

Verhalen onderzoeken en veranderen

Zes aandachtspunten om de juiste setting te ontwerpen

Verhalen ontwikkelen zich vanzelf, daar hoef je niets voor te doen. Tegelijkertijd wil je de ander soms het liefst een zetje geven. Als je je op dit moment zorgen maakt over het klimaat, dan wil je dat meer mensen die urgentie onderschrijven, dat zij de zorgen over de toekomst met jou delen. En dat kan ook best wel... Zo heb ik in een organisatie waar men aan de slag ging met vraagstukken over veiligheid eens een film gemaakt. We filmden een onveilig moment en brachten ook de verschillende verhalen hierover van diverse betrokkenen in beeld. De film gebruikten we vervolgens om in gesprek te gaan over de vraag hoe iedereen zelf naar veiligheid keek en wat je daarvan terugzag in de film. Deze dialoog zorgde ervoor dat een aantal mensen hun eigen verhalen en opvattingen gingen onderzoeken. Verhalen van mensen veranderen niet door ze iets voor te schrijven. Wel kun je aandacht besteden aan de manier waarop je elkaar ontmoet en in gesprek gaat. Denk bijvoorbeeld aan de plek waar mensen bijeenkomen en de vragen die gesteld worden. Deze tool beschrijft zes concrete aandachtspunten om een setting te ontwerpen die helpt om te werken met de veelheid aan verhalen bij een verandervraagstuk.

Martijn van Ooijen



Wat is de achtergrond van deze tool?

Welk tijdsperspectief je gebruikt bij het onderzoeken en veranderen van verhalen maakt uit. Een bekend perspectief op tijd is 'objectieve tijd'. Deze manier van kijken is ontstaan in de thermodynamica. De tikkende klok als dominante maatstaf voor beweging in de natuurkunde. Omdat beweging wordt berekend door het meten van intervallen, wordt 'tijd' de maatstaf. De werking van deze 'kloktijd' is veel bekritiseerd, omdat de klok ons persoonlijke en organisatorische leven is gaan domineren. In de organisatietheorie zien we dat terug in Taylor's scientific management, waarin organisaties en werknemers worden gezien als machines, aangestuurd door managers. Een van de reacties op de objectieve manier van kijken naar tijd komt van de Franse filosoof Paul Ricoeur. Ricoeur schrijft onder andere over 'narratieve tijd'. Bij hem staan de tijdgebonden verhalen van mensen centraal. In het nu komt alles samen, zowel het verleden als de toekomst. Verleden, heden en toekomst zijn in Ricoeurs ogen continu aanwezig in plaats van lineair. Mensen geven volgens Ricoeur doorlopend betekenis aan tijd via verhalen. Ze doen dat door zich gebeurtenissen uit het verleden te herinneren, aandacht te besteden aan het nu en op basis daarvan verwachtingen te ontwikkelen voor de toekomst.

	Objectieve tijd	Narratieve tijd
<i>Omschrijving van dit perspectief</i>	Een wetenschappelijke, objectieve benadering van tijd waarin verleden, heden en toekomst lineair met elkaar verbonden zijn.	Een fenomenologische tijdsbenadering waarin tijd een verhaal is, waarin verleden, heden en toekomst met elkaar verweven zijn.
<i>Tijd is</i>	Kloktijd	Een verhaal
<i>Dominante managementtheorie</i>	Scientific management	Narrative theory
<i>Implicaties voor organisatieverandering</i>	Organisaties zijn machines met managers die de machines van buitenaf besturen; verandering is een kwestie van planning, managen en 'meten is weten'.	Organisaties en speelvelden als 'verhalenhuisen' met dynamische, tijdelijke en contextuele verhaalproductie; verandering vindt plaats wanneer verhalen veranderen.

Deze tool is gebaseerd op principes die in mijn promotieonderzoek naar voren komen (Van Ooijen, 2023). Deze principes bouwen voort op de narratieve tijdsbenadering.

Wanneer gebruik je de tool?

Als je bouwt aan een beweging of vernieuwing en je hier invloed op wilt nemen.

Hoe werkt het?

Als je een ontmoeting organiseert in het kader van de beweging waar je aan bouwt, kun je deze aandachtspunten er bijpakken. Je kunt ze (één of allemaal, net wat je wilt) naar eigen inzicht toepassen in het voorbereiden van deze bijeenkomst.

Aandachtspunt 1

Ontwerp de setting

Om verandering in verhalen te faciliteren helpt het als er een setting is waarin mensen zich vrij voelen om hun verhaal te delen.

Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wat voor soort plek, setting of omgeving helpt mensen om hun verhaal te delen?
- Welke vraag (of actie?) zou een dialoog over een veelheid aan verhalen kunnen ondersteunen?

Voorbeeld:

Als mensen zich niet vrij voelen om in een groep te praten, helpt het om in een kleinere setting te beginnen. Bijvoorbeeld eerst een gesprekje in tweetallen en dan terugkoppelen in de wat grotere groep. We vergeten soms dat niet iedereen zich vrij voelt om zich uit te spreken - om wat voor reden dan ook. Zo kan het helpen om na te denken of de fysieke ruimte: de tafels anders neerzetten of weghalen om de 'vergadervibe' eraf halen. Even wandelen in plaats van zitten kan soms voor verdieping zorgen.

Aandachtspunt 2

Verwelkom meerstemmigheid

Het onthullen of uitnodigen van een veelheid aan verhalen vergroot de mogelijkheid om geminimaliseerde en/of ongehoorde verhalen te horen.

Geminimaliseerde of ongehoorde verhalen zijn verhalen die bewust stilgehouden worden of die mensen niet willen horen. Kritische stemmen worden bijvoorbeeld soms expres stilgehouden in een dynamiek.

Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wie moeten we nog meer opzoeken om een nieuw verhaal in relatie met het veranderingsproces te horen?
- Hebben we zicht op de veelheid aan verhalen?
- Wanneer en hoe werken de verschillende verhalen dynamisch op elkaar in en met welk resultaat?
- Hoe kunnen we de verhalen die we al kennen zo vertellen dat ze mensen uitnodigen tot dialoog en het delen van verhalen?

Voorbeeld:

Veel veranderingen hebben op het eerste gezicht een enkelvoudig perspectief. We willen allemaal zelfsturing, toch? Niemand kan tegen een veilige werkplek zijn, toch? In praktijk ligt dat vaak toch anders. Zelfsturing is vaak ook 'meer gedoe' of 'stimuleert druk zijn met randzaken'. Veiligheid is soms 'een stapel papier op de bijrijdersstoel'. Als je bij een verandering de variëteit in verhalen nog niet hoort, weet je dat je iets mist. Een klein voorbeeld is dat we bij een leergang over veiligheid stevast vroegen: wat betekent veiligheid voor jou? De zinnen die we hoorden schreven we op. Zo ontstond er na tientallen leergangen een rijk beeld van veiligheidspectieven.



Aandachtspunt 3

Organiseer dialoog

Verhalen zijn ook taai en dat kan een dynamiek vastzetten (bijvoorbeeld in een team of organisatie). Plaats de relatie tussen mensen *boven* de verhalen en organiseer ontmoetingen waarbij je verhalen probeert te begrijpen door vragen te stellen.

Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wanneer en hoe zouden we de dialoog tussen mensen over de veelheid aan verhalen in het proces kunnen faciliteren?
- Welke vragen nodigen mensen uit om hun persoonlijke verhaal over verandering te delen?
- Hoe kunnen we mensen helpen om elkaar meer vragen te stellen?

Voorbeeld:

Mensen raken niet vanzelf in een dialoog. Het belangrijkste is misschien wel vragen te stellen. Dat lukt het beste als ieders nieuwsgierigheid aangesproken wordt. Ieder mens heeft dat in huis, maar je moet het soms even extra uitnodigen. Een voorbeeld is maken van een format met vragen waarmee mensen elkaar bevragen als oefening. Soms helpen spelregels ook: 'laat elkaar uitpraten', 'vermijd nieuwe woorden, en probeer een vraag te stellen over een woord dat de auteur van het verhaal inbrengt' of 'keep the coin in the air' (zorg dat je geen snelle conclusies trekt over het verhaal).

Aandachtspunt 4

Stimuleer verdikking van de verhalen

Vragen stellen aan mensen over verhalen verdiept en verbreedt deze verhalen en vergroot de autonomie van de auteur ervan. Dunne verhalen zijn de ietwat eenzijdige verhalen, die een hoop onbesproken of onbelicht laten. Denk aan een verhaal met als titel 'asielzoekers zorgen meestal voor criminaliteit', dan voel je direct dat een hoop niet gezegd of belicht wordt. Verdikken gaat over datgene belichten wat het verhaal nog niet vertelt.

Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Welke verhalen in dit proces zijn dunne beschrijvingen of onduidelijk en hebben verdikking nodig?
- Als mensen bijvoorbeeld zeggen: 'Veiligheid is de stapel papier op de passagiersstoel', welke vragen helpen dan om dit verhaal te verdiepen, zodat we het meer kunnen begrijpen?

Voorbeeld:

We vragen mensen soms heel bewust om de dun uitgewerkte verhalen samen te verdikken. Dat betekent bijvoorbeeld dat ze bewust op zoek gaan naar de andere kant van het verhaal, de niet-gehoorde stemmen, de dualiteiten in het verhaal en datgene wat niet gezegd wordt, maar tussen de regels wel voelbaar is. Door op die manier verhalen te ontleden, wordt het makkelijker om te bepalen welke relatie mensen met het verhaal willen.

Aandachtspunt 5

Help mensen te separeren

Separeren betekent dat de persoon en het verhaal niet samenvallen. Het scheiden van verhaal en persoon draagt bij aan veranderende verhalen. Het bevrijdt en herstelt relaties tussen mensen in veranderingsprocessen. In de inleiding van deze tool staat het voorbeeld van de film. Separeren bleek hier een belangrijk werkend mechanisme te zijn. Omdat het een film was, konden mensen even uit hun eigen verhaal en in een ander verhaal stappen.

Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Hoe kunnen we voorkomen dat we het verhaal gaan combineren met de persoon (de persoon is niet onveilig, maar de persoon heeft een ander verhaal over 'veiligheid' dan jij).
- Wat is de relatie die de auteur van dit verhaal heeft met het verhaal en welke vragen zouden de auteur kunnen helpen om te reflecteren op de relatie die hij of zij heeft met het verhaal?
- Welke interventie zou mensen kunnen helpen om naar de film te kijken, in plaats van alleen in de film te *spelen*?

Voorbeeld:

Een manier om dit te doen is om mensen bijvoorbeeld te vragen een titel te geven aan een verhaal dat hen bezighoudt. Stel iemand is ontevreden over de samenwerking in het team en vertelt daarover. Door te vragen welke titel iemand aan het verhaal geeft, kun je vervolgens die titel bevragen. Stel dat iemand als titel 'stroeve samenwerking' noemt, dan kun je daarna vragen: wanneer was stroeve samenwerking afwezig? Wat is het effect van stroeve samenwerking op jou? Op die manier kan iemand ineens van een afstandje kijken naar 'stroeve samenwerking'.

Aandachtspunt 6

Reflecteer ook op je eigen verhaal

Het werken met de verhalen van anderen vraagt om zelfreflectie.

Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wat is mijn verhaal over (de) verandering?
- Wat is mijn verhaal over het thema waar de verandering over gaat?
- Hoe beïnvloeden deze persoonlijke verhalen de verandering waar ik bij betrokken ben?
- Hoe werk ik (op een goede wijze) met de verhalen van anderen?

Voorbeeld:

Het kan helpen om je eigen verhaal over verandering of het thema waar de verandering over gaat (of dat nu is veiligheid, efficiency, zelfsturing etc.) eens uit te schrijven. Schrijf over 3 momenten van zelfsturing in je eigen leven, het effect van die momenten op jou en welke conclusies je daaruit trekt. Op die manier wordt het makkelijker om te zien waar je eigen verhalen mee gaan doen in het vraagstuk. Ook is het waardevol om zo nu en dan stil te staan bij hoe je werkt met andermans verhaal... we selecteren, filteren en kiezen constant in de verhalen van anderen. We zijn geen neutrale wezens, dus reflectie op het werken met de verhalen van anderen is waardevol. Zo realiseerde ik mij zelf pas later hoe opmerkelijk het eigenlijk was dat ik in mijn onderzoek labels gaf aan onderdelen van de verhalen van mensen die ik interviewde. Je kunt je afvragen of die mensen daarop zitten te wachten... en wat ik eigenlijk beoogde met die labels van mij.



Referenties

- Van Ooijen, M. C. (2023). *“Not All Fish Will Survive”:
Working with a Multitude of Urgency Narratives in Processes of Change*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam].
- Tjepkema, S., Kabalt, J., Van Ooijen, M., Verheijen, L., K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen, beweging brengen in teams en organisaties*. Boom.