

De impact van een 'Groen' veranderende organisatie op storytelling en werken met verhalen

In de bijna 20 jaar dat ik met verhalen in organisaties werk, is één ding mij steeds duidelijker geworden: storytelling en storylistening zijn geen eenheidsworst. Je kunt verhalen niet op dezelfde manier in iedere organisatie zetten. Wil je *echt* verschil kunnen maken, dan moet je ook in de *manier waarop* je verhalen inzet, rekening houden met het karakter van een organisatie of de manier van veranderen waarvoor een organisatie heeft gekozen.

Om een organisatie beter te begrijpen, om storytelling en verhalen effectief in te zetten én om het narratieve klimaat goed neer te zetten, maak ik dankbaar gebruik van de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak. In dit artikel laat ik zien wat de impact is van een 'groen' veranderende organisatie op storytelling en werken met verhalen.

Zo herken je een 'groene' organisatie

Een 'groen' veranderende organisatie geeft zichzelf de ruimte om al doende te leren. Een verandering wordt dan ook gezien als een leerproces en een mooie mogelijkheid om te ontwikkelen en te groeien. Samen, maar ook individueel. Er is wel een verander- (of leer-)doel geformuleerd. Het is in grote lijnen duidelijk waar het verander- of leerproces uiteindelijk toe moet leiden. Maar de weg er naartoe is open. Bovendien blijft het de vraag of het verander- of leerdoel wordt gerealiseerd. Want een leerproces kan natuurlijk tot nieuwe inzichten leiden...

Het idee achter een 'groene' verandering is dat als je een verandering voorstelt als een leersituatie, mensen ook *gáán* leren. Dat zij gaan experimenteren met ander gedrag. En daardoor tot nieuwe inzichten komen. 'Groen' veranderen is veranderen door te doen en te reflecteren op wat je doet. Het heeft dan ook z'n wortels in *action learning*¹.

In een 'groen' veranderende organisatie wordt er dan ook veel gecoacht, getraind, er zijn vaak intervisiegroepen, kwaliteitsgroepen en er is vooral experimenteerruimte. Er is veel aandacht voor kennisoverdracht en er worden regelmatig pilots gestart, die óók worden geëvalueerd met als doel om ervan te leren. Elkaar feedback vragen en geven wordt gezien als vanzelfsprekend onderdeel van het leerproces. En fouten maken mag – écht.

Wanneer ik kennismaak met dit type organisatie, zit ik vaak om tafel met een leidinggevende/programmamanager, iemand van HR én regelmatig ook met medewerkers. Medewerkers worden namelijk vanaf het begin betrokken en regelmatig komt het verzoek om 'iets met verhalen te doen' ook van hen. In deze setting prijs ik mij altijd gelukkig met mijn onderwijsachtergrond. Ik heb destijds een uitgebreide didaktiekopleiding gevolgd en heb veel ervaring als docent en als trainer. Mijn eigen werkwijze is erg gericht op leren: wanneer ik ergens een proces begeleid, zoek ik al snel naar mensen in de organisatie die getraind willen worden in werken met verhalen. Zodat zij met mij mee kunnen werken en de aanpak na mijn vertrek ook meteen is geborgd. Deze aanpak vindt altijd veel weerklank in een 'groene' omgeving.

Aan deze wederzijdse herkenning zit ook een andere kant. Als procesbegeleider ben ik namelijk weldegelijk gericht op het halen van concrete resultaten. Storytelling is voor mij nooit zomaar 'een leuk dingetje' dat je inzet om te kijken wat ervan komt. Wanneer ik met een 'groene' organisatie aan de slag ga, monitor ik dus op twee niveaus: krijgen we voor elkaar wat we voor elkaar *willen* krijgen én leert de organisatie ook echt.

In een 'groene' organisatie(verandering) hoor je uitspraken als:

- Mensen moeten van hun fouten kunnen leren.
- We doorlopen het proces stap voor stap: iedere volgende stap komt voort uit de vorige.
- We zijn op weg van onbewust onbekwaam naar (bewust onbekwaam/ bewust bekwaam/ onbewust bekwaam).
- Leren doe je samen.
- We kijken de kunst bij elkaar af.
- We spiegelen elkaar.
- Veranderen vraagt om vertraging (om te reflecteren).
- Oefening baart kunst.
- We zijn elkaars leermeesters.
- We moeten wel bij de les blijven.

Voorbeelden van 'groene' organisaties

Ik krijg vaak de vraag of een onderwijsorganisatie niet vanzelfsprekend 'groen' is of 'groen' verandert. Dat is niet zo. Ik ben bij nogal wat onderwijsinstellingen betrokken geweest die stuk voor stuk 'blauw' of juist typisch 'rood' waren. Twee IT-start ups waar ik ooit bij betrokken was, waren wel 'groen' aan de slag. Niet verrassend misschien: zij waren volop aan het leren hoe zij zichzelf wilden organiseren, hoe zij hun markt het beste konden benaderen, hoe zij hun producten en diensten verder konden perfectioneren, etc.

Een ontwikkelingsorganisatie waar ik ooit bij betrokken was, bleek ook heel erg 'groen'. Er was een lerende basishouding: initiatieven die werden gestart, kregen stevast de 'pilot'-status. Ze werden uitvoerig geëvalueerd en wanneer iemand een nieuw initiatief voorstelde, werd er altijd gevraagd hoe dit haakte aan wat al bekend, geprobeerd en geleerd was. Mensen werden steeds uitgedaagd leerervaringen uit het verleden mee te nemen en kregen veel ruimte om nieuwe leerervaringen in gang te zetten en op te doen.

Ook een groot productiebedrijf waar ik ooit werkte, gaf medewerkers de ruimte om een verandering met eigen ideeën vorm te geven. De vraag aan mij was om met verhalen inzicht te geven in waar in de leercirkel de organisatie op dat moment stond.

Verhalen en storytelling in een 'groene' omgeving

Werken met verhalen - en vooral *storylistening* - lijkt wel uitgevonden voor 'groen' veranderende organisaties. Verhalen geven immers inzicht, het zijn leercases, ze maken concreet wat abstract is en ze zetten aan tot beweging. Alle dimensies van verhalen – verhalen *vertellen*, verhalen *verzamelen* en

Gekleurde organisaties?

In hun baanbrekende boek *Leren veranderen* beschreven De Caluwé en Vermaak hoe organisaties ontwikkelingen en veranderingen op verschillende manieren kunnen inzetten:

blauw: veranderen gebeurt doelgericht, gestructureerd, projectmatig, top down.

rood: mens-georiënteerd – veranderen is mensen enthousiasmeren, verleiden, 'in hun kracht' zetten.

groen: veranderen is leren – het doel staat vast, maar de strategie om daar te komen niet; onderweg wordt geleerd wat het beste werkt.

wit: veranderen gebeurt nu eenmaal. Het is een dynamisch proces. Waarbij alles open is.

geel: veranderen is een vorm van onderhandelen en een (politiek) spel van belangen, posities en coalities.

Hoewel de kleurentheorie is ontwikkeld om organisatieverandering te kunnen begrijpen, werd deze typering zo goed herkend, dat organisaties zichzelf als typisch blauw, rood, groen, etc. karakteriseren. Ook als zij *niet* veranderen.

Natuurlijk is geen enkele organisatie-(verandering) eenkleurig. Maar de kleuren helpen zeker om bepaalde mechanismen te onderkennen.

verhalen *vormen* – kunnen in een 'groen' veranderende omgeving worden ingezet om het leerproces in gang te zetten, op gang te houden of te monitoren.

In een 'groen' veranderende organisatie werk ik dan ook graag met verschillende 'partijen':

- mensen die verhalen willen leren verzamelen om inzicht te krijgen. Vaak zijn het communicatieprofessionals en HR-professionals die dit in de vingers willen krijgen. Maar iedereen die nieuwsgierig is, die oprecht geïnteresseerd is in mensen en die niet uit is op oordelen, is hier een geschikte samenwerkingspartner;
- leiders en teamleiders die 'hun mensen' willen inspireren en keer op keer op een samenhangende en persoonlijke manier willen vertellen wat hen voor ogen staat. Maar die ook anders willen leren luisteren en zelf ook willen leren;
- teams en teamleiders die betekenis willen geven aan de verandering voor hun eigen afdeling of team en die op zoek willen naar hun nieuwe verhaal.

Leren door verhalen te *verzamelen*



"*Stories are the windows to the heart and soul of our organizations.*" schreef de Engelse onderzoeker Yiannis Gabriel. Ik ben het van harte met hem eens. Storylistening - verhalen in een veranderproces *gericht* verzamelen, vastleggen en analyseren - geeft waardevol inzicht in wat medewerkers nodig hebben om een verandering vorm te geven of wat het toch is dat hen op hun plaats houdt. Het geeft inzicht in de *beleving* en *emoties* die met verandering gepaard gaan en geven die emoties een *functionele* plek.

In een groen veranderende organisatie ondersteunt verhalen verzamelen het leren. Zowel het gestructureerd en systematisch verzamelen van verhalen als het 'ongericht' verzamelen van verhalen bij het koffieapparaat, tijdens de lunch en werkoverleg. Ik raad vooral teamleiders in een 'groene' omgeving aan om dit te doen en zo het leerproces en de reflectie bij hun medewerkers te stimuleren. Eenvoudigweg door medewerkers naar een situatie te vragen die ze de laatste tijd hebben meegemaakt en waarvan ze zeggen 'Wow, dit was lastig, maar wat ben ik blij dat we het *tóch* hebben doorgezet'. Of juist zo'n situatie waarvan ze zeggen: 'Zie je wel, ik dacht al dat het niet zou werken en het *wérkt* ook niet.'

Door nieuwsgierig te zijn naar deze verhalen en open te staan voor alle verhalen die er zijn, leren (team)leiders wat er nodig is om een verandering vooruit te helpen en monitoren zij het leervermogen van de organisatie en het veranderproces.

Leren door verhalen te *vertellen*

In een groen veranderende organisatie is het veranderdoel in principe en in grote lijnen van tevoren helder, al kunnen er tijdens het veranderproces leerervaringen opgedaan worden die het doel veranderen. Voor leiders en teamleiders in een groen veranderende organisatie, is het dus belangrijk om het veranderdoel helder neer te zetten en er *betekenis* aan te geven. Want mensen laten zich niet snel inspireren of overtuigen door feiten en cijfers. Wel door samenhangende informatie die bovendien duidelijk maakt hoe de (team)leider zelf verbonden is aan het veranderdoel. In een groen veranderende organisatie zal ik dan ook altijd met leiders en teamleiders aan de slag gaan met het veranderverhaal en hun persoonlijke versie van het veranderverhaal. Wat hebben *zij* geleerd dat van waarde is in dit proces?

Maar het zijn niet alleen (team)leiders voor wie het belangrijk is om leerverhalen te delen. Verzamelde verhalen kunnen – onder bepaalde voorwaarden: denk aan het narratieve klimaat! - worden doorverteld.

Door leiders en teamleiders, maar ook door medewerkers onderling en door facilitators van het leerproces.

Verhalen gaan altijd over concrete gebeurtenissen en de beleving daarvan door de hoofdpersoon in het verhaal. Wanneer die gebeurtenissen en belevingen worden doorverteld, maken ze concreet en tastbaar waar iemand tegenaan is gelopen en hoe hij daarmee is omgegaan. In een verandering doen medewerkers nieuwe ervaringen op. Door de verhalen daarover te delen, wordt zichtbaar wat de verandering voor medewerkers inhoudt en betekent. Door dit in groepen, 'storycirkels' te doen, horen medewerkers dus van elkaar waar zij tegenaan lopen en hoe zij daarmee omgaan: **zij leren samen**.

Ieder verhaal is trouwens een leercase. De essentie van een verhaal is immers altijd iets wat schuurt: een dilemma, een conflict, een worsteling, iets onverwachts. Dit schurende element vraagt van de hoofdpersoon om een besluit: hoe ga ik hiermee om? Zo zetten verhalen het denkproces van luisteraars altijd in beweging, doordat luisteraars zich met de hoofdpersoon in een verhaal identificeren (identificatie) en zichzelf in een vergelijkbare situatie voorstellen (transportatie). De vraag 'wat zou ik in zo'n situatie doen' popt vrijwel automatisch op wanneer de worsteling van het verhaal in beeld komt. Maar een verteller kan het verhaal op het schuur-moment ook stoppen. En expliciet de vraag stellen: 'wat zou jij doen?' Als **start van een gezamenlijk leerproces**.

Leren door een nieuw verhaal te vormen

Wanneer in een 'groen' veranderende organisatie nieuwe afdelingen of teams ontstaan, is er het sterke besef dat de nieuwe afdeling of het nieuwe team meer is dan een haakje in een organisatieschema ('blauw' denken) en dat er meer nodig is dan een prettige samenwerking ('rood' denken). De nieuwe afdeling of het nieuwe team zal moeten leren om samen vorm te geven aan de nieuwe rol en de nieuwe verantwoordelijkheden. En het bijbehorende nieuwe gedrag. Een verhaal dat betekenis geeft aan de verandering en dat mensen met elkaar, met het nieuwe team en de veranderende organisatie verbindt, helpt daarbij.

Werken aan het narratieve klimaat in een 'groene' omgeving

Om goed en effectief met verhalen en storytelling te kunnen werken, moet er een narratief klimaat zijn (zie kadertekst). Omdat verhalen nu eenmaal raken aan emoties en kwetsbaarheid.

Om het narratieve klimaat in een 'groene' organisatie op het netvlies te krijgen, werk ik graag met een leercase. Ik deel een praktijkvoorbeeld waarin het narratieve klimaat er onvoldoende was en vertel over de schade die dat deed. Daarna vraag ik mensen welke conclusies ze hieruit kunnen trekken over effectief werken met verhalen. Meestal komen dan de aandachtspunten voor een narratief klimaat feilloos naar boven. En waar ze nog niet volledig zijn, vul ik ze aan. Vervolgens benadruk ik hoe belangrijk het is dat iedereen die in de organisatie met verhalen gaat werken, zich eerst een beeld vormt van het narratieve klimaat. En eerst dááran gaat werken als dat onvoldoende aanwezig is. Dat werkt goed. Want in een 'groen' veranderende organisatie zijn mensen er niet alleen op gebrand *zelf* leerervaringen op te doen, maar ook om met *elkaar* en *van* elkaar te leren. Natuurlijk blijf ik het narratieve klimaat zelf ook monitoren en zorg ik dat degenen die met verhalen aan de slag gaan, op dit punt aandachtig blijven en *blijven* leren.

Wat is een narratief klimaat?

Een klimaat waarin verhalen gedeeld kunnen worden zonder dat er direct en snoeihard over de verteller of het verhaal wordt geoordeeld.

Een klimaat waarin er tijd is voor verhalen, waarin er nieuwsgierigheid is naar elkaars verhalen en waarin we ons oordeel over een verhaal, de verteller of de feiten in het verhaal even uitstellen.

Een klimaat waarin we vooral gericht zijn op de *betekenis* van een verhaal: wat heeft het ons te vertellen?

Kortom: een narratief klimaat is een klimaat waarin de drie mechanismen die verhalen in werking zetten - identificatie, transportatie en zelf-referentie - de ruimte krijgen om hun werk te doen. Zodat verhalen een spiegel kunnen worden voor de luisteraar.

Plusen en minnen van werken met verhalen in een 'groene' omgeving

Wat ik zelf erg prettig vind, is dat er in een 'groene' omgeving meestal een groep medewerkers te vinden is die een traject samen met mij willen doorlopen. Zodat ze het een volgende keer zelf kunnen. Wat ik soms jammer vind, is dat een 'groene' omgeving soms al wat *snel* zegt 'we kunnen het verder zelf wel.' Terwijl ik wéét dat werken met verhalen veel lastiger is dan het lijkt. Het vraagt een nauwkeurigheid, zorgvuldigheid en alertheid die je niet altijd na één training in de vingers hebt. Werken met verhalen vraagt een aantal vaardigheden. En vaardigheden aanleren is een kwestie van weten en begrijpen wat er van je wordt gevraagd en er dan ervaring mee opdoen, op die ervaringen reflecteren en tijd en ruimte nemen om de nieuwe vaardigheden in te laten slijten. Paradoxaal genoeg geeft een 'groene' organisatie de tijd en ruimte die daarvoor nodig is, niet altijd vanzelfsprekend.

Aan de andere kant kan een 'groene' organisatie ook in het leerproces blijven steken. Waardoor een pilot een pilot *blijft*, zonder dat het geleerde vanzelfsprekend onderdeel wordt van de dagelijkse werkzaamheden. Blijven leren is waardevol, maar is uiteindelijk geen doel op zich en kan zelfs tot stagnatie leiden...

Wat ook nog wel eens een uitdaging is, is dat een effectief storytellingtraject vaak in stappen of fasen verloopt. Een 'groene' organisatie heeft de neiging om na één stap of fase al te willen 'evalueren'. Om vast te stellen of verhalen eigenlijk wel werken. Het is mijn ervaring dat hoe beter dit type organisatie *begrijpt* hoe storytelling werkt, hoe gemakkelijker het is om zich over deze neiging heen te zetten. De organisatie goed meenemen in de methodiek, blijkt keer op keer belangrijk.

Annet Scheringa, TheStoryConnection

Dit artikel is een uit een reeks over de impact van het karakter van een organisatie op werken met verhalen en storytelling. Op dit artikel berust ©. Je kunt (delen ervan) alleen overnemen in overleg met de auteur. annet@thestoryconnection.nl.

Wil je zelf vaardig en deskundig aan de slag met verhalen in een veranderende organisatie? Wordt gecertificeerd StoryPractitioner. Je vindt alle informatie over deze unieke opleiding op

<https://www.thestoryconnection.nl/projecten/unieke-opleiding-tot-gecertificeerd-storypractitionerchange/>

Wil je zelf weloverwogen en effectief leren werken met verhalen in organisaties?

Overweeg een van onze opleidingen tot StoryPractitioner te volgen. Je leert storytelling *all round* in te zetten. In communicatie (Communicatie-variant) of in verandering (Verander-variant). Alle informatie over de opleidingen vind je op www.thestoryconnection.nl/academie/gecertificeerde-opleidingen/. De volgende opleidingsgroepen gaan in het najaar weer van start. Op onze website vind je de opleidingsdata. Voordat je je aanmeldt, maken we graag een afspraak met je voor een strategiegesprek, om te kijken hoe de opleiding bij jouw leerwensen past.

Volg je liever een korte, intensieve training?

Dat kan ook. In april 2018 is er bijvoorbeeld de tweedaagse training *Zelf(standig) aan de slag met storytelling*. Na deze training kun je anderen probleemloos op verhaal brengen, kun je de betekenissen in verhalen goed onderkennen en kun je inzichten uit verhalen halen die jou of je organisatie weer verder brengen. Zie www.thestoryconnection.nl/academie/open-trainingen/.

Of neem gerust contact met ons op om te bespreken welke training of opleiding het beste bij jou past. Of om de mogelijkheden voor een *in company*-training te bespreken. info@thestoryconnection.nl

Je bent van harte welkom!

Liever lezen?



In *Storypower – verhalen die je organisatie veranderen* (Scheringa, Adformatie 2013), staat stap voor stap beschreven hoe je de storytellingmethodiek kunt inzetten in iedere fase van een verandering. Storypower is tijdelijk uitverkocht, maar via TheStoryConnection kun je nog een (reader)exemplaar bestellen. Laat het even weten als je op zoek bent naar een exemplaar: info@thestoryconnection.nl.

ⁱ De grondlegger van *Action Learning* is Reg Evans. Peter Senge bracht met zijn boek *De vijfde discipline* (1992) een enorme boost aan action learning