

Omarm de fantasie

WERKEN MET VERHALEN

Martijn VAN OOIJEN, Joeri KABALT en Saskia TJEPKEMA

INLEIDING Wij mensen zijn verhalenmakers. We maken continu verhalen over onszelf, over elkaar, de organisatie, de buitenwereld. En anderen doen dat ook over ons. Als procesbegeleider kom je terecht in al die verschillende ik-, wij- en zij-verhalen. Onder de titel ‘Een veelheid aan verhalen: rijkdom of rumoer?’ schreven twee van ons daarover mee aan een artikel voor dit tijdschrift (Van Ooijen, Tjepkema & Weber, 2019). Dat ging in essentie over de vraag hoe je al die verhalen kunt leren herkennen en waar nodig zelfs kunt helpen veranderen, als dat meer ruimte geeft. Als begeleiders kunnen we bijdragen aan *separatie* ofwel het loskoppelen van auteur en verhaal en het ontwarren van een

diversiteit aan verhalen in een team of groep. Ook kunnen we werken met *deconstructie* van verhalen, als een middel om nieuwe perspectieven te gaan zien zodra gesprekken en verhalen vastlopen. En we kunnen bijdragen aan een luistersetting die mensen uitnodigt om te vertellen en écht te luisteren. Allemaal manieren om productief te werken met bestaande verhalen.

In dit vervolgartikel richten we ons specifiek op de magie van verhalen: het onverwachte,

M. van Ooijen MSc BA, dr. J. Kabalt en dr. S. Tjepkema zijn als veranderkundig adviseur verbonden aan Kessels & Smit te Utrecht. E-mail: mvanoijen@kessels-smit.com.

de schoonheid, het onverklaarbare en het verrassende. Fantasie heeft echter niet altijd een positief imago. Zo staan mensen die hun eigen verhaal bij het nieuws maken vaak in een negatief daglicht, terecht of onterecht. Denk aan het vaccinatiedebat of de discussie rond straling van zendmasten; dit wordt als lastig gezien. Waarom blijven ze niet gewoon bij de feiten uit onderzoek? Ook in organisaties wordt het snel ingewikkeld als verschillende groepen mensen bij de organisatieplannen en -doelen eigen verhalen maken over waar de organisatie vandaan komt of naartoe gaat. Vaak zijn die niet zozeer gebaseerd op rationele cijfers en analyses, maar op angsten, aannames, persoonlijke drijfveren of een overvloed aan inspiratie en ideeën. Voor je het weet komen er termen op tafel als weerstand, gebrek aan visie, eigengereidheid of ‘blijven hangen’ in vroeger (Gabriel, 1995).

En dat terwijl diezelfde fantasie juist ook een enorme bron voor verandering kan zijn. We spreken niet voor niets over verbeeldingskracht. Wij zijn ervan overtuigd dat het nu net die bijzondere werking van verhalen is die een verschil kan maken in ons vak begeleidingskunde. Juist nu, in een tijd waarin we onze samenleving en de organisaties daarin opnieuw aan het uitvinden zijn. In een (post) coronatijdperk kunnen we niet alleen toe met feiten – onze fantasie is hard nodig om ons nieuwe mogelijkheden te kunnen voorstellen.

In dit artikel vragen we ons af hoe we het ‘magische’ van verhalen positief kunnen inzetten om ontwikkeling en beweging mogelijk te maken. We expliciteren deze kijk in de vorm van een aantal principes en illustreren die met voorbeelden uit onze praktijk. Maar eerst een korte verkenning van de plek van verwondering in organisaties.

BETOVERING EN MAGIE IN ORGANISATIES

Hoeveel ruimte is er eigenlijk voor magie en fantasie in moderne organisaties? De socioloog Max Weber (1919/1989) zag meer dan een eeuw geleden onze moderne wereld al als ‘onttoverd’, door de opkomst van rationalisering en intellectualisering. Volgens hem zijn we collectief gaan geloven dat we in principe alles kunnen weten en snappen door het te bestuderen, berekenen en plannen. Het onvoorspelbare doet er niet meer toe en wordt afgedaan als bijgeloof. Nog steeds ligt in veel organisaties de nadruk op het formele en daarmee minder op onverwachte ontmoetingen, spontane initiatieven en de mensen achter functies.

Tegelijk bestaat er in organisaties een ‘unmanaged organization’ (Gabriel, 1995), waar het onverwachte en spontane wel kan bestaan. De socioloog Yiannis Gabriel definieert deze ‘unmanaged’ organisatie als een droomwereld waarin verlangens, angsten en emoties geuit worden in zeer irrationele taal – de manager van deze wereld is de fantasie. Volgens politiek filosoof Jane Bennett (2001) is onze wereld daarom nooit helemaal onttoverd: er zijn altijd plekken, momenten en mensen die het fantasierijke toch belichamen of omarmen. Zij nodigt ons uit om bewust te kiezen welk verhaal we horen en (door)vertellen. Deze verhalen zijn niet onschuldig of neutraal; ze hebben reële consequenties, aangezien ze ons (collectieve) denken en doen beïnvloeden, vaak zonder dat we ons ervan bewust zijn.

De ‘manager fantasie’ biedt mensen in organisaties de keus om al dan niet mee te gaan in de onttovering (Boje & Baskin, 2011) en maakt plek voor een eigen verhaal. Dit geeft mensen de mogelijkheid om zelfs daar waar onttovering de overhand krijgt, ruimte voor een eigen verhaal te maken. ▼

Wij begeleidden onlangs een strategiedag waarin alle 350 operators en leidinggeven- den van een brouwerij betekenis en invul- ling gaven aan de strategie en we ieders fantasie prikkelden door hen uit te nodigen die gedroomde toekomst zelf vorm te geven met knutselmateriaal. 'Hoe zou het eruit zien als ...? Wat zou wat jou betreft de ide- ale brouwerij zijn? Welk beeld komt dan bij je op?' We vroegen niet naar realistische, hyperscherpe voorspellingen, maar naar een door hen gewenst toekomstverhaal. Alle beelden bleken gebaseerd op de vijf uit- gangspunten in het strategieplan, maar toch zag je overal eigen accenten terug. Boje en Baskin (2011) noemen dit emergente betovering ofwel betovering die bij mensen persoonlijk begint. Daarbij helpt het om plek te maken voor het maken van het eigen (ik-)verhaal, zoals wij dat bij die brouwe- rij deden: even dromen.

Dit biedt een hoopvol perspectief: als indivi- du word je sterk beïnvloed door de verhalen in de organisatie en daarbuiten, en tegelij- kertijd kun je bewust kiezen hoe je hierop reageert en welke verhalen je daarmee al dan niet wilt versterken. Gebruikmaken van fantasie en verbeeldingskracht – en die af en toe voluit de ruimte geven – maakt mensen op een krachtige manier bewust van de ver- schillende ik-, wij- en zij-verhalen en zorgt ervoor dat ze met deze verhalen kunnen 'spe- len'. Hierna verkennen we hoe dit werkt, aan de hand van vijf principes.

PRINCIPE 1. DE TRANSFORMATIEVE KRACHT VAN FANTASIE IN VERHALEN Volgens lite- ratuurwetenschapper Maria Tatar (2010) is de transformatieve kracht van sprookjes dat ze constant veranderen als mensen ze aan elkaar vertellen. Wie naar een sprook-

je luistert, wordt als het ware zelf betoverd. Die betovering maakt vervolgens dat je als luisteraar of lezer zelf ook in een stand komt waar je fantasie gaat stromen. Zo kun- nen vooronderstellingen in beweging kom- men: misschien kan ik toch mijn droom- baan vinden? Zou ontsnappen aan mijn vervelende situatie mogelijk zijn? Als kind leerden we dat de magie in sprookjes niet bestaat in 'de echte wereld'. Maar is dat wel zo?

We kregen eens in een opleiding de uitno- diging om een belangrijke persoonlijke anekdote te vertellen aan twee anderen ('Ik maakte mee dat ...'). Waarna een van hen die doorvertelde aan twee nieuwe luiste- raars in de derde persoon ('Ik ken een vrouw die ...'). Die mensen gaven het ver- volgens in sprookjesvorm terug aan de oor- spronkelijke inbrenger. Het verhaal werd zo in een paar stappen getransformeerd tot een sprookje met koningen, prinsessen en een bos vol fabeldieren. Toch was het niet eerder zó ieders persoonlijke verhaal. De korte sprookjes beschreven ineens de essen- tie van het leven. Hierdoor ontstonden er voor de 'eigenaren' nieuwe mogelijkheden om dat levensverhaal te erkennen en waar- deren en tevens aan een nieuw hoofdstuk te beginnen.

Deze oefening werd begeleid door narra- tieve practitioner en storyteller Geoff Mead (2011). Hij stelt dat als je je verhaal in de vorm van bijvoorbeeld een mythe of sprookje vertelt, je als mens kunt transfor- meren. Er ontstaat synchroniciteit als jouw levensverhaal en dit meer archetypische verhaal samenvallen; je voelt je onderdeel van iets groters en dat opent mogelijkhe- den.

PRINCIPE 2. SPELEN MET DE PLOT In de 'managed organization' staan tijd en plot – de volgorde van de gebeurtenissen – vast. Doordat verleden, heden en toekomst elkaar logisch opvolgen, zijn er weinig mogelijkhe- den om een andere route te volgen (bijvoor- beeld: 'We moeten nu bezuinigen om als or- ganisatie te overleven'). Fantasie zet deze lineaire tijdsas op losse schroeven. Ineens is de toekomst niet ver weg, maar kan direct beginnen. Is het verleden voelbaar aanwezig in het nu of zijn er verschillende nu's te ont- waren. De filosoof Paul Ricoeur (1980) noemt dat het 'drievoudige nu' waarin verle- den, heden en toekomst dynamisch samen- komen. Denk maar eens aan het moment dat je een schoendoos met foto's van vroeger vindt – je stapt direct je verleden in. Of als je een reis voorbereidt en jezelf levendig op een Frans terrasje ziet zitten – ineens 'ben' je even in de toekomst. Door zo'n hinkstap- sprong verleden-toekomst-heden te maken, ontstaat energie voor vernieuwing. De orga- nisatiewetenschapper Peter Senge (1990) noemt dit creatieve spanning: het verschil tussen wat er nu is en wat we zouden willen.

Tot besluit van een leergang vroegen we alle deelnemers om een verhaal te schrijven over een betekenisvol moment uit deze leer- gang dat zij zouden willen meenemen naar de toekomst. Na een uur schrijftijd hadden we een korte time-out: hoe ging het? Een deelnemster vertelde dat het goed lukte om het moment te beschrijven, maar verzuchtte: 'Hoe gaat het verhaal dan verder?' Be- doelde ze het verhaal op papier of het ech- te? 'Allebei!', riep ze enigszins gefrustreerd. Wij suggereerden om het verhaal terugblik- kend op het nu te schrijven, vanuit de toe- komst. Of om meerdere varianten te probe- ren: 'Het is jÓuw verhaal.' We zagen aan

haar hele fysiek dat er ruimte ontstond. Door nu niet per se de volgende stap te hoe- ven weten, maar bijvoorbeeld eerst over een mogelijke toekomst te mogen dromen.

PRINCIPE 3. HET PLEZIER VAN SAMEN EEN VERHAAL MAKEN Zoals lezen en luisteren naar verhalen voor veel mensen aangenaam is, geeft het vaak ook veel plezier om samen te fantaseren. Reflecteren op taaie vraag- stukken kan zwaar zijn; een verhalende vorm kan dan voor lichtheid en speelsheid zorgen.

Met een team van een kennisafdeling werk- ten we aan een jaarplan. De afdeling werd in de internationale organisatie nog onvol- doende gezien en opgezocht en de manager had duidelijk te verstaan gekregen dat het tij komend jaar gekeerd moest worden. Deze donkere wolk hing boven het proces en verdween eigenlijk pas echt toen we een oe- fening deden waarin we ons de gewenste toekomst gingen voorstellen. We bedachten een evaluatieonderzoekje met opdrachtge- vers en schreven zelfverzonnen 'testimoni- als' op een flipover. Er werd veel gelachen en er vlogen een paar overdrijvingen door de lucht, maar toch noteerden we positieve, voorstelbare en ambitieuze uitspraken. Ze gaven moed om samen op pad te gaan: 'Wauw, als dat ons zou lukken ...' Tegelijk voelde het als een soort geleide fantasie (niet echt) – juist daarom was het ook ge- lukt. Bijzonder was het dat bij de volgende jaarplansessie, ruim anderhalf jaar later, de teamleider ineens opstond en de flipovers van die eerdere bijeenkomst uitspreidde. Bij de quotes was het team even stil: zo was het inmiddels bijna letterlijk gezegd. De verbinding in het team was bijna voelbaar.



'If you can dream it, you can do it', schijnt Walt Disney eens gezegd te hebben. Of het waar is, is de vraag, maar het is opvallend wat voor kracht er in een groep loskomt als je samen droomt over mogelijkheden en gewenste toekomst. Los van de vrijkomende actie-energie ontstaat er ook vertrouwen en verbinding – juist als het toekomstbeeld nog een beetje 'vaag' en multi-interpretabel is, zodat iedereen zich er (letterlijk) wat bij kan voorstellen.

PRINCIPE 4. VERHALENDE VORMEN LOKKEN

VERHALEN UIT In het vorige artikel beschreven wij hoe je mensen kunt uitnodigen om persoonlijke verhalen te vertellen in organisaties. Bijvoorbeeld door naar anekdotes te vragen, te werken met een biografisch interview van iemands loopbaan of door verhalen te laten schrijven. We hebben ook gemerkt dat het werken met meer fantasierijke verhalen uitnodigt om in de vertelstand te komen en verhalen te vertellen.

We vroegen een team een stripverhaal te maken van zichzelf. Een teamlid verbeeldde een periode van vier jaar heel treffend met een plaatje van een hoofdfiguur die een bal onder water probeerde te duwen. Even later lag de hoofdpersoon vermoeid langs de kant en sprong de bal omhoog en stuiterde weg. Beelden zeggen soms meer dan duizend woorden en kunnen wijsheid in zich dragen. In dit geval bracht de strip het hele team meteen tot gezamenlijk begrip. Men kreeg energie en inspiratie om het 'volgende plaatje' samen te gaan invullen.

Het reconstrueren van het verleden en het benoemen van patronen in een team kan uiteraard op veel verschillende manieren. Omdat het reconstrueren van het verleden meer

over interpretatie en selectieve herinnering dan over feiten gaat, versterken metaforen en beelden de ruimte voor ieders fantasie. We reconstrueren ons verleden op het ene moment anders dan op het andere en ons voorstellingsvermogen speelt daarbij absoluut een rol. Waarom dit niet nog iets meer uitnodigen?

PRINCIPE 5. RUIMTE VOOR HET POËTISCHE

Een andere manier om de kracht van fantasie aan te boren, is het gebruiken van poëtische beelden of metaforen om mensen met nieuwe ogen naar een bepaalde situatie te laten kijken.

We organiseerden een driedaags waardevol onderzoek met 250 mensen naar de manier waarop we nog explicieter het verschil kunnen maken in de wereld. Een breed thema, met mensen die elkaar nog niet kenden. Wat zou kunnen helpen om hen uit te nodigen om drie dagen in het onbekende te stappen en samen op onderzoek te gaan? Geïnspireerd door de locatie, een oude cruiseterminal, bedachten we een metafoor: de bijeenkomst als tussenruimte ('in-between space') waarin je tijdelijk langer in het niet-weten kunt blijven. Een van ons gaf tijdens de opening een poëtische en persoonlijke introductie over de metafoor en nodigde de groep uit om deze tussenruimte binnen te stappen. Nog steeds voelden sommigen zich bij vlagen ongemakkelijk en onzeker, maar de metafoor hielp de mensen om zich toe te staan net wat langer in dat niet-weten te blijven.

Volgens organisatiekundige Gervase Bushe (2009) kan het gebruik van dit soort poëtische beelden helpen om 'ritual-transformatieve space' te creëren, omdat deze het

verlangen naar transformatie van ons onderbewuste activeren. Werken met een metafoor of poëtisch beeld helpt ook om een bepaalde setting als 'anders' dan het normale leven te markeren, waardoor er tijdelijk ook andere regels gelden en zich nieuwe mogelijkheden aandienen.

TOT BESLUIT In deze bijdrage hebben we aandacht besteed aan het onverwachte, schone en verrassende ofwel de magie van verhalen. We stelden dat de 'unmanaged organization' bestaansrecht heeft en dat we de fantasie als manager daarvan serieus nemen. Die beweert immers de verbeeldingskracht, het voorstellingsvermogen, die mensen in staat stelt beelden te maken van wie ze zijn, wat ze doen en waar ze naar op weg zijn. Die beelden motiveren en verbinden; ze geven ruimte en richting.

We namen je mee in een vijftal principes en illustreerden deze met voorbeelden uit onze praktijk. Zeker nu overal vraagstukken over nieuwe manieren van samenwerken en samenleven ontstaan die niet te beantwoorden zijn met feitelijke voorspellingen, kunnen wij als begeleidingskundigen een behulpzame rol spelen door mensen te ondersteunen om nieuwe toekomstverhalen vorm te geven. Ons pleidooi is dat de fantasie hard nodig is om het denken en doen vrij te maken voor het realiseren van een nieuwe toekomst. Door te werken met fantasie wordt separatie tussen auteur en verhaal mogelijk. Je bent als mens of organisatie niet dit ene verhaal, maar je bedenkt een bepaald verhaal dat levensechte consequenties heeft. Wie zich hiervan bewust is, kan meerdere mogelijkheden en alternatieve verhalen verkennen en daarmee spelen. Het plezier dat daarbij ontstaat, of het nu gaat om een verhaal

vanuit de toekomst te schrijven of samen een sprookje te verzinnen, werkt verbindend en maakt dat er ook energie ontstaat om die alternatieven te verkennen en hiermee aan de slag te gaan.

You may say I'm a dreamer. But I'm not the only one.

John Lennon



LITERATUUR

- Boje, D. M. & Baskin, K. (2011). Our organizations were never disenchanted. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (4), 411-426.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, 16 (3), 477-501.
- Mead, G. (2011). *Coming home to story: storytelling beyond happily ever after*. Bristol: Vala.
- Ooijen, M. van, Tjepkema, S. & Weber, K. (2019). Een veelheid aan verhalen: rijkdom of rumoer? *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (1), 2-11.
- Ricoeur, P. (1980). Narrative time. *Critical Inquiry*, 7 (1), 169-190.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Tatar, M. (2010). Why fairy tales matter: the performative and the transformative. *Western Folklore*, 69 (1), 55-64.
- Weber, M. (1919/1989). *Science as a vocation*. Londen: Hyman.