie ontwikkelen op de toekomst en tegelijk verschillende verhalen over het verleden meenemen We leggen in de verschillende hoofdstukken dus vooral accenten en proberen zo te laten zien hoe je met verhalen kunt werken in de (verander)praktijk. Je kunt de hoofdstukken na elkaar lezen en zo een beeld krijgen van wat er allemaal kan met verhalen. Dat hoeft echter niet, je kunt ook gericht kiezen voor een toepassing die jij nodig hebt. Sta je aan de vooravond van een grote verandering in jouw organisatie en wil je de stap naar de toekomst maken? Dan zou je bij 'Durf te varen op fantasie' over het oprekken van je verbeelding kunnen kijken. Of merk je dat de vernieuwing waar je met je team aan werkt stagneert omdat je met elkaar in de 'vergaderstand' blijft? Dan is misschien het hoofdstuk 'Sta mij toe een verhaal te vertellen' over elkaar ontmoeten een goede plek om te starten. En zo verder.

Een aantal van de *werkvormen* die in de hoofdstukken aan bod komen, kun je in uitgewerkte vorm terugvinden in deel III. Waar dat het geval is, geven we tussen haakjes aan welke werkvorm het betreft.

12

RUIMTE MAKEN VOOR EN DOOR VERSCHIL: MEERSTEMMIGHEID VERSTERKEN



Hoewel het een kracht van verhalen is om te verbinden en mensen mee te nemen, is dit tegelijkertijd ook een van de schaduwkanten. Om het even cru te stellen: dictators en sekteleiders hebben over het algemeen ook een ‘goed verhaal’ dat mensen met verschillende achtergronden met elkaar verbindt en hen mobiliseert. En er zijn legio voorbeelden van teams en organisaties die door (een mate van) *groupthink* ten onder gingen: ze bleven, ondanks signalen van het tegendeel, geloven dat hun samen opgebouwde verhaal het enige juiste was en veranderden hun aanpak niet. Daarom wil je als veranderaar soms juist ruimte maken voor een waaier aan verhalen – voor meerstemmigheid, complexiteit en verschil. In veel van de gevallen zijn die verschillende verhalen er al, en komt het aan op het plek maken voor en het actief uitnodigen van de veelheid aan geluiden. Maar wat als je nou een sterk dominant verhaal hebt in je organisatie, om wat voor reden dan ook? Hoe kun je dat dan openbreken en de nodige meerstemmigheid opzoeken?

Integratie, differentiatie en fragmentatie: welke kant wil je op?

Organisatiewetenschapper Joanna Martin (1992) maakt onderscheid tussen drie manieren van kijken naar (organisatie)cultuur: het integratie-, het differentiatie- en het fragmentatieperspectief. Vanuit *integratiedenken* streef je als leidinggevende of veranderkundige naar de creatie van één gemeenschappelijke cultuur en verhaal. Termen als ‘de neuzen dezelfde kant op krijgen’ of ‘assimileren’ passen hierbij, net als het werken aan ‘de corporate story’. Het *differentiatieperspectief* richt zich juist op verschillende groepen in de organisatie of samenleving. De metafoor is die van verschillende ‘eilanden’ of ‘gemeenschappen’ die naast elkaar bestaan; de aandacht gaat uit naar het in kaart brengen en tot een bepaalde hoogte verbinden van deze verschillende groepen. Binnen het *fragmentatieperspectief* bestaan er geen vastomlijnde groepen: deze

zijn fluïde en continu aan verandering onderhevig. Martin gebruikt de metafoor van een groep mensen die elk een lampje in hun hand houden. Bij elk vraagstuk zullen weer andere mensen hun lampje aandoen en zo een nieuwe ‘groep’ vormen. Telkens verandert de constellatie.

Alle drie de invalshoeken zijn waardevol en zijn op verschillende momenten behulpzaam om te snappen wat er speelt en te bepalen wat er nodig is. Soms is de versplintering zo sterk dat de organisatie aan slagkracht verliest en ben je (weer) op zoek naar één verbindend verhaal; een andere keer is het juist tijd om weer wat meer verschil te laten klinken en de verhalen van verschillende groepen of mensen uit te nodigen.

Fragmentatie als katalysator

We geven een voorbeeld. In een team in een zorgorganisatie verliep de samenwerking al enige tijd stroef. Teamleden hadden het gevoel dat er maar geen voortgang geboekt werd op projecten en het onderlinge vertrouwen was niet altijd aanwezig. De ene helft van het team wees naar de andere helft, nog weer een groep wees naar de teamleiding ... Het gevolg was dat sommige teamleden elkaar vermeden of uit contact gingen. In de voorbereidende gesprekken met verschillende teamleden kwamen er steeds andere verhalen en belevingen naar voren. We vonden het lastig om voeling te krijgen bij wat er nou precies speelde. Samen met de teamleden bedachten we daarom een aanpak waarin we alle teamleden in een veilige setting de gelegenheid gaven om open en eerlijk hun verhaal over het team te vertellen.

We organiseerden bijeenkomsten van twee uur met telkens zes teamleden.

In eerste instantie gingen ze daar in gesprek in tweetallen met een aantal heel specifieke vragen: Wat is voor jou een kenmerkend moment van teamsamenwerking in jouw huidige team? Wat gebeurde er op dat moment? Welke conclusies trek je uit dat moment? Wat betekent dat voor jou als teamlid? En als slotvraag: welke titel geef jij aan jouw verhaal? (werkvorm N). Vervolgens lieten we ze op dit verhaal reflecteren, met deconstructievragen als: Wat staat er in dit verhaal tussen de regels en wordt niet gezegd? Wat zou de andere kant van het verhaal kunnen zijn? Welke stemmen komen niet aan bod in dit verhaal? (werkvorm J). Na het bespreken van deze vragen konden de leden eventueel met een nieuwe titel komen.

In een bijeenkomst met het hele team hingen alle titels van de verschillende verhalen in de ruimte. Zo werd de meerstemmigheid van het team letterlijk zichtbaar. Dit was op zichzelf al een krachtige interventie, omdat de verschillen in één oogopslag te zien waren. Het effect was dat teamleden hun blik verbreedden en over hun eigen verhaal heen konden kijken. Mensen bespraken met elkaar wat hun opviel aan de verschillende titels en waar zij op basis daarvan

met elkaar over in gesprek wilden gaan. Vervolgens ontstond er ruimte en energie om aan een nieuw gezamenlijk teamverhaal te bouwen – met plek voor al die verschillende verhalen.

Verschillende stemmen laten klinken - in harmonie

Meerstemmigheid is van oorsprong een muziektheoretische term. Je duidt er een melodie mee aan waarin twee of meer muzikale stemmen of partijen tegelijkertijd klinken die ieder verschillende tonen produceren. De term wordt ook gebruikt in de organisatiewetenschappen om de wens tot inclusiviteit, multiperspectiviteit en ‘veelkleurigheid’ mee aan te duiden. Het vorige voorbeeld illustreert hoe het zichtbaar maken van de meerstemmigheid duidelijk kan maken dat gevoelens en meningen over bepaalde thema's zeer divers zijn en niet per se parallel lopen met de meningen en gevoelens van eilandjes en kampen die zijn ontstaan. Met andere woorden: er zijn *meer* verhalen te vertellen over het team dan alleen de paar hoofdverhalen die zijn ontstaan en waar je als teamlid uit lijkt te moeten kiezen. Het zien van die veelheid aan individuele perspectieven opent de weg naar dialoog tussen mensen waarin de bestaande verhalen kunnen worden onderzocht en bevraagd en je op zoek kan gaan naar een nieuw perspectief.

Als teambegeleider kun je door goed te kijken en te luisteren, achterhalen welke stemmen niet worden gehoord, welke conflicten een hoofdrol krijgen of juist worden weggedrukt, welke verhalen energie losmaken en welke de moedeloosheid juist versterken. Idealiter doe je dit onderzoek samen met de mensen uit het team of organisatie zelf, waardoor het bevorderen van de meerstemmigheid zowel een individueel als collectief proces wordt. Een belangrijk werkend principe is dat je er niet op uit bent om de verschillen op te lossen of te doen verdwijnen – integendeel. In een meerstemmig muziekstuk bestaan de verschillende stemmen óók naast elkaar. En precies daarin schuilt de schoonheid en de rijkdom. Wat helpt, is om ‘oor’ te hebben voor elkaars stemmen: niet allemaal in een verschillende toonsoort of muziekstijl gaan zingen, maar intunen op elkaar.

Een van ons belandde in een situatie waarin die metafoor letterlijk tot leven kwam. Tijdens een bijeenkomst onder begeleiding van een muzikant werden alle deelnemers uitgenodigd om te luisteren naar een muziekstuk en daarin de toon te voelen die het meest resoneerde als ‘jouw eigen geluid’. Vervolgens mocht iedereen – met z'n dertigen tegelijk – dit geluid produceren. In het begin was het een beetje onwennig, maar door naar elkaar te luisteren ontstond er een duidelijk ‘lied’, waarin ieders unieke stem te horen was en wat tegelijkertijd een duidelijk gezamenlijk geheel was: er was een gezamenlijk ritme en toonsoort waarbinnen iedereen kon improviseren. Een krachtige ervaring voor de groep om door te

trekken naar het werk: zó voelt het als je ruimte biedt aan ieders verhaal en tegelijk samen iets maakt.

En andersom: een gedeeld verhaal met ruimte voor verschillende geluiden

Meerstemmigheid heeft ook in het integratieperspectief een plek. Een gedeeld verhaal dat het team of de organisatie verbindt, kan ontzettend helpen en belangrijk zijn om een organisatie in beweging te krijgen en gezamenlijk iets te realiseren. Zeker als er ruimte is voor verschil. De manier waarop outdoormerk Patagonia dat doet, is een mooie illustratie. Ze hebben een sterke missie: ‘We’re in business to save our home planet.’ Dit ‘wij-verhaal’ leidt het bedrijf tot radicaal andere keuzes en innovaties dan een verhaal over groei of winst zou doen. En het oefent aantrekkingskracht uit: op mensen die er willen komen werken, maar ook op klanten die er hun kleding willen kopen of op een andere manier onderdeel willen zijn van dit verhaal.

Zo’n scherpe missie zou problematisch kunnen worden als dit het enige verhaal zou zijn dat binnen de onderneming verteld zou (mogen) worden, en er dus geen ruimte meer zou zijn voor de afwijkende stemmen die er óók zijn. Essayist Rebecca Solnit waarschuwt hiervoor in haar essaybundel *Wiens verhaal is dit?* (2019). De kern van haar pleidooi is dat je, als je op zoek bent naar het gedeelde verhaal, je er rekenschap van geeft dat sommige stemmen in de samenleving – en ook in organisaties – nooit zo sterk gehoord worden als anderen, soms zelfs stelselmatig niet aan bod komen of onderdrukt worden. Het is daarom belangrijk om het verbindende verhaal op zijn minst zodanig te formuleren dat het nog enigszins open is en mensen hun eigen betekenis eraan kunnen toevoegen. Bijvoorbeeld door het te formuleren als een beeld dat niet vertelt ‘hoe het is’ of ‘hoe het moet’ maar *uitnodigt* om de wereld in een bepaald licht te zien en nieuwe mogelijkheden voor denken en doen te verkennen. Vaak zit er in zo’n beeld een paradox, zoals in de missie van Patagonia: een bedrijf zijn én de wereld willen verbeteren. De spanning van die schijnbare tegenstelling zorgt voor vragen en (verander)energie en voelt meer als een uitnodiging om met elkaar op zoek te gaan dan als een oproep om ‘het plan uit te voeren’.

Verskil(makers) uitnodigen

Patagonia maakt overigens niet alleen in de formulering van het organisatieverhaal ruimte voor diverse stemmen. Medewerkers zetten zich onder werktijd in voor zelfgekozen acties en goede doelen die bijdragen aan de missie om de planeet te redden. Het is een vorm van wat actieonderzoekers Megan Reitz, John Higgins en Emma Day-Duro (2021) *employee activism* noemen. Oftewel: ruimte maken voor de intrinsieke drive van medewerkers om een bijdrage te leveren aan grote sociale en ecologische vraagstukken (denk aan

klimaatverandering of institutioneel racisme). Het is volgens hen niet langer houdbaar dat organisaties een 'neutrale positie' innemen bij dit soort thema's. En als ze er wat in willen betekenen, hebben ze de passie en het verandervermogen van hun interne 'activisten' nodig om zichzelf uit te dagen en opnieuw uit te vinden.

Activisme is overigens voor Reitz en collega's een ruim begrip: het gaat ze om het 'verlangen om een verschil te maken en invloed te nemen op de vraagstukken die er voor iemand echt toe doen'. In hun onderzoek ontdekten ze dat dit voor veel mensen nog niet zo eenvoudig is. Bijvoorbeeld omdat het onveilig is om je uit te spreken rond dit soort thema's. Of omdat het lastig is om gehoord te worden aangezien je (nog) weinig formele macht hebt. Of omdat degenen die die macht *wel* hebben zich in een 'optimismebubbel' bevinden als gevolg van een meer bevoorrechte positie, waardoor ze minder urgentie ervaren ('Zo'n vaart zal het wel niet lopen', 'Ik herken dat probleem niet, want ik heb er zelf nooit last van gehad'). Al met al worden door dit soort ontastbare en tastbare blokkades de 'activistische' stemmen niet gehoord, laat staan dat ze de kans krijgen het organisatieverhaal uit te dagen en te verrijken.

Organisaties die dat willen veranderen, doen er goed aan hun 'activisten' op te zoeken voor een dialoog en ze expliciet meer invloed te bieden. Verhalen van de minderheid die zich aan de rand van het systeem bevinden kunnen namelijk juist voor beweging zorgen. Organisatiewetenschapper Debra Meyerson (2008) introduceerde voor deze groep mensen het begrip *tempered radicals*: mensen die binnen het bestaande systeem voor verandering proberen te zorgen. Zij stappen in op het grotere verhaal van de organisatie én blijven telkens trouw aan hun eigen waarden, ook of juist waar die onder spanning staan. Ze weten de balans te vinden tussen activisme en meedoen en kiezen de juiste momenten en contexten om zich uit te spreken. Om dit soort stemmen te koesteren helpt het om netwerken te creëren waarin deze mensen binnen en buiten de organisatie elkaar kunnen ontmoeten en ondersteunen bij het werken aan vernieuwing. Zo voelen ze zich minder alleen en vinden ze aanmoediging waar ze op andere momenten juist tegen de wind in koersen. Dat helpt deze verschilmakers om zowel hun rol te blijven pakken als zich verbonden te blijven voelen met de organisatie die ze tegelijkertijd verder helpen *en* uitdagen.

N



Wat is de titel van dit verhaal?

Een aanpak die helpt om de meerstemmigheid in een team te vergroten, met als doel ruimte maken voor nieuwe ideeën en initiatieven die bijdragen aan de ontwikkeling van het team.

Toelichting

De dominante verhalen die in een team rondgaan kunnen een belangrijke reden zijn waarom de ontwikkeling van een team stopt. Bijvoorbeeld omdat sommige verhalen er voor zorgen dat mensen elkaar uit de weg gaan of zelfs helemaal vermijden. Dat er voor- en tegenstanders ontstaan. Of dat mensen niet in beweging komen omdat ze denken dat het toch geen zin heeft. Er zijn legio mogelijkheden. Op het moment dat je ontdekt dat een of enkele dominante verhalen rondgaan op een manier die een blokkerende werking heeft, helpt het om als begeleider te kijken hoe je de meerstemmigheid in een team kunt bevorderen. Dat begint bij de vraag: zijn er nog andere verhalen die een minder groot podium krijgen? En: welke zaken worden onderbelicht of zelfs gemaskeerd in die dominante verhalen? Welk nieuw verhaal zouden de teamleden kunnen maken? Deze werkvorm helpt hierbij.

Hoe werkt het?

We werken de werkvorm hieronder uit aan de hand van het thema 'samenwerking'. Natuurlijk kun je dit vervangen door het onderwerp waar het in jouw geval over gaat. Maar zo kunnen we de flow makkelijk uitleggen.

Stap 1 Na een uitleg over het waarom en hoe van de oefening geef je ieder teamlid kort de tijd om een moment of situatie uit te kiezen dat voor hem typerend is voor de samenwerking in het team. En daarover een aantal vragen te beantwoorden:

- Wat *gebeurde* er op dat moment? Probeer het moment te beschrijven als filmfragment.
- Welke conclusies trek je uit dat moment?
- Wat betekent dat voor jou als teamlid?
- Welke titel geef jij aan jouw verhaal?

Stap 2a Maak tweetallen met A en B die elkaar interviewen. En leg ze duidelijk de instructies uit (zie hieronder).

Stap 2b. Eerst deelt A het verhaal en B luistert en vraagt door zodat hij een steeds beter beeld krijgt van wat er gebeurde tijdens het kenmerkende moment dat A heeft gekozen en hoe hij of zij dat moment heeft geïnterpreteerd. Vervolgens reflecteert B kort op dat verhaal. Geef als begeleider mensen hiervoor een aantal (deconstructie)vragen (zie ook werkvorm J), bijvoorbeeld:

- Over welk thema gaat dit verhaal?
- Welke positie heeft de verhalenverteller in dit verhaal?
- Welke dualiteiten zitten er in het verhaal (mooi – lelijk, oud – nieuw)?
- Welke zaken worden in dit verhaal volgens jou weggelaten?
- Wat staat er in dit verhaal tussen de regels en wordt niet gezegd?
- Wat zou de andere kant van het verhaal kunnen zijn?
- Welke stemmen komen niet aan bod in dit verhaal?
- Welke titel zou jij het verhaal willen geven?

Stap 2c. Vervolgens draaien A en B de rollen om. Geef als begeleider een tijdsignaal wanneer het tijd is om te wisselen. Over het algemeen is tien minuten per persoon genoeg (elk duo heeft dan in totaal twintig minuten).

Stap 3 Geef de duo's enige reflectietijd om terug te blikken, met vragen als:

- Hoe was het om je verhaal te vertellen en naar dat van de ander te luisteren?
- Welke perspectieven ben je op het spoor gekomen?
- Hoe was het om op zoek te gaan naar de mogelijk andere kant van het verhaal?

Vraag ze ook om met elkaar tot een aansprekende titel te komen voor ieder verhaal. Dit kan de oorspronkelijke titel zijn van de verhalenverteller, de aangepaste titel van de interviewer, of nog een derde variant.

Stap 4 In een plenaire bijeenkomst van het team maak je de meerstemmigheid van het team visueel door alle titels op een poster te groeperen en op te hangen. In wisselende kleine groepen bespreken de teamleden de verschillende verhalen.

De vragen die je ze meegeeft zijn: Wat valt je op aan de verschillende titels? En: Waar zou je graag meer mee willen? Soms is het ook nodig om daar in een plenaire setting nog over door te spreken, andere keren hoeft dat niet en kun je direct door naar stap 5.

Stap 5 Nu de verschillende perspectieven op samenwerking in het team in beeld zijn gebracht, kun je met elkaar werken aan het nieuwe verhaal. Dit kan bijvoorbeeld door samen te onderzoeken waar het team meer van zou willen en hoe je positieve samenwerkingsmomenten kunt uitbouwen. Of je nodigt deelnemers uit om een verhaal te maken waarin het team een jaar later terugkijkt op een succesvolle samenwerking. Wat zijn de werkende principes en wat zie je jezelf en je collega's doen? En... welke titel krijgt *dat* verhaal?

Tips voor de begeleider

Deze werkvorm is met name geschikt bij teams waar je naast de aanwezigheid van dominante verhalen nog ruimte voelt om met elkaar te onderzoeken welke andere verhalen er rondgaan. Bij teams waar veel conflicten zijn of waar sprake is van 'verwaarlozing' heb je eerst iets anders te doen, voordat er ruimte is om naar elkaars verhalen te luisteren.

Meer lezen?

Deze werkvorm komt terug in hoofdstuk 12.

Bronnen

- Ooijen, M. van S. Tjepkema & K. Weber (2019). Een veelheid aan verhalen: Rijkdom of rumoer? In: *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* 8.
- Loo, R. van de (2012). De stem van de dissonant: stimulering van meerstemmigheid en dialoog bij teamontwikkeling. In F. Meijers (red) *Wiens verhaal telt?* Garant.

Wie aan verandering werkt in organisaties, komt vroeg of laat verhalen tegen. Over wat een goed team is, bijvoorbeeld. Over hoe het nu gaat. Of over hoe de toekomst eruitziet. Soms zijn ze bewust, soms wat meer impliciet, maar ze hebben altijd invloed. Door verhalen te vangen, ontrafelen en zichtbaar te maken, kun je je er samen toe verhouden en ervoor kiezen om nieuwe plotlijnen te ontwikkelen. Om zo beweging mogelijk te maken.

‘Verhalen’ in meervoud, want naast het dominante verhaal zijn er altijd andere verhalen in elke persoon, groep of organisatie. Die meerstemmigheid kan productief uitpakken: perspectieven die elkaar corrigeren, aanvullen of verdiepen. Maar net zo vaak ontstaat er een kakofonie, of doet een belangrijk deel van de invalshoeken nooit mee. Hoe zorg je dat de verschillende verhalen elkaar versterken en bijdragen aan de onderlinge verbinding? En hoe kom je samen tot nieuwe verhalen die uitnodigen tot actie?

VERHALEN VERANDEREN verkent de manier waarop je kunt werken met verhalen in de context van organisatieverandering en teamontwikkeling. Een praktisch boek voor zowel veranderkundigen als (team)coaches en leidinggevendenden.

Naast theorie, concepten en veel voorbeelden uit de veranderpraktijk van de auteurs, vind je 18 werkvormen waarmee je zelf aan de slag kunt.



Saskia, Joeri, Martijn, Luc, Koen en Lieve werken allen als adviseur, (team) coach en procesbegeleider. Ze zijn verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. Samen verzorgen ze ook leertrajecten en workshops over werken met verhalen in organisaties. Saskia, Luc en Joeri schreven eerder *Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*.

