
Het geheim van de smid (25)

Bouwen aan organisatiejournalistiek

In de themareeks ‘Het geheim van de smid’ zijn we op zoek naar methoden of aanpakken die waardevol en inspirerend zijn voor de praktijk. In dit artikel bespreken we de waarde van organisatiejournalistiek voor veranderprocessen.

Mara Spruyt & Derk van der Pol

Ongeveer anderhalf jaar geleden zijn we op een woord gekomen waar we enthousiast over zijn: organisatiejournalistiek. We waren meteen gegrepen door dit woord omdat het naadloos past bij het werk dat we graag doen: verhalen opsporen die bijdragen aan verandering in organisaties. Voor ons staat dit woord voor een aanpak waarbij we verschillende beelden, die er binnen een organisatie rondom een verandering of vraagstuk zijn, dichterbij elkaar brengen. Dit, omdat het van belang is het héle verhaal te vertellen en de hele werkelijkheid te laten zien. Pas dan ontstaat duurzame verandering.

Inmiddels hebben we ervaringen opgedaan met organisatiejournalistiek als manier van kijken en werken. Het is nog volop in ontwikkeling én we delen graag waar we nu staan. Op deze plek gaan we in op onze ervaring als organisatiejournalisten, een aantal verschijningsvormen die we hebben toegepast en de werking ervan, en tot slot op enkele principes die belangrijk zijn. Kortom: we geven een inkijkje in hoe wij bouwen aan het thema organisatiejournalistiek.

Verhalen vangen voor verandering

Niet iedereen kent het woord ‘organisatiejournalistiek’ en ook voor ons was het nieuw. Het bestaat uit de woorden: ‘organisatie’ en ‘journalistiek’. Het is journalistiek, in de zin dat het gaat over vragen stellen, interviews, onderzoekend te werk gaan en nieuwsgierigheid volgen. De contexten waarin we dat doen zijn dus organisaties. Voor ons gaat organisatiejournalistiek over het vangen en vormen van verhalen. De visie van een directeur over haar afdeling. De richting die een team op wil. Het invulling geven aan nieuw geformuleerde kernwaarden. Het gaat ons om de verhalen die verandering versterken of teweeg kunnen brengen. Organizationaljournalistiek begeeft zich daarmee op het snijvlak van veranderen en communicatie. Eigenlijk komt wat we doen erop neer dat we individuele verhalen onderzoeken en analyseren, om helder te krijgen wat dit zegt over een collectief organisatieverhaal. We zoeken naar een passende vorm om dit terug te geven, zodat we de verschillende perspectieven van betrokkenen aan elkaar verbinden. Een magazine, een krant, een film, een podcast of een verhalenexpositie; de vorm kan eindeloos variëren. Dat maakt organisatiejournalistiek wat ons betreft ook zo leuk en rijk!

leerde kernwaarden. Het gaat ons om de verhalen die verandering versterken of teweeg kunnen brengen. Organizationaljournalistiek begeeft zich daarmee op het snijvlak van veranderen en communicatie. Eigenlijk komt wat we doen erop neer dat we individuele verhalen onderzoeken en analyseren, om helder te krijgen wat dit zegt over een collectief organisatieverhaal. We zoeken naar een passende vorm om dit terug te geven, zodat we de verschillende perspectieven van betrokkenen aan elkaar verbinden. Een magazine, een krant, een film, een podcast of een verhalenexpositie; de vorm kan eindeloos variëren. Dat maakt organisatiejournalistiek wat ons betreft ook zo leuk en rijk!

In de praktijk

Een voorbeeld: wij waren als organisatiejournalisten aanwezig bij een werkconferentie. Het ging over samenwerking. We schoven aan bij allerlei gesprekken en tafels. We bevroegen mensen in de pauze en bij de lunch en hoorden zo allerlei verschillende verhalen. Niet één dominant verhaal, maar het hele verhaal met alle nuances die ertoe doen. Waar maken mensen zich zorgen over? Waar worden ze enthousiast van? Wat belemmert ze? Waar willen ze meer van?

Door al deze verschillende beelden met elkaar te delen, vertel je het hele verhaal. En als je verandering wilt doen slagen, helpt het om het hele verhaal te vertellen en er recht aan te doen: het gaat over het in kaart brengen van de onderstroom én de bovenstroom. Door die beelden bij elkaar te brengen, creëer je zoiets als een dubbelperspectief. Gezien vanuit meerdere perspectieven willen we een verhaal in beeld brengen. Hiermee zorgen we voor wederzijds

begrip, juist doordat we zorgen voor een ruimte waarin gevoeligheden en kwetsbaarheden op tafel komen.

Samen het verhaal maken

We lichten graag nog een praktijkvoorbeeld toe. Bij een koepel van basisscholen kregen we de vraag te ondersteunen bij het vraagstuk van Passend Onderwijs. We vormden een groep collega-organisatiejournalisten (variërend van docent tot directeur), die in tweetallen mensen gingen interviewen: van ouders tot collega's, allerlei stakeholders kwamen voorbij. Het doel van de gesprekken was om obstakels en dromen over Passend Onderwijs boven tafel te krijgen. We begeleidde de groep bij het interviewen (hoe doe je dat nu, hoe maak je een interviewleidend en hoe zorg je voor een goede uitwerking) en we bespraken onze interviewervaringen. De groep leerde dat interviewen vraagt om je eigen standpunt soms even te verlaten.

De verhalen uit de interviews hebben we verzameld in een magazine vol beelden: van leerlingen tot intern begeleiders, van docenten tot ouders, over hoe Passend Onderwijs eruit zou moeten zien. Dat gebruikten we weer als startpunt om een bijeenkomst over Passend Onderwijs handen en voeten te geven in de eigen schoolpraktijken. Het resultaat? Er ontstond meer samenwerking tussen collega's die elkaar niet kenden, evenals een verbreding van het perspectief van betrokkenen op Passend Onderwijs én een netwerk in de regio met verschillende stakeholders.

Verhalen werken

We hebben de afgelopen tijd ervaring opgedaan met het inzetten van journalistieke producten en werkwijzen als interventie bij verandering en beweging in organisaties. Zoals een magazine, om na een grote conferentie te laten zien hoe deelnemers verder zijn gegaan met hun voornemens en acties. Of een serie korte interviews, om een bestuurder zijn verandering te helpen expliciteren en op papier te zetten. Of een boekje met verhalen en reflecties, om de afronding van een ingrijpend cultuur-verandertraject te markeren.

Maar waarom is het relevant? We weten dat enkel 'verslag' doen van feiten en informatie nauwelijks aanzet tot actie en dat verhalen een krachtige manier zijn om een boodschap over te brengen. Als je een persoonlijk verhaal van een ander hoort of leest, krijg je de kans om als het ware door de bril van die ander naar de wereld te kijken. Dat kan best heel anders zijn dan hoe je zelf kijkt. Filosoof Emily Esfahani Smith zegt hierover dat 'het vertellen van onze eigen verhalen, en het horen van die van anderen, ons helpt om te begrijpen wie we zijn'. Persoonlijke verhalen zorgen voor herkenning en verbinding en dat is belangrijk als je beweging wilt, groot of klein. Door verhalen op te sporen en op te schrijven, kun je andere mensen inspireren.

Geleerde lessen & principes

Wat hebben we geleerd van verschillende organisatiejournalistieke interventies?

- Generatief: door voor verhalen te kiezen die gaan over de gewenste verandering - waar het al gelukt is - is de kans dat het groter wordt en de verandering slaagt, vele malen groter.
- Nodig mensen uit mee te doen. Als organisatiejournalist kun je het verhaal van anderen opschrijven. Het is interessant wanneer je met een groep samenwerkt aan een journalistiek product. Het samenwerken zorgt voor betrokkenheid en enthousiasme; juist door betrokkenen er zelf een rol/taak in te geven.
- Vorm volgt inhoud: vormgeving doet ertoe. Als je verhalen ophaalt, betekenis geeft en teruggeeft, kun je verschillende vormen gebruiken. Het is goed steeds te kijken wat bij wie, op welk moment past en bovendien vormen te kiezen die passen bij jou, als journalist. Ben je geen goede schrijver? Kies dan voor korte filmpjes of een podcast, of voor foto's en beelden.
- Een verandering ondersteunen met behulp van organisatiejournalistiek vraagt om het 'horen' van zoveel mogelijk stemmen, uit alle lagen van de organisatie. Het gaat dus niet alleen om hoe de directeur in een bepaalde verandering staat, maar ook om de collega's op de vloer. Als 'razende reporter' of journalist heb je een andere rol dan als adviseur of facilitator, waardoor je makkelijker verhalen kunt ophalen die anders misschien niet boven tafel zouden komen.

Verbinding en impact

Met veel plezier bouwen we verder aan dit thema. Omdat we geloven dat verhalen verbinden en impact kunnen hebben op verandering, of die nu groot of klein is. De wereld, en ook organisaties, kunnen we veranderen door de verhalen die we vertellen. Dat vraagt wel dat we elkaar andere en bovenal eerlijke verhalen vertellen. Organizatiejournalistiek kan hieraan bijdragen. ●



Mara Spruyt, MSc en
Derk van der Pol, MA

zijn adviseur bij Kessels & Smit, the Learning Company.



In de rol van organisatiejournalist gaan zij regelmatig op pad om voor klanten een verandering of organisatieontwikkeling te ondersteunen. Dat doen ze door verhalen op te sporen en te vertellen, gericht op het potentieel van mensen en systemen.

E-mail: mspruyt@kessels-smit.com /
dvdpol@kessels-smit.com