



# Een veelheid aan verhalen: rijkdom of rumoer?

## EFFECTIEF WERKEN MET VERHALEN IN ORGANISATIES

Martijn **VAN OOIJEN**, Saskia **TJEPKEMA** en Koen **WEBER**

M. van Ooijen MSc BA, dr. S. Tjepkema en drs. K. Weber zijn als veranderkundig adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company te Utrecht. E-mail: mvanooijen@kessels-smit.com.

**INLEIDING** Als begeleidingskundige val je regelmatig in verhalen, waarvan je niet wist dat ze speelden in een organisatie. Niet zelden op een onverwacht moment. Net als je denkt dat je het snapt, blijkt het volgens betrokkenen toch anders te zitten of komt iemand met een nieuw perspectief. Op zulke momenten ontstaat in professioneel opzicht een ‘bumpy moment’ (Van Kan, 2012), zo’n kruispunt waarop je een keuze moet maken. Wat te doen met het nieuwe of andere perspectief op de zaak? Welk verhaal ga je al dan niet aandacht geven? En hoe doe je dat vervolgens?

*‘We gaan het toch hebben over de wijze waarop het MT dit team aanstuurt, en niet over de samenwerking in dit team?’ Met een ferme, dwingende toon reageert Sandra op mijn vraag wat ieder lid van het zorgteam belangrijk vindt voor deze bijeenkomst. Ik merk dat de lading en het sturende karakter van de ‘vraag’ de behoefte in mij oproept om mijzelf te verantwoorden over de aanpak die ik als teamcoach had bedacht. Ik haal even diep adem en besluit om dit vooralsnog niet te doen. In plaats daarvan stel ik een wedervraag: ‘Wat maakt dat dit voor jou belangrijk is?’*

Duidelijk wordt dat in Sandra’s ogen de crisis in het team vooral veroorzaakt is door allerlei wisselingen in het MT en de onduidelijke aansturing van de directeur. Het inspectiebezoek naar aanleiding van een incident met een cliënt heeft ook niet meegeholpen – zeker niet omdat het uitgebreid in de lokale krant heeft gestaan.

De felheid en stelligheid waarmee zij dit punt inbrengt, geven mij het gevoel dat er weinig ruimte is voor een ander perspectief. Ik zie de andere teamleden naar mij kijken en twijfel over de volgende stap. Moet ik mijn gevoel inbrengen? Zal ik proberen haar te overtuigen? Of laat ik de groep reageren?

## SAMENVATTING

*In dit artikel onderzoeken de auteurs hoe je als begeleider effectief kunt omgaan met een veelheid aan verhalen. De auteurs vroegen zich af hoe je als begeleider goed kunt luisteren naar en werken met de verschillende verhalen in een organisatie. En hoe je ruimte creëert om die verhalen bespreekbaar te maken en te ontwikkelen, op een zodanige manier dat een organisatie of team er verder mee kan. Zij laten in het artikel zien dat mensen verhalenmakers zijn, verhalen maken over zichzelf en de wereld en hoe dat ook in organisaties een rol speelt. Groepjes mensen hangen vaak verhalen aan, die ze niet meer ter discussie stellen. Daarnaast laten de auteurs zien hoe verhalen ‘van buiten’ inwerken op veranderprocessen in organisaties. In het artikel bieden zij handvatten om verhalen door elkaar te schudden (deconstructie) en ruimte te scheppen om verhalen te ontwikkelen. Daarnaast besteden zij aandacht aan het creëren van een luistersetting. De auteurs geven daarbij suggesties voor hoe je ruimte maakt voor vertellers, mensen echt laat luisteren en welke type vragen en taal helpt om nieuwe verhalen te ontwikkelen.*

Er is eigenlijk nooit een enkel (verander)verhaal in een organisatie; er zijn er talloze. Die veelheid creëert zowel rijkdom als verwarring, want de verhalen voeden en verrijken elkaar. De variatie kan een uitweg bieden uit een vertrouwde maar doodlopende weg. Even zo vaak werken de verhalen echter niet effectief op elkaar in en vertraagt de veelheid juist of scheidt deze afstand tussen de betrokken partijen die elk in hun eigen verhaal gaan ‘wonen’. Er ontstaat in die gevallen meer rumoer dan ruimte.

In dit artikel willen we onderzoeken hoe je hier als begeleider effectief mee kunt omgaan. In de wetenschap dat we zelf natuurlijk ook ‘verhalenmakers’ zijn, net

als de mensen in de organisatie waarmee we werken. We stellen twee vragen centraal: hoe kun je als begeleider goed luisteren naar en werken met de verschillende verhalen in een organisatie? En hoe creëer je ruimte om die verhalen bespreekbaar te maken en te ontwikkelen, op een zodanige manier dat een organisatie of team er verder mee kan?

Eerst leggen we uit hoe mensen verhalen maken, hoe er in organisaties een veelheid aan verhalen ontstaan, hoe verhalen van buiten inwerken op interne verhalen en hoe je die verhalen kunt deconstrueren. Vervolgens gaan we in op een luistersetting voor verhaalontwikkeling. Wat is er nodig om mensen te laten vertellen en hoe nodig je ze uit tot luisteren? En kan een kader helpen om te verbinden? Het artikel besluit met enkele conclusies.

### EEN VEELHEID AAN VERHALEN

#### **Welk verhaal vertel ik?**

Mensen zijn verhalenmakers. We maken in ons leven en werk dingen mee en daaruit selecteren we (deels onbewust) momenten en ervaringen die ons brein verwerkt tot samenhangende patronen. We zoeken de rode draad en concluderen dat we gelukkig of ongelukkig zijn, dat we op een leuke plek werken of niet, dat het bergafwaarts gaat of dat er juist een gouden toekomst gloort, enzovoort. Afhankelijk van de persoon die we tegenover ons hebben, vertellen we daarover – steeds anders. Dat doen we om onze ervaringen betekenis te geven, omdat we contact willen maken met anderen en begrepen willen worden. Zonder verhalen zijn we maar alleen. We vertellen *ook* verhalen omdat we invloed willen uitoefenen op anderen, omdat we hopen op een reactie.

Sommige verhalen helpen ons, andere zetten ons juist vast. Wil je iemand zijn verhaal laten herschrijven of een nieuw verhaal laten bedenken, dan helpt het om te separeren, de persoon los te koppelen van het verhaal. Iemand is niet lui, maar heeft een bepaalde relatie met het verhaal 'lui'. Een team werkt niet slecht samen, maar teamleden vertellen het verhaal 'slecht samenwerken'. Door onderzoek te doen naar het ver-

haal en te bepalen hoe je je ertoe verhoudt, krijg je er invloed op. Wat levert het op, om een bepaald verhaal te construeren voor jezelf? En wat valt er misschien te winnen als je het verhaal verandert (zie o.a. White, 2007; Swart, 2013)?

Als coachee kreeg een van ons eens de opdracht om het eigen levensverhaal tweemaal te schrijven: een versie met zichzelf als held en een met zichzelf als slachtoffer. Door zo bewust te oefenen met 'hoe vertel ik het verhaal van mijn leven', werd duidelijk wat voor verhaal eigenlijk onbewust was ontstaan. Zo ontstond ook keuzevrijheid: welk verhaal biedt het meeste perspectief? Geen van beide, uiteraard. Maar er ontstond wel een nieuw en bewuster gekozen narratief, met ruimte voor nieuwe groei en ontwikkeling.

#### **Welke verhalen vertellen wij?**

Naast de ik-verhalen van individuele mensen, zijn er ook wij-verhalen, waarbij groepjes mensen een collectief verhaal maken. Vaak in de vorm van 'bundeltjes' van samenhangende zinnen en logica, waarnaar de groep gaat leven en die men niet meer ter discussie stelt. Van voorbeelden en argumenten die zo vaak verteld worden, dat ze vertrouwd worden. Het verhaal is dan 'waar' voor de mensen die het onderling vertellen, maar niet per se voor anderen.

Die verhalen zijn overigens vaak niet zo eenduidig te grijpen, ze hangen in de lucht of bevinden zich in de onderstroom, en ze kunnen beweeglijk van aard zijn. Boje (1995) introduceerde in dit verband de 'storytelling organization'. Je kunt organisaties volgens hem zien als productiehuizen van uiteenlopende, meervoudige en constant veranderende verhalen, waarin mensen – afhankelijk van de ruimte, gesprekspartner of context – steeds een andere versie van hun verhaal produceren, waardoor in die ruimten verschillende verhalen ontstaan. Een directeur vertelt in de boardroom tijdens het overleg met de raad van bestuur anders over hoe het gaat met zijn organisatieonderdeel, dan tijdens de borrel met een mededirecteur van een ander onderdeel die hij al twintig jaar kent.

Het is daarbij een illusie om te veronderstellen dat je

kunt overzien wat er in al die kamertjes gebeurt; dat beeld is nooit compleet. En het vraagt goed kijken, om zoveel mogelijk verhalen te zien. In een school waar we bij betrokken waren, zagen we bijvoorbeeld mensen die naar de beoogde onderwijskundige vernieuwing keken als 'een zoveelste poging van het nieuwe bestuur om van de gefuseerde school een geheel te maken'. Terwijl anderen het zagen als 'we gaan nu van samenvoegen naar samen bouwen'. Soms vullen verhalen elkaar dus aan. Door *ze beide* aandacht te geven, ontstond aandacht voor een diversiteit aan belangrijke factoren. In dit geval was er naast de positieve 'bouwsprit' ook aandacht nodig voor de echte verbinding tussen met name management en medewerkers, evenals tussen de verschillende groepen onderling.

Al met al geldt hier, net als bij individuele verhalen, dat het goed is om te separeren. Om de verhalen die op wij-niveau de ronde doen te onderzoeken, deze expliciet en bewust te maken. Dan kun je namelijk verkennen wat de invloed ervan is op hoe mensen kijken naar de manier van werken, de samenwerking, enzovoort. Vullen verhalen elkaar aan, doordat het ene verhaal iets belicht dat in een ander verhaal niet aan de orde komt? Bevestigen ze elkaar of botsen ze juist? En wat heeft dat voor effect? Het geeft ruimte om er zo naar te kijken met elkaar (in plaats van alleen *vanuit* de verschillende verhalen te redeneren en als gevolg daarvan met elkaar in discussie te raken, of langs elkaar heen te praten omdat je elk vanuit een ander perspectief redeneert en je je door de ander niet gehoord voelt).

#### **Wat zeggen 'zij'?**

Behalve door verhalen in de organisatie, worden we beïnvloed door verhalen van buiten. We zwemmen in een 'oceaan' aan verhalen, zoals Swart (2013) het zo mooi zegt. Deze werken bewust en onbewust in op de mensen en de verhalen in de organisatie zelf. In het voorbeeld in de inleiding komen al een incident, een inspectiebezoek en een krantenartikel voorbij. En die hebben impact. We zien in toenemende mate hoe

gedrukte en sociale media verhalen produceren over organisaties, die de gesprekken in die organisaties regelmatig overstemmen. Hoe ga jij daar als begeleider mee om?

In een onderzoek naar de implementatie van de Wet langdurige zorg in 2014 zagen we bijvoorbeeld hoe het publieke debat gedomineerd werd door vrij negatieve verhalen over verpleeghuizen waar 'pis langs de enkels liep', met managers die zichzelf verrijkten in plaats van te investeren in betere zorg (Van Ooijen e.a., 2018). Vervolgens ontstonden er zwarte lijsten van verpleeghuizen, wat een verdere negatieve spiraal onttekende. Deze verhalen hadden veel impact. Het maakte de sector minder aantrekkelijk en zorgde er mede voor dat een aantal bestuurders moest opstappen.

Vaak zijn de buiten-verhalen hard en eenzijdig, ligt de nadruk op feilbaarheid en zorgen ze voor schaamte. Over het algemeen geldt: hoe eendimensionaler, des te meer impact (positief of negatief) een verhaal van buiten kan veroorzaken. Intern kan men reageren door het verhaal te negeren of in de verdediging te gaan. Zelden staat een organisatie echter bewust stil bij de vraag wat verhalen van buiten doen met de binnen-verhalen. Hoeveel banken hadden bijvoorbeeld een echt goed gesprek over wat de verhalen over bankiers met hen en hun beroepstrots deed? Terwijl ook hier een reflectie op zulke verhalen en hoe die je raken (voordat je erop reageert) de moeite waard had kunnen zijn. Wat hier bij de separatie kan helpen is onderzoeken hoe media en politici verhaaltechnieken gebruiken om een punt te maken. Carlsen (2014) hanteert een overzicht van narratieve technieken (zie tabel 1). Door met die bril naar verhalen van buiten te kijken, ontstaat al meer afstand en reflectie en kun je je anders tot een verhaal verhouden.

#### **Deconstructie om verhalen te ontwikkelen**

We hebben het inmiddels over ik-, wij- en zij-verhalen gehad. En over de meerwaarde van onderzoek doen naar de (verschillende) verhalen en de impact ervan op het leven, het werk en de samenwerking in organisaties. Vanuit het idee dat verandering of ontwikke-

TECHNIEK	TOELICHTING
Framing	Binnen een specifiek kader plaatsen van je verhaal, op zo'n manier dat anderen geneigd zijn te zeggen dat je gelijk hebt.
Cijfergebruik	Handig gebruikmaken (of juist weglaten) van statistische of economische cijfers, om je standpunt te onderbouwen.
Doel-middelwisselingen	Omdraaien van doel en middel, om chaos te creëren.
Zwartmaken	Zwartmaken van bepaalde groepen of personen, om uit te leggen waarom iets is mislukt of om een resultaat te behalen.
Weglatingen	Weglaten van essentiële aspecten van andermans verhaal in jouw eigen verhaal, om je punt sterker te maken.

**Tabel 1** Narratieve technieken (Carlsen, 2014).

ling van gedrag en aanpak vraagt om aanpassing van het verhaal: ontsnappen aan een oud verhaal ('We blijven niet altijd de organisatie van het fraudeonderzoek van 2010'), uit de knoop en verwarring van tegenstrijdige verhalen klimmen ('Er liggen kansen die we kunnen grijpen *en* we hebben daarbij ook echt nog iets te doen aan onze onderlinge verbinding') of kiezen voor een geheel nieuw narratief ('Als we nu eens redeneren vanuit dat we een zorghotel zijn in plaats van een kraamafdeling').

Een manier om die verandering uit te lokken is deconstructie (Derrida, 1976; Boje, 2001). Dit om gemaskeerde verhaalelementen bloot te leggen en verborgen of onderdrukte verhaallijnen naar voren te brengen. Door te deconstrueren, werk je aan de balans van een verhaal en verdiep je het (Van Ooijen e.a., 2017). Duurzame veranderingen kunnen plaatsvinden als mensen met elkaar verschillende verhalen leren kennen, ze tegen het licht kunnen houden en soms ook nieuwe ontwikkelen. Ieder verhaal is wel een beetje waar. Zolang je in het eigen, gefixeerde verhaal blijft hangen, verandert er niet zoveel.

In het voorbeeld in de inleiding zie je bijvoorbeeld dat Sandra het alleen wil hebben over de wijze waarop leiding wordt gegeven. In combinatie met haar emotionele lading gebruikt ze onbewust 'framing' en 'zwartmaken', waardoor er minder ruimte is voor alternatie-

ve verhalen. Die ruimte ontstaat weer, als je blootlegt hoe zaken onder- of overbelicht worden, wat buiten beschouwing blijft en wat het effect van het verhaal is. Als mensen in gesprek gaan, ontstaat er ruimte voor nieuwe ideeën en oplossingen. Tabel 2 biedt een aantal vragen die helpen om verhalen te deconstrueren, om zo (nieuwe) verhalen te kunnen ontwikkelen.

#### LUISTERSETTING VOOR VERHAALONTWIKKELING

Naast het onderzoeken en deconstrueren van verhalen, bestaat verhalend werken uit het scheppen van ruimte om verhalen te ontwikkelen. Als begeleidingskundige kun je (groepen) mensen ondersteunen hun verhalen te delen en te ontwikkelen, door ruimte te maken voor vertellen, uit te nodigen tot luisteren en een kader te bieden voor het ontwikkelen van nieuwe verhalen.

#### Ruimte maken voor vertellen

Zoals gezegd, mensen zijn verhalenmakers. We zijn ook verhalenvertellers, alleen niet altijd vanzelf of bewust. Vaak redeneren en praten we vooral 'vanuit' het verhaal waarin we leven: stellend of onderzoekend, maar vrijwel altijd met het verhaal, gevormd door ervaringen en opvattingen, onbewust op de achtergrond. Dikwijls is zelfs voor onszelf onbekend hoe het verhaal dat zich gevormd heeft, doorwerkt in de menin-

Spoor dualiteiten en dichotomieën in het verhaal op (mooi/lelijk, oud/nieuw)	Als je een van de twee ziet, is de andere er ook.
Verhalen worden meestal vanuit een bepaalde hoek en hiërarchie verteld	Herinterpreteer de hiërarchie: eerst kwam de bezuiniging, daardoor zijn we anders gaan werken, kun je ook een andere invalshoek bedenken?
Onderdrukte stemmen	Onderdruk de autoriteit van de solostem om marginalisatie en exclusie te voorkomen: welke stemmen horen we niet?
De andere kant van het verhaal	Verhalen hebben altijd meerdere kanten; verwissel bijvoorbeeld eens slot en begin, marginaal en gecontroleerd of achtergrond en voorgrond.
Ontken het plot	Verhalen hebben scripts, plots, recepten en moralen; draai ook deze eens om.
Vind de uitzondering	Elk verhaal herbergt regels, recepten en voorschriften (zoals: u moet dit wel of niet doen). Wat nu als je het omgekeerde doet van wat men voorschrijft? Door met de regel te breken, ontdek je de automatische scripts, ofwel: datgene wat niet meer ter discussie staat.
Ontdek wat tussen de regels staat	Ontdek wat niet gezegd wordt, maar er wel staat. Denk hierbij aan het zinnetje: 'Met alle respect, maar ...'
Herschrijf het verhaal	Doel van de vorige stappen is een nieuw verhaal te maken voorbij de dualiteiten, invalshoeken en gemarginaliseerde stemmen, voor een verhaal dat meer in balans is en minder vanuit een enkel perspectief geschreven.

**Tabel 2** Deconstructieve vragen (naar Boje, 2001).

gen die we vormen, de wensen die we uiten, de doelen die we voor ons zien, de vragen die we stellen, enzovoort. Een belangrijke stap bij effectief werken met verhalen is dan ook om mensen uit te nodigen die bepalende verhalen en anekdotes te expliciteren. Je zou kunnen zeggen: dat is een belangrijke stap in 'separatie'. Een strakke vorm kiezen helpt daarbij, om te voorkomen dat we in andersoortige gespreks- en vertelstijlen schieten, die in organisaties gebruikelijker zijn. Je kunt mensen bijvoorbeeld uitnodigen tot het vertellen van *anekdotes*, over concrete momenten in de tijd. Vragen als: 'Wat was de oerknal van jouw werk hier als OR-lid? Weet je nog dat je hoorde dat je

gekozen was? Hoe ging dat? En wat dacht je toen? Wat was het eerste dat je daarna ging doen?', roepen een ander verhaal op dan: 'Zou je iets kunnen vertellen over je drijfveren en doelen als OR-lid?' Een werkvorm als het *biografisch interview* nodigt mensen uit om hun loopbaan (of bijvoorbeeld het afgelopen jaar) te beschrijven als een verhaal: 'Tekenen wat je hebt meegemaakt. Waar zaten de pieken en dalen in je loopbaan? Wanneer was je in je element? En wanneer juist niet? En welke patronen ontdek je?' Dit kun je ook met een groep doen: de geschiedenis van het team, van de gehele school, enzovoort. Wat heeft men meegemaakt?



Schrijven is vaak ook een krachtige werkvorm, bijvoorbeeld met een paar regieaanwijzingen (zoals: 'Zorg voor een hoofdpersoon, beschrijf de zoektocht van die hoofdpersoon, de belangrijkste uitdagingen en vondsten en waar hij mee eindigt'). Een combinatie van schrijven en daarna voorlezen brengt ook diepgang. Als begeleider kun je mensen zo helpen in de 'verhalenvertellersstand' te komen.

### ***Uitnodigen tot luisteren***

Een verhaal vertellen lukt beter als er iemand luistert, ook al is dat papier (zoals een dagboek) of een dier (zoals een huisdier of knuffel). Het feit dat er iemand luistert is essentieel, of, zoals Ueland (1998, p. 51) het zo mooi verwoordt: 'Listening is a magnetic and strange thing, a creative force. (...) When we are listened to, it creates us, makes us unfold and expand.' Het verhaal komt als het ware tot leven, tot stand, door het te vertellen aan iemand die jou hoort.

Het vertellen brengt samenhang in de ervaringen van de verteller en die geeft daarmee nieuwe betekenis en wordt zich bewust van een rode draad en thema's (zie Erickson in Rosen, 2010; Lazeron & Van Dinteren, 2010; Reynolds, 2011). Het verhaal wordt als het ware opgebouwd in interactie met de luisteraar en kan daarmee zelfs elke keer net wat anders worden. Een ervaren cabaretier bouwt op het podium bijvoorbeeld kleine variaties in, inspelend op het publiek van de avond. Zo reageren mensen ook onderling op elkaar: een stilte bij de luisteraar doet je als verteller net wat langer onderzoeken: 'Wat zei ik daar eigenlijk?' Een aanmoedigende knik kan ons ertoe bewegen een klein moment wat meer uit te diepen of te vergroten. Het verhaal bestaat dus 'tussen' de mensen.

We zijn als mens niet alleen geboren vertellers, we zijn ook gebouwd om te luisteren naar verhalen. Ons brein kan informatie die in de vorm van een verhaal tot ons komt makkelijker verwerken; het krijgt een trigger om nieuwsgierig te gaan onderzoeken en betekenis te geven. En men gaat het vergelijken met eigen ervaringen. Ga maar na: als we een stelling horen, gaan we die vergelijken met kennis die we al hebben: is dit waar? Een

verhaal roept eerder soortgelijke ervaringen op. Wie ooit een been gebroken heeft, kent dit fenomeen: je hoort in periode dat je been in het gips zit meer verhalen over gebroken benen, dan in welke periode van je leven ook. Verhalen roepen dus verhalen op.

Tegelijk zie je dat door dit effect mensen ook vaak zelf gaan vertellen, in plaats van luisteren. Een duidelijke 'luisterinstructie' kan daarom helpen, zoals: 'Interview elkaar om en om', of: 'We nemen voor elk verhaal vijf minuten en reageren nog even niet op elkaar.' (Voor enkele regieaanwijzingen op dit punt zie tabel 3.)

### ***Kader voor verbinding en verhaalontwikkeling***

Mensen in een setting brengen waarin ze verhalen delen, doet zowel iets met de verteller, de luisteraar als met hun onderlinge verbindingen. En dat is belangrijk voor het vervolg: samen (verder, opnieuw) aan de slag gaan. De actie zit daarbij in de interactie. Grenny en Patterson (2007) verwoorden het als volgt: 'Concrete and vivid stories exert extraordinary influence, because they transport people out of the role of critic and into the role of participant.' Dat is wat nodig is om als groep vervolgstappen te zetten: allemaal als deelnemer betrokken zijn.

We kunnen als begeleiders een setting creëren, die dit verbindende effect maximaal oproept, bijvoorbeeld met de volgende interventies.

- *Verhalendeelbijeenkomst.* Je laat een aantal mensen uit verschillende hoeken van een systeem een persoonlijk verhaal vertellen. Iedereen vertegenwoordigt een stem of verhaal in het grotere systeem. Het persoonlijke verhaal zet het verhaal van een hele groep mensen 'in het licht'. De anderen reflecteren op de verhalen en koppelen ze aan eigen anekdotes en ervaringen. Zo ontstaat geleidelijk gedeelde betekenis en begrip. En energie om te veranderen, omdat mensen zich ook emotioneel meer met het vraagstuk en de oplossing verbinden.
- *High-impact storytelling.* Verdeel de groep in groepjes van vijf. Iedereen wordt uitgenodigd zijn verhaal in twee minuten te vertellen. Na de eerste

Visualiseren	Kun je het verhaal voor je zien als een film? Mensen die een verhaal letterlijk voor zich proberen te zien, gaan meer feitelijke vragen stellen: 'Wat gebeurde daar precies? Waar merkte je dat aan? Waar zaten jullie toen?' Die vragen nodigen de verteller uit om blinde vlekken in het verhaal in te vullen en scherper te kijken naar diens eigen ervaring. En om in de anekdote te blijven. Daarmee blijft de verteller ook auteur van zijn verhaal.
Separeren	Het helpt als je tijdens het luisteren verhaal en auteur van elkaar scheidt. Dat betekent dat je niet direct meegaat in conclusies als: ik ben dit of dat, of zij zijn zus of zo. Door het verhaal te scheiden van de persoon kun je nieuwsgierig doorvragen op de conclusies. Bij conclusies als: 'Ons team werkt niet goed samen', kun je bijvoorbeeld doorvragen op momenten dat niet goed samenwerken vooral merkbaar is. Of wat niet goed samenwerken voor effect heeft op het energieniveau of de inhoudelijke resultaten? Of vraag naar uitzonderingen: 'Wanneer is niet goed samenwerken afwezig?' Tot slot kun je ook vragen wat mensen eigenlijk willen met het verhaal, zoals veranderen, wegdoen of een nieuw verhaal maken.
Observeren	Wat neem je bij de ander waar, terwijl hij vertelt? Goed luisteren betekent goed kijken, aldus Sennett. Door waar te nemen wanneer de ogen gaan glanzen of de stem stopt, de schouders gaan hangen of deze juist opgetrokken worden, een woordenstroom op gang komt of juist niet, krijg je goed zicht op de spanningsmomenten in het verhaal. En dat helpt om door te vragen op het juiste moment of dingen terug te geven: 'Ik zie dat je veel enthousiaster praat over het eerste stuk dan over het tweede. Klopt dat?'
Nieuwsgierig zijn	Wat verbaast je, wat weet je niet, welke vragen roept dat bij je op? Op een goede vraag weet je het antwoord niet. Een open deur misschien, maar makkelijker gezegd dan gedaan. Vanuit nieuwsgierigheid komen meer open vragen naar boven. Die zijn wel geworteld in de persoonlijkheid van de vragensteller; hij verbaast zich bijvoorbeeld ergens over, omdat hij het heel anders zou beleven. Of hij wordt zelf geraakt door een (niet-uitgesproken) zin en vraagt zich af wat daarachter zit. Zo nodigen we bestuurders uit de jeugdzorg in een kennismakingsronde uit om elkaar te bevragen: 'Wat is een indrukwekkende ervaring die jij ooit had, wat betreft het ondersteunen van een kwetsbare jongvolwassene?' Er ontstonden heel ander gesprek dan bij de vraag: 'Stel jezelf even voor ...'
Present zijn	Wat neem je waar over de persoon achter het verhaal (Baart, 2002)? Hierbij gaat het om luisteren op een nog dieper niveau. Wat schuilt er achter de zinnen en wat wordt er tussen de regels door gezegd, met name over wat van wezenlijk belang is voor de verteller? Mensen die present luisteren, horen meer lagen in een verhaal en helpen de verteller om die ook te gaan zien en zich tegelijkertijd gehoord te voelen.

**Tabel 3** Regieaanwijzingen voor een luisterstand.

ronde worden nieuwe groepjes gemaakt; daarna herhaalt dat proces zich. In een half uur tijd heeft iedereen dan driemaal zijn verhaal verteld en ... verhalen van anderen gehoord. Vervolgens vraag je ie-

dereen om de persoon op te zoeken wiens verhaal je het meeste raakte en bij diegene een hand op de schouder te leggen. Als snel ontstaan er clusters mensen, altijd om een paar verhalenvertellers heen.

Mensen met de meeste handen op de schouder kun je vervolgens uitnodigen hun verhaal op het podium te vertellen.

Afhankelijk van het vraagstuk en de timing, vraag je naar specifieke momenten; soms door expliciet een succeservaring te bevragen, soms met een open vraag die wat meer vrijheid biedt. Door veel verhalen te delen, waarbij iedereen voelt dat er voor zijn of haar verhaal ruimte is én dat er ook andere verhalen en belevingen van de werkelijkheid bestaan, creëer je een basis voor samen nadenken over de toekomst.

Een verhalenbijeenkomst kun je op allerlei manieren inrichten: met enkele mensen die een verhaal houden voor een grote groep, met een World Café-aanpak waarbij iedereen verhalen uitwisselt of met interviews in tweetallen. Het proces hoeft ook niet per se in een enkele bijeenkomst plaats te vinden. Een zorgorganisatie werkt bijvoorbeeld met 'managementverhalen bij de open haard' om van elkaar te leren. Hierbij wisselen kleine groepen managers regelmatig ervaringsverhalen uit, in een ontspannen setting.

Nu kan het beeld ontstaan dat dit verhalende perspectief bestaat uit het simpelweg uitwisselen en onderzoeken van verhalen en dat het dan vanzelf goed komt. Vaak helpt het als het gesprek verandert door (deels) nieuwe woorden, ideeën en beelden, iets wat je als begeleidingskundige kunt beïnvloeden. Bushe en Marshak (2015) spreken in dit verband over 'generative image' ofwel een aantrekkelijk toekomstbeeld als concept om het gesprek te veranderen en nieuwe verhalen ontwikkelen.

Stel, dat je als teamcoach bent gevraagd om een zorgteam te begeleiden en binnen dit team ontdek je veel negatieve verhalen over het hoge personeelsverloop en gebrekkig functionerende leidinggevenden. Een eerste stap zou kunnen zijn dat je deze verhalen als begeleider gaat opzoeken: je laat mensen vertellen, diept dit uit en gaat op zoek naar alternatieve verhalen. Tegelijkertijd kan er ruimte ontstaan voor meer toekomstgerichte, energiegelovende verhalen door de volgende vraag te stellen: 'Hoe kunnen we ervoor zor-

gen dat ieder van ons in het team fluitend naar zijn werk komt en de komende tijd in dit team wil blijven werken?' Met 'generatieve beelden' kun je met meerdere betrokkenen werken aan meer gezamenlijke verhalen, vaak met een toekomstgericht karakter.

**TOT BESLUIT** We begonnen dit artikel met het idee dat je als begeleidingskundige regelmatig werelden van verhalen binnenvalt. De veelheid kan zowel rijkdom als verwarring creëren. Hoe kun je hier als begeleider mee omgaan? Dit kan door goed naar de verschillende verhalen te kijken en betrokkenen te helpen de eigen en andermans verhalen te onderzoeken. Mensen zijn individuele verhalenmakers; we maken van alles mee en rijgen verschillende van die momenten aan elkaar in samenhangende verhalen over onszelf en de wereld. Begeleidingskundigen kunnen bijdragen aan separatie: auteur en verhaal worden losgekoppeld, zodat de auteur (weer) mogelijkheden ziet om zijn verhaal te (her)schrijven.

In organisaties ontstaan ook wij-verhalen van groepjes mensen die collectief in een bepaalde redenering denken. Zulke verhalen kunnen enorm uitwaaiëren en variëren, tegelijkertijd worden bepaalde verhalen vaak dominant. Door zoveel mogelijk van die verhalen op te halen en zichtbaar te maken, kun je ze als geheel bekijken (in plaats van alleen vanuit die verschillende verhalen en belevingen op elkaar te reageren). Daardoor ontstaan meer keuzemogelijkheden om te bepalen hoe je als organisatie met de wijsheid en waarheid in de verschillende verhalen kunt omgaan. Daarnaast zien we zij-verhalen als 'oceanen' waarin mensen en organisaties 'zwemmen'. Hoe beïnvloeden externe verhalen de interne gesprekken? Soms helpt het publieke debat enorm bij een verandering. Maar net zo vaak zijn buiten-verhalen hard en eenzijdig, benadrukken ze fouten en zorgen ze voor schaamte. Het loont de moeite om dit te bespreken (zeker als de buiten-verhalen negatief zijn), in veranderprocessen de verhalen op de verschillende niveaus te onderzoeken en verandering in de verhalen uit te lokken.

Deconstructie is een manier om met de verhalen aan

de slag te gaan. Door middel van deconstructie kun je onderbelichte stemmen en perspectieven naar boven te halen, om de balans te herstellen en verhalen te ontwikkelen. Als begeleider kun je een luistersetting helpen creëren die bijdraagt aan effectief werken met verhalen. Die ontstaat als we ten eerste ruimte maken voor vertellen, wat iets anders is als meningen uitwisselen, bijvoorbeeld door anekdotische, biografische of sprookjesvragen te stellen. Ook helpt het om mensen te laten schrijven of tekenen, om via andere bronnen onderbelichte verhaallijnen op te halen. Daarnaast creëer je een setting door mensen expliciet uit te nodigen tot luisteren, zodat de verteller zijn verhaal kan verdiepen. Juist omdat we als mensen snel oordelen, moet je er als begeleider voor oppassen dat de luisteraar te snel door het verhaal fietst. Iedereen kan dit, we doen het alleen niet altijd. Duidelijke regieaanwijzingen helpen daarbij. Generatieve beelden kunnen helpen het gesprek te veranderen. Daar hoort ook nieuwe taal bij, iets waar je als begeleidingskundige expliciet een rol in hebt. Door veel verhalen te delen, komt er bij de onderlinge verbinding iets in beweging; je legt een inhoudelijke basis voor het samen nadenken over toekomststappen, maar draagt ook bij aan een goede relationele bedding om aan de slag te gaan. Dus ... rijkdom of rumoer? Het voelt soms wel degelijk als het tweede, ook voor ons als begeleiders. Maar als het lukt om mensen in een team of organisatie te helpen met luisteren, onderzoeken, delen en het ontwikkelen van nieuwe verhalen – op zo'n manier dat iedereen er wat aan heeft en de verschillende perspectieven elkaar mogen aanvullen – dan loont dat keer op keer. ▲

## LITERATUUR

- Baart, A. (2002). *The presence approach: an introductory sketch of a practice*. Utrecht: Catholic Theological University.
- Boje, D.M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as 'Tamara-land'. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 997-1035.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. New Mexico: Sage.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2015). *Dialogic organization development: the theory and practice of transformational change*. Oakland: Emerald.
- Carlsen, K. (2014). Constructing a legitimate argument. Narrative techniques in the Ghana-EU VPA. *Forest Policy and Economics*, 48, 63-71.
- Derrida, J. (1976). *Of grammatology*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Kan, C. van & Brouwer, P. (2012). *'Bumpy moments' in de dagelijkse onderwijspraktijk*. Den Bosch: ECBO.
- Lazeron, N. & Dinteren, R. van (2010). *Brein@work*. Houten: Bohn Staf-leu van Loghum.
- Ooijen, M. van, Homan, T., Goedhart, A., Nistelrooij, A. van, Steen, B. van, Kuhlmann, M. & Moor, M. (2017). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Ooijen, M. van, Nistelrooij, A. van & Veenswijk, M. (2018). Opposing views on the urgency for healthcare changes in the Netherlands: a temporal narrative struggle. *Journal of Service Science and Management*, 11 (4), 343.
- Patterson, K. & Grenny, J. (2007). *Influencer: the power to change anything*. New York: McGraw-Hill.
- Reynolds, G. (2011). *The naked presenter: delivering powerful presentations with or without slides*. Berkeley: New Riders.
- Rosen, S. (Ed.) (2010). *My voice will go with you: the teaching tales of Milton H. Erickson*. New York: Norton.
- Swart, C. (2013). *Re-authoring the world: the narrative lens and practices for organisations, communities and individuals*. Bryanston: Knowledge Resources.
- Ueland, B. (1998). *Tell me more*. Tucson: Kore Press.
- Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10, 495-560.
- White, M. (2009). *Maps of narrative practice*. New York: Norton.