

Samen slimmer door verhalen

Kennis delen, verbinden en vernieuwen

- Saskia Tjepkema

'The shortest distance between two people is a story', is een geliefde uitspraak van storytellers. Verhalen verbinden. Elke gemeenschap - dorp, team, gezin, organisatie, beroepsgroep - heeft zijn eigen veel vertelde gebeurtenissen. Ze zorgen voor cohesie en spelen een rol in het leren van en met elkaar. Door verhalen dragen we inzicht en kennis over op een manier die natuurlijk en contextrijk is.

Dit artikel gaat over hoe we verhalen kunnen gebruiken bij het faciliteren van leren en kennisdelen. Of liever gezegd, 'verhalend werken': verhalen delen en verhalen maken om samen te ontwikkelen. We lichten de historielijn en storytelling als werkvormen eruit.

Iedereen die wel eens geprobeerd heeft iets uit te leggen aan een jonge collega weet: dat is ongelooflijk lastig. Het is niet gemakkelijk je eigen ervaringskennis te expliciteren. Want veel daarvan is *tacit knowledge*. Daarbij komt ook dat het niet eenvoudig is om de precieze aansluiting te vinden op de belevingswereld van je vakgenoot.

Verhalen werken dan als een versneller. Een gerichte anekdote of een persoonlijke ervaring maken soms meer duidelijk dan welke uitleg dan ook. Je kunt er nu eenmaal meer in kwijt: emotie, spanning, context, nuance en – last but not least - liefde voor het vak. Passie is een essentieel onderdeel van vakmanschap dat met een verhaal beter overkomt dan met een PowerPoint of checklist.

Voor degene die iets moet leren, werkt het bovendien ook goed om een verhaal te horen. De belevenis van een ander, met alle context en emotie, komt het dichtst in de buurt van leren van eigen ervaring. Ons brein kan informatie die in de vorm van een verhaal tot ons komt ook gemakkelijker verwerken. Een verhaal triggert de hersenen om te gaan onderzoeken en betekenis te geven. Emoties en ratio doen beiden mee.

Overigens leren vaak vertellers ook zelf van het delen van hun verhaal. Het helpt hun bij *connecting the dots*, zoals dat zo mooi heet in het Engels. Verhalen brengen samenhang aan in hun ervaringen en geven die daarmee nieuwe betekenis (zie het werk van Milton Erickson, of recenter: Brein@work, 2010; Reynolds, 2011).

Kenmerken van een goed verhaal zijn (Tesselaar & Scheringa, 2009):

- het staat op zichzelf, heeft een begin, midden en eind;
- het is authentiek (waar);
- het heeft een hoofdpersoon die iets meemaakt (bijvoorbeeld de verteller), plotwendingen en andere narratieve (verhalende) elementen;
- het is persoonlijk;
- het roept emotie op of wordt met emotie verteld.

Het gaat hier dus niet zozeer om fictieve of metaforische verhalen, maar om werkelijke gebeurtenissen. Het gaat ook niet om de *corporate story* - in de zin van een officieel verhaal. Maar het gaat om de verhalen van de mensen die in de organisatie werken.

Sterke verhalen

Door mensen te stimuleren verhalen te vertellen, bevorderen we het leren van elkaar. De politie staat bijvoorbeeld bekend als organisatie waar sterke verhalen en anekdotes over het werk veel gedeeld worden. Op die manier leren mensen elkaar niet alleen dingen over de inhoud van het werk, het is ook een manier om samen betekenis te geven aan alle ontwikkelingen in de maatschappij en hoe je daar als agent mee om kunt gaan. Op de politieacademie loopt nu een project 'Politieverhalen vangen' om dergelijke anekdotes op te sporen en ruimte te maken om die door te geven (De Blouw, 2009). Onlangs verscheen het boek *Zwarte koffie, sterke verhalen* waarin de auteurs verhalen van politiemensen bundelen en mooie reflectievragen aanbieden, waardoor je ze kunt gebruiken om te leren (Koren, Ratering & Tamerus, 2010).

Verhalen verzamelen, en mensen de kans geven om die verhalen te delen, is een effectieve manier om informeel leren en kennis delen in organisaties, te ondersteunen. Zonder dat we dat formaliseren.

Twee specifieke manieren waarop je verhalen vertellen kunt gebruiken als hulpmiddel om 'samen slimmer' te worden zijn: de historielijn en een storytelling-bijeenkomst.

1. Historielijn

Het was een spannende vraag, waarvan ik me zelfs afvroeg of het überhaupt ging lukken. Het team was helemaal vastgelopen. De groep had het vertrouwen in de leidinggevende opgezegd, een collega was vertrokken, op het werkoverleg kwam niemand meer. En niemand wist waar te beginnen.

In overleg met alle teamleden besloten we een historielijn te maken: een reconstructie van de afgelopen jaren. Die begon met het inventariseren van de gebeurtenissen die voor elk van de teamleden niet mochten ontbreken in de tijdlijn. Het werd een dag met tranen en gelukkig - voor het eerst sinds tijden - gelach. Er kwamen misverstanden naar boven. Het werd duidelijk dat mensen dezelfde gebeurtenissen verschillend hadden beleefd. Ook bleken voorvallen niet in dezelfde mate door iedereen te zijn verwerkt. Dingen die voor de één alweer in het verleden lagen, zaten een ander nog hoog.

Al pratend maakte de groep het verhaal van zijn eigen proces. Mensen begonnen patronen in de samenwerking te zien. De impact van de context van het team kwam in beeld. En rond een uur of drie was voor iedereen ook duidelijk wat de eerste stap moest worden.

Wat niet was gelukt met een probleemanalyse, lukte nu wel door samen een verhaal te maken. Ik was als begeleider onder de indruk. Zowel van de verhalen en openheid van de teamleden, als van de uitkomst.

Dit persoonlijke voorbeeld illustreert hoe een historielijn werkt. Door samen belangrijke elementen uit de eigen geschiedenis te verzamelen, bouwt de groep het eigen verhaal. Dat helpt mensen die er al wat langer zijn om patronen te gaan zien. Bij mensen die nog maar kort bij het team horen, groeit het inzicht en gevoel van eigenaarschap. Bovendien krijgt iedereen overzicht. Daardoor vormt de oefening een goede springplank naar vernieuwing. Je kunt er, zoals in dit voorbeeld, een probleem bij het team mee oplossen. Maar het kan ook puur gericht zijn op ontwikkeling van het team naar de volgende stap.

Aanpak van historielijn

Bij het maken van een historielijn zijn allerlei variaties mogelijk. De basisvorm is:

- Bepaal de focus en het doel: gaat het om het evalueren van een bepaalde periode? Om een algemene pas op de plaats? Om het voorbereiden van een volgende fase?
- Deelnemers gaan op volgorde van toetreding tot de groep staan - hier gebeurt vaak al veel;

mensen blijken dit van elkaar vaak niet te weten.

- In groepen van drie wisselen mensen anekdotes uit: welk verhaal, welke gebeurtenis mag niet ontbreken als het gaat om de geschiedenis van deze organisatie/dit team/deze projectgroep?
- Alle anekdotes worden op chronologische volgorde op een tijdbalk geplaatst. Mensen vertellen elkaar het verhaal dat erbij hoort.
- Aan het eind reflecteert de groep op vragen als: wat leren we hiervan? Welke lijnen zien we? Wat gaat nu de volgende stap zijn, wat is aan de orde?

De groep kan groot of klein zijn, je kunt hier twee uur of een hele dag aan werken; de keuzes zijn afhankelijk van context en doel. En het is belangrijk de werkvorm daarop toe te snijden (Bunker & Alban, 1997). Je kunt er ook voor kiezen om het niet op één enkel moment te doen, maar er een onderzoek van te maken, waarbij je een grote groep in de organisatie betreft. Gezamenlijk maak je dan een *learning history* (Smid c.s., 2006).

2. Storytelling

Van storytelling heb ik eveneens een persoonlijk voorbeeld:

Bij een nieuwe, duale opleiding bleken de studenten in hun stage vooral te worden ingezet voor hand- en spandiensten. Daardoor konden ze nauwelijks werken aan de opdrachten voor school. Ook leek de opleiding niet goed aan te sluiten op de werkpraktijk. Onderzoek wees uit dat maar weinig afgestudeerden uiteindelijk de functie kregen waarvoor ze waren toegerust. Wat op landelijk niveau weer tot zorgen leidde, want die nieuwe functie was immers niet voor niets bedacht.

Dit was een complex vraagstuk, met veel betrokkenen. Zowel de opleiding, als de werkplekbegeleiders, managers en werkgevers probeerden, elk in eigen geleding, hiervoor oplossingen te verzinnen. Er werden onderzoeken gedaan en werkconferenties belegd.

Een storytellingmiddag bleek daarin een bijzonder intermezzo. We kwamen op het idee toen we om de tafel zaten met betrokkenen vanuit de verschillende partijen en ontdekten hoe anders iedereen het probleem ervoer. Zij nodigden mensen uit hun netwerk uit. En tijdens de middag vertelden drie mensen voor de groep hun verhaal. Geen analyse van patronen, geen aantallen, geen trends of gemiddelden. Alleen een krachtig persoonlijk verhaal, beeldend en met inleving verteld. Achtereenvolgens kwamen aan het woord een student die het moeilijk had in zijn stagejaar, een net

een leidinggevende die zowel studenten op stage had als een afgestudeerde collega in dienst.

Daarna gingen de mensen aan tafels met elkaar in gesprek. En daar gebeurde iets bijzonders. Hoewel de informatie op zich niet nieuw was (iedereen wist dat deze problemen bestonden, daarom was immers de bijeenkomst belegd), sprak men er nu anders over. Mensen ontdekten verbanden. Ze begonnen te snappen waarom slimme oplossingen die ze in de school hadden bedacht, uiteindelijk toch niet werkten in de praktijk. En waarom de school niet zomaar even die ene aanpassing zou kunnen doen waardoor het op de werkplek makkelijker zou lopen. Als toegift kregen ze – vooral door de frustratie van de student die in het verhaal duidelijk voelbaar was – veel energie om het nu eens echt op te lossen met elkaar.

In de laatste ronde – waarin mensen ontdekkingen deelden en plannen opperden – ontstonden spontaan allerlei samenwerkingsverbanden over de organisatiegrenzen heen. Mede omdat de groep zo groot was, was dit voor mij een indrukwekkende ervaring. Ik zag en voelde de energie en het inzicht bij iedereen toenemen.

De kern van een storytelling-bijeenkomst is dat je mensen uit verschillende hoeken van een systeem uitnodigt om een persoonlijk verhaal te vertellen. De anderen reflecteren op die verhalen en verbinden het aan hun eigen anekdotes en ervaringen. Zo ontstaat langzaam een gedeelde betekenis en begrip. En energie om te veranderen, omdat mensen zich ook emotioneel meer aan het vraagstuk en de oplossing verbinden.

Vorm, voorbeeld en reflectie

Storytelling is een effectieve manier om:

- alle lokale kennis te benutten en verbinden, en te zorgen dat de hele groep slimmer wordt;
- medewerkers te betrekken, bij elkaar en bij het vraagstuk. Niet alleen op een rationeel maar ook emotioneel niveau.

Een storytelling-bijeenkomst kun je op allerlei manieren inrichten. Met enkele mensen die een verhaal houden voor een grote groep; met een World Café aanpak, waar iedereen verhalen uitwisselt (Brown, 2005); of met interviews in tweetallen. Ook hierbij geldt steeds dat het proces niet per se in één bijeenkomst hoeft plaats te vinden. Er is bijvoorbeeld een zorgorganisatie die momenteel experimenteert met 'managementverhalen bij de openhaard'. Hierbij wisselen kleine groepen managers regelmatig gedurende enkele maanden in een

ontspannen setting ervaringsverhalen uit. Om van elkaars ervaringen te leren.

Welke ontwerpkeuzes je ook maakt, de volgende aandachtspunten gelden altijd:

- Aandacht en zorg voor de *vorm* van de verhalen is belangrijk. Door mensen een kapstok aan te bieden voor hun verhaal, of ze te interviewen. De kunst is om enige structuur aan te brengen, zonder het kapot te organiseren – want de creativiteit en eigen inbreng maken juist dat het werkt.
- Een sterk verhaal als *voorbeeld*, of een kort magazine met verschillende ervaringsverhalen in de vorm van interviews, kan op een prettige manier de toon zetten. Een dergelijk startverhaal werkt inspirerend en uitnodigend voor anderen om hun verhaal er aan toe te voegen. En je reikt impliciet een vorm aan. Dit creëert een natuurlijke opstap.
- Zorg voor een krachtige *reflectievorm*, met vragen die het denkproces in een goede richting sturen en ook de betrokkenheid versterken. Een vraag als: 'Welke bouwstenen voor oplossingen zie je?' leidt tot een ander gesprek dan 'Wat is volgens jou de kern van het probleem?' Net als 'Wat raakt je het meest in dit verhaal? En waarom?' iets anders doet dan 'Wat zijn de vijf belangrijkste argumenten die je hebt gehoord?' Slim gekozen vragen helpen de groep in een constructief en betekenisvol denkproces te komen.

Verhalen verbinden

Verhalen delen is een krachtige en natuurlijke vorm van informeel professionaliseren. En het is een slimme manier om kennis in het systeem te mobiliseren en te benutten voor beslissingen over vervolgstappen of oplossingen. Verhalen werken verbindend en integrerend. Want informatie van verschillende plekken en bronnen komt samen, en ratio en emotie krijgen beide een plek.

Verhalen verbinden ook nog in een andere zin. Tijdens het uitwisselen van verhalen gebeurt namelijk meer dan het delen van kennis of informatie. Er gebeurt ook van alles in de *relatie* tussen mensen die elkaar een verhaal vertellen of elkaar vragen stellen. Ze gaan elkaar met andere ogen zien, het vertrouwen groeit, en het gevoel van saamhorigheid vaak ook. Zelfs als er verschillen van inzicht zijn. Er is ook meer direct menselijk contact. En wil je als groep daadwerkelijk stappen maken naar vernieuwing, dan is dat onderlinge contact, die verbinding, minstens zo belangrijk als weten waar je heen moet. Misschien is deze verbindende kracht van verhalen uiteindelijk nog wel de belangrijkste.

Literatuur

- Smid, G., G. den Boer, V. Busato, L. Halbertsma & T. Van der Zouwen (2006). 'Learning histories in leer- en veranderingstrajecten' In: *Mens & Organisatie*, no. 3-4, p. 85-97.
 - Bunker, B. & B. Alban (1997). *Large Group Interventions: engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - Lazon, N. & R. van Dinteren (red.) (2010). *Brein@work: breinkennis voor organisaties*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
 - Reynolds, G. (2011). *The Naked Presenter: delivering powerful presentations with or without slides*. Berkeley: New Riders (zie ook: www.presentationzen.com).
 - Tesselaar, S. & A. Scheringa (2009). *Storytelling handboek: organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers*. Amsterdam: Boom.
 - De Blouw, H. (2009). *Politieverhalen Vangen – Van praktijkervaring naar vakmanschap*. Apeldoorn, Politieacademie, Lectoraat Lerende Politieorganisatie (intern document).
 - Koren, G., M. Ratering & J. Tamerus (2010). *Zwarte koffie, sterke verhalen. 101 politieverhalen, 1001 leerkansen*. Deventer: Kluwer.
 - Brown, J. (2005). *The World Cafe: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
-



Over de auteur

Dr. Saskia Tjepkema is als adviseur, onderzoeker en (team)coach verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company: www.kessels-smit.com.

Zij is tevens directeur van de FCE, de stichting die leergangen op het gebied van talent- en organisatieontwikkeling verzorgt en praktijkonderzoek financiert: www.corporate-education.com.

Dit artikel is verschenen in Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, jaargang 1, nummer 1. Maart 2011.
Neer: Kloosterhof/NVO2