

## Het geheim van de smid (42)

# Verhalen veranderen

In de themareeks ‘Het geheim van de smid’ zijn we op zoek naar methoden of aanpakken die lezers waardevol vinden voor de praktijk. Martijn van Ooijen en Joeri Kabalt nemen je mee in het perspectief van ‘verhalen veranderen’, waarvan de kracht is om de rijkheid van en veelheid aan verhalen van mensen bij verandervraagstukken productief te maken.

Martijn van Ooijen & Joeri Kabalt

De afgelopen jaren hebben wij in ons werk als veranderkundige een fascinatie ontwikkeld voor verhalen. Welke verhalen zingen rond in de organisatie over hoe het *nu* gaat en hoe het *in de toekomst* zou moeten gaan? Welke andere verhalen zijn er ook nog mogelijk of worden onvoldoende gehoord? Als je verhalend aan verandering wilt werken, ga je op zoek naar manieren om verhalen zichtbaar te maken en te ontrafelen, zodat je je er samen toe kunt verhouden. En er eventueel voor kunt kiezen om nieuwe plotlijnen te ontwikkelen. Hoe kun je te werk gaan als *verhalende veranderaar*?

### Op verhaal komen

Storyteller Geoff Mead omschrijft een verhaal als: *‘an imagined (or re-imagined) experience narrated with enough detail and feeling to cause your listener’s imagination to experience it as real’* (Mead, 2014). Mensen zijn verhalenmakers en ook een organisatie kun je zien als een continu veranderende aaneenrijging van verhalen. Vaak is dit grotendeels onbewust: in welk verhaal zitten we eigenlijk?

Een voorbeeld. Op een afdeling die veel veranderingen doormaakte en in een ontzettend drukke periode zat, vroegen we de medewerkers om individueel, in stilte, een tijdslijn te tekenen van het afgelopen halfjaar: wat waren momenten die voor jou persoonlijk betekenisvol waren? Vervolgens werd in kleine groepen samen gekeken wat de meest belangrijke momenten waren voor de afdeling, die wat hen betreft op de gezamenlijke tijdslijn zouden moeten komen. Met alle tachtig aanwezigen liepen we daarna deze momenten door. Zo ontstond een ‘meerstemmig’ verhaal: zowel de stappen vooruit als de verwarring over de nieuwe structuur werden benoemd, de energie in het team evenals

het verdriet over vertrek en uitval van collega’s, de mooie resultaten die er óók waren neergezet... Door het op één groot brown-paper te plakken, werd het desondanks een gezamenlijk verhaal. Tot slot bedacht iedereen een titel van het volgende hoofdstuk van het verhaal van de afdeling – in tekst en/of beeld.

### De kracht van momenten

Nog een voorbeeld. In een fusietraject van twee organisaties werden we gevraagd om samen met medewerkers van beide organisaties nieuwe kernwaarden te formuleren. In een week tijd reden we met een bus van locatie naar locatie, organiseerden we in de ochtend dialoogsessies en maakten we in de middag radio –

*Ook een organisatie kun je zien als een continu veranderende aaneenrijging van verhalen*

voor en door collega’s. In de ochtendsessies vroegen we mensen in tweetallen in gesprek te gaan: wat zijn de momenten waarop jij als vakman het verschil maakt? Vervolgens onderzochten ze die momenten samen: welke waarde is nu voor jou belangrijk als je terugkijkt naar dat moment? En wat zegt het over jouw vakmanschap? Waarden die dan boven komen drijven, zijn bijvoorbeeld ‘goed luisteren’ of ‘het oplossen’. Uit meer dan 70 van dit soort duo-gesprekken ontstonden er clusters van waarden rond bepaalde momenten. We vroegen aan mensen: maak eens een zin die terug te herleiden is naar die concrete momenten uit het verleden en de waarden die je daar vond? Deze zinnen

## Verhaalvaardigheid

Welke 'verhaalvaardigheden' helpen om verhalen te expliciteren en te onderzoeken, maar ook te vernieuwen?

- *Auteurschap stimuleren.* Nodig mensen bewust uit om als auteur in hun verhaal te gaan staan, door zelf momenten te kiezen en een titel aan het verhaal te geven bijvoorbeeld. We nemen de taal van anderen heel serieus. In het voorbeeld van het fusietraject konden mensen niet zomaar een zin van een eerdere groep veranderen: hier was immers zorgvuldig over nagedacht.
- *Meerstemmigheid toelaten.* Het vermogen om meerdere verhalen tegelijk te laten bestaan. Bijvoorbeeld: bij de afdeling waar we de historielijn deden was het uitermate belangrijk dat zowel het gedoe en de verwarring, als de positieve resultaten een plek kregen.
- *Vertel- en luistersetting creëren.* Juist als de omstandigheden in een organisatie hectisch zijn, is het van belang om mensen even op verhaal te laten komen door te vertragen en ruimte te maken voor verhalen.
- *Spelen met tijd.* Je kunt spelen met verleden, heden en toekomst. Bijvoorbeeld door het verleden bewust in te zetten als bron voor verandering. Als datgene wat we willen en zoeken al eens eerder heeft plaatsgevonden, is verandering dichterbij dan je denkt. Of je kunt de groep vragen naar 'een volgend hoofdstuk'.
- *Verhaalvormen toepassen.* We werken ook graag met verschillende verhaalvormen, zoals muziek, foto, film en kunst. Bij het fusietraject werkten we bijvoorbeeld met een radio-station. Mensen gingen in gesprek over waarden, vroegen een nummer aan en vertelden daar een verhaal bij.

werden uiteindelijk de kernwaarden van de nieuwe organisatie.

Wat leerden we uit deze twee voorbeelden over het werken met verhalen bij veranderingen?

### Vertel- en luistersetting

In beide voorbeelden creëren we bewust een setting waarin mensen zich veilig voelen om hun verhaal te delen en te onderzoeken. Bijvoorbeeld door het gesprek eerst in de intimiteit van een tweetal te voeren of te starten met een individueel reflectiemoment. Het werken met verhalen luistert nauw. Door net iets andere woorden of momenten te kiezen of toe te voegen, verandert het verhaal immers. Daarom denken we zorgvuldig na over de vraagstelling; een vraag die raakt aan de materie en die het persoonlijk maakt. We

nodigen mensen altijd uit om naar een concreet moment toe te gaan. Je reist in de 'teletijdmachine' terug naar het moment en herbeleeft het. Daardoor ontstaat nieuwe kennis. Je ontdekt vaak nieuwe dingen en kijkt vervolgens met andere ogen naar het moment.

Bijvoorbeeld: Kun je het verhaal vertellen van het moment dat je wist dat je dit vak wilde gaan doen? Wat waren de meest betekenisvolle momenten van het afgelopen jaar in jullie team? Wat was een moment van kwetsbaarheid in je werk? In één moment zit een enorme rijkdom, en door verschillende momenten bewust aan elkaar te verbinden kun je spelen met welk verhaal er ontstaat. Bijvoorbeeld: als je kijkt naar de momenten waarop je als afdeling wél iets voor elkaar kreeg, krijg je een totaal ander verhaal dan wanneer je vraagt naar het moment waarop iets stroef liep.

Om zorgvuldig om te gaan met eigen en andermans verhalen, helpt het om luisterprincipes te introduceren. Zoals: *keep the coin in the air* (door onderzoekend te blijven kijken, valt het muntje niet op de grond), *respecteer auteurschap* (door dicht bij de taal van de auteur te blijven, voorkom je zijsturing) of *geef je verhaal een titel*. Soms kun je ervoor kiezen een wat strakkere vorm te gebruiken, bijvoorbeeld door één voor één een verhaal te vertellen, waarnaar in stilte wordt geluisterd. Vervolgens vraag je iedereen om reflecties terug te geven – zonder daar duiding of advies aan toe te voegen – aan de hand van de zin: 'ik hoor het verhaal van een persoon die... dat is het verhaal wat ik hoor.'

Kortom, ons geheim van de smid is een combinatie van verschillende vaardigheden om bij te dragen aan de verandering van verhalen (zie ook kader). Door mensen op verhaal te laten komen, een luistersetting te maken, een goede vraag te stellen en daarbij in te zoomen op concrete momenten, maak je verandering in verhalen mogelijk. Mits de 'auteur' met een nieuw paar ogen en een veranderd verhaal uit de teletijd-machine stapt. ●

### Meer lezen?

- S. Tjepkema, J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen. Beweging brengen in teams en organisaties*. Amsterdam: Boom.

- G. Mead (2014). *Telling the story: the heart & soul of successful leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



### Martijn van Ooijen en Joeri Kabalt

zijn beiden als verandkundige verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en passen het werken met verhalen dagelijks toe in hun veranderpraktijk. Ze schreven onlangs samen met collega's het boek 'Verhalen veranderen: beweging brengen in teams en organisaties'.