

## ZELFVERHAAL EN ORGANISATIEVERHAAL

**Leike van Oss**

(Gepubliceerd in *'De organisatie als verhaal'* onder redactie van Rens van Loon en Joep Wijsbek, 2003, Koninklijke Van Gorcum.)

Het verhaal is de spil van de waarderingstheorie en de ZKM. Het verhaal is de uitdrukking van betekenissen die met elkaar voor de persoon zin geven aan zijn<sup>1</sup> leven. In de waarderingstheorie wordt het 'zelf' gezien als een georganiseerd proces van waardering, waarbij individuele ervaringen en hun veranderingen in tijd en ruimte, door middel van verhalen worden geordend in een waarderingssysteem. Het verhaal geeft uitdrukking aan de werkelijkheid van het zelf.

Vanuit een sociaal-constructivistisch standpunt kan dit uitgangspunt van het verhaal als uitdrukking van de werkelijkheid breder getrokken worden: niet alleen het individu is een georganiseerd proces van waarderingen maar ook de werkelijkheid van een groep individuen of bijvoorbeeld een organisatie is een geconstrueerd verhaal. Hoe ontstaan deze verhalen en op welke wijze hangen verhalen van individuen onderling en verhalen van een organisatie en individuen samen?

Dit hoofdstuk is een sociaal-constructivistische verkenning van het verhaal van individu en organisatie. Het werkt de uitgangspunten van de narratieve psychologie nader uit naar de wijze waarop betekenissen van individuen en betekenissen in organisaties gevormd worden en met elkaar interacteren.

### **Sociaal constructivisme, ZKM en verhalen**

Het sociaal-constructivisme is een filosofische stroming die de nadruk legt op de betekenissen die mensen gebeurtenissen in hun leven toekennen. Betekenissen ontstaan in interactie tussen mensen en worden in deze interactie in stand gehouden (Coun). Binnen het sociaal-constructivisme bestaat DE werkelijkheid niet. Werkelijkheid is het product van handelen van mensen. In hun handelen geven zij betekenis aan gebeurtenissen om hen heen; zij verklaren de wereld om hen heen en noemen dat de werkelijkheid. Of, om het meer in lijn met de filosofie te verwoorden: werkelijkheid is een sociaal construct dat door mensen zelf gecreëerd en in stand gehouden wordt. En in lijn met de waarderingstheorie: het verhaal van mensen is de werkelijkheid zoals zij die beleven.

Ook organisaties zijn in deze filosofie sociale constructen, producten van het handelen van mensen. En alles binnen dat sociale construct, van structuur tot procedures, van cultuur tot gebouwen, heeft alleen maar invloed op het gedrag van mensen via de betekenis die zij daaraan toekennen. Een organisatie is vanuit deze visie een ingewikkeld samengesteld patroon van verhalen van mensen.

Hermans en Hermans-Jansen (1995) benaderen het leven van mensen als verhaal. Het verhaal dat iemand zichzelf en anderen vertelt ontstaat uit de betekenissen die hij aan gebeurtenissen in zijn leven toekent. Een mens maakt hierbij keuzen om sommige gebeurtenissen meer en andere minder te belichten. Deze keuze wordt bepaald door het plot en het thema van zijn verhaal. Plot en thema ontstaan in de loop van iemands leven op

---

<sup>1</sup> Daar waar 'hij' of 'zijn' staat kan ook 'haar' gelezen worden.

grond van waarderingen die eerder in het leven van de persoon gemaakt zijn. Alle 'nieuwe' gebeurtenissen zijn binnen het thema meer of minder relevant.

De ZKM expliciteert de individuele constructen van de werkelijkheid in de vorm van een verhaal. Het verhaal vertelt de werkelijkheid zoals mensen die gecreëerd hebben en biedt op deze manier een handvat om te onderzoeken wat de eigen werkelijkheidsbeleving is en tot welke patronen en thema's dat leidt. Juist door het verhalende karakter van de ZKM en de dialoog waarin iemand zijn constructen expliciteert, komt het sociaal-constructieve karakter ervan naar voren. Hermans en Hermans-Jansen (1995) citeren in dit kader Sarbin: 'Narratives are a way of organizing episodes, actions and accounts of actions in time and space.' Door middel van het verhaal worden de sociale constructen waarmee mensen hun leven betekenis hebben gegeven expliciet.

Ook organisaties hebben hun verhaal, met hoofdpersonen, thema's en plot. Dit verhaal is echter ingewikkelder dan dat van een individu. Het gaat om een samengesteld verhaal van verhalen. Sommige klinken luider, voor andere moet je heel goed luisteren. Er is een publiek verhaal en een verhaal voor organisatieleden. Een deel van het verhaal wordt gezamenlijk beleefd, maar er zijn ook subverhalen voor (sub)groepen. En al die verhalen bij elkaar vormen 'de organisatie'.

Individuele en groeps- of organisatieverhalen zijn met elkaar verbonden door middel van betekenisgeving. Om deze samenhang en interactie te kunnen begrijpen, moeten we naar hoe betekenissen en daarmee verhalen ontstaan.

## **Betekenisgeving**

Het creëren van betekenissen is een vanzelfsprekend onderdeel van het handelen van mensen en vindt voortdurend plaats. Door betekenisgeving construeren we een werkelijkheid en deze is leidraad voor ons handelen. Het is een proces dat mensen dagelijks gebruiken om zin te geven aan gebeurtenissen om hen heen. Door deze activiteiten worden verhalen gevormd over de werkelijkheid. Betekenisgeving kent drie aspecten:

- een cognitief aspect: de wijze waarop we in ons hoofd zin geven aan de dingen die we om ons heen zien
- een handelingsaspect: de interactie met de omgeving die noodzakelijk is als input voor de cognitieve verwerking
- sociaal-interactief aspect: de wijze waarop betekenissen van mensen op elkaar van invloed zijn en de wijze waarop grotere gehelen ontstaan.

### *Cognitie*

Karl Weick, sociaal psycholoog, heeft betekenisgeving in zijn werk uitgebreid beschreven. Hij stelt dat ieder mens in zijn handelen continu betekenis geeft aan de gebeurtenissen om hem heen. Hij noemt dit proces sensemaking (betekenisgeving) en stelt dat dit in drie fasen verloopt:

- *Enactment* is het proces waarbij gebeurtenissen in de omgeving gesignaleerd worden. Wat gesignaleerd wordt, is afhankelijk van de eigen subjectieve waarneming en de eigen acties in de richting van de omgeving. Het betreft de selectie van de 'ruwe data' die in de volgende stappen begrijpelijk gemaakt moet worden.
- *Selectie* is het proces waarbij de geselecteerde, maar nog steeds ambigue, informatie die is opgenomen in de enactmentfase, verklaard wordt door er een begrijpelijke structuur in aan te brengen. Eerdere ervaringen zijn sterk bepalend voor de uitkomsten van deze fase. Maar ook eigen acties op basis van de in de enactmentfase geselecteerde gebeurtenis, en de reactie van de omgeving hierop, helpen informatie minder ambigue te krijgen.

- *Retentie* betreft de opslag van de geselecteerde en geïnterpreteerde informatie. De tijdens de retentiefase opgeslagen informatie, is van invloed op zowel de wijze waarop men de omgeving benadert (enactment) als de wijze waarop men uit de omgeving geselecteerde informatie voor zichzelf verklaart (selectie).

Op papier lijkt dit proces te bestaan uit elkaar keurig opvolgende fasen. In de praktijk vinden deze fasen gelijktijdig plaats, betreft het meerdere gebeurtenissen tegelijkertijd en schakelen we iteratief tussen de verschillende fasen. Het resultaat van dit enactment-selectie-retentieproces is een actief gecreëerd beeld van de omgeving. In de sociale psychologie worden deze beelden ook wel constructen, schema's, frames of scripts genoemd (Haberlandt). Een retentie omvat zowel kennis van objecten als van gebeurtenissen, alsmede de relaties daartussen. Retenties kunnen variëren in abstractie, kunnen elkaar omvatten of uitsluiten en zijn flexibel, maar ook richtinggevend voor nieuwe observaties. Retenties representeren daarmee (een deel van) de werkelijkheid.

Sensemaking is voor mensen zo'n basale activiteit dat het ons bijna niet opvalt. We doen het bijna automatisch; we staan amper stil bij de wijze waarop onze betekenissen ontstaan. Dit maakt het lastig om een goed voorbeeld te vinden in de praktijk. Het beste voorbeeld om bovenstaand proces te illustreren zou zijn je voor te stellen dat een marsmannetje naar de aarde komt en betekenis moet geven aan alles wat hij niet kent. Maar voorbeelden zijn ook te vinden in de literatuur, in situaties die voor de hoofdpersoon volstrekt vreemd zijn: Alice in Wonderland bijvoorbeeld. Neem nou het moment dat Alice wegzakt naar Wonderland: op dat moment ziet ze een wit konijn met roze ogen. Dat verbaast haar niet. Ze hoort het konijn echter praten. In haar retenties praten konijnen niet, dus in eerste instantie merkt ze het niet eens op. De retentie van hoe witte konijnen zijn, bepaalt mede wat ze ziet in haar omgeving. Er vindt op dat moment geen 'enactment' plaats ten aanzien van het feit dat het konijn praat. Later wel: 'Toen ze er naderhand over nadacht vond ze dat ze zich hierover had moeten verbazen.' Iets wat haar retenties meer op de proef stelt is het feit dat 'het konijn ook nog een horloge uit zijn vastzak haalde, erop keek en zich vervolgens weghaastte'. Op dat moment vindt enactment plaats: informatie uit de omgeving die niet wordt herkend, wordt geselecteerd en vervolgens in de selectiefase vergeleken met bestaande retenties. En dat past niet.

Retenties zijn niet statisch. Iedere nieuwe ervaring biedt de mogelijkheid tot verandering van retenties. Retenties zijn richtinggevend voor hoe men de wereld om zich heen ervaart. Eerdere ervaringen kleuren gebeurtenissen en daarmee de betekenis die zo'n gebeurtenis krijgt. Maar om retenties te veranderen, moet betekenis worden gegeven aan de nieuwe informatie. Dat kan alleen door in interactie met de omgeving te begrijpen waarom het anders is dan je retenties voorspellen. Alice doet dit door achter het konijn aan te gaan en uit te zoeken hoe het zit.

### *Handelen*

Het cognitieve deel van betekenisgeving geeft het beeld alsof betekenisgeving zich afspeelt in hoofden van mensen. Volgens Weick ontstaan betekenissen echter met name in interactie met de omgeving. Handelen is noodzakelijk voor betekenisgeving, op twee manieren. Door te handelen komen we erachter of onze retenties (nog) kloppen: het eigen handelen roept een reactie op van de buitenwereld. Als deze reactie niet strookt met de informatie die we in de retentiefase hebben opgeslagen, dan geven we betekenis aan deze afwijkende reactie. De theevisite waarvoor Alice in Wonderland is uitgenodigd bijvoorbeeld voldoet in geen enkel opzicht aan dat wat ze thuis gewend is. Ze komt daar achter omdat Alice handelt alsof het een 'gewone' theevisite is. Pas dan blijkt dat het in Wonderland niet zo gaat als in het gewone leven, aan lege tafels kun je niet zomaar plaatsnemen, raadsels hoeven niet opgelost te worden, en het blijkt altijd theetijd te zijn in plaats van alleen om vier uur. Door de reacties van de Maartse Haas, de zevenslaper en de Hoedenmaker op haar activiteiten en

vragen komt ze hierachter. En door in te gaan op hun corrigerende opmerkingen of een vraag te stellen, 'leert' Alice de andere betekenissen van theevisite in Wonderland. Een andere mogelijkheid is dat we een gebeurtenis zien die we niet begrijpen. Door te handelen verkennen we wat de betekenis is van de gebeurtenis. Alice maakt dit mee tijdens haar ontmoeting met de Hartenkoningin. Ze heeft al veel over haar gehoord weliswaar van de personages die ze al ontmoet heeft en dat heeft haar beeld al gekleurd (de eerste retenties zijn ontstaan), maar hoe een feitelijke ontmoeting met de Hartenkoningin hoort te lopen, daar weet ze niets van. Ze kan maar één ding doen: in interactie met dat rare mens, hopen dat het goed gaat en dat ze begrijpt hoe die wereld in elkaar zit.

#### *Het sociaal-interactieve aspect*

Als werkelijkheden al handelend geconstrueerd worden, dan zijn bij dat handelen anderen betrokken. Dit maakt betekenisgeving tot een sociaal proces: de werkelijkheid kan gezien worden als intersubjectief gegeven. Handelen doen we niet alleen, maar met elkaar. Hierbij creëren we, in interactie met elkaar een (gedeeltelijk) gedeelde werkelijkheid. We hebben over een belangrijk deel van de omgeving om ons heen een gezamenlijk beeld, maar met andere accenten. Uiteindelijk zal de interactie die Alice heeft in Wonderland met haar vreemde personages ook leiden tot verandering in het beeld van de werkelijkheid bij de anderen, niet alleen bij haarzelf. Wat gedeelde werkelijkheid is en wat niet, is afhankelijk van het aspect waaraan betekenis verleend wordt en de gevoelens die ieder individu daarbij heeft. **Habermas**

Wat groepen mensen delen met elkaar zijn de normen en waarden die gelden binnen een groep. De historisch gegroeide normen en waarden gelden als gezamenlijke 'werkelijkheid'. Deze gezamenlijke werkelijkheid dient als kader voor de interpretatie van gebeurtenissen. Hermans en Hermans-Jansen beschrijven waarden als 'a collective meaning tacitly agreed upon and expressed by a collective voice.' Sommige waarden zijn belangrijker dan andere, en deze hiërarchie organiseert betekenissen van een groep. Dit geordende systeem van waarden is het kader waarbinnen individuen betekenis geven. Het geeft richting aan het dagelijks bestaan en ons dagelijks gedrag (Hermans en Hermans-Jansen, 1995). Het kader zelf wordt niet snel ter discussie gesteld. Dit betekent niet dat een individu dezelfde normen en waarden hoeft te hebben. Hij moet met deze afwijkende normen en waarden echter wel functioneren in een groep die die normen en waarden als gezamenlijk kader hanteert. Verschillen in normen en waarden, danwel verschillen met de normen en waarden van de groep leiden tot ambiguïteit en vragen om actieve betekenisgeving. **Frankl**

Watzlawick (1990) wijst erop dat we aan twee zaken betekenis geven: objecten en feiten enerzijds en relaties anderzijds. Objecten en feiten zijn redelijk constant en hun karakteristieken kunnen onderzocht worden. Over de betekenis ervan is vrij veel overeenstemming: een stoel is een stoel en blijft een stoel. Ten aanzien van relaties is sprake van grotere ambiguïteit: relaties tussen mensen zijn niet objectief en zijn niet altijd eenduidig te duiden. De betekenis die aan een relatie wordt toegekend, is altijd intersubjectief. Zo'n intersubjectieve werkelijkheid die in onderhandeling tot stand gekomen is, is meer aan verandering onderhevig dan de meer 'objectieve' elementen uit de werkelijkheid. Relaties gaan over onze positie ten opzichte van elkaar. In betekenisgeving gaan we in 'onderhandeling' over de betrekkingen die wij hebben ten opzichte van elkaar. In interactie onderhandelen we niet alleen over de wereld om ons heen, maar ook over hoe wij ons ten opzichte van elkaar verhouden. Welke rollen accepteren we van elkaar, danwel dichten we elkaar toe, welke ruimte geven we de ander om daar vanaf te wijken, wie van ons heeft de meeste ruimte om zijn betekenis van een situatie overeind te houden (Watzlawick, 1974).

In betekenisgevingsprocessen zijn mensen met elkaar in interactie over de ambiguïteit in feiten en gebeurtenissen, de onderlinge relaties en de normen en waarden die ermee samen

hangen. Het resultaat van betekenisgeving is een (meer of minder gezamenlijke) waardering van de werkelijkheid.

### **Zelfverhaal en organisatieverhaal: de interactie**

Met de betekenisgevingsprocessen zoals hierboven beschreven, wordt het zelfverhaal gecreëerd. Maar omdat betekenisgeving een sociale activiteit is, ontstaat binnen een bestaande groep of organisatie tevens een 'organisatieverhaal'. Het zijn betekenisgevingsprocessen die de individuele en groepsverhalen met elkaar verbinden. Weick noemt deze processen in organisaties 'organiseren'. Hij stelt dat wat wij in de meeste organisatietheorieën 'organisatie' noemen, een kristallisatie is van het proces 'organiseren'. Organiseren bestaat uit alle betekenisgevingsprocessen tussen mensen. Het zijn de interacties waarin met elkaar betekenis wordt gegeven aan objecten en gebeurtenissen, of waarin die betekenis in stand wordt gehouden of veranderd wordt. Hier raken het individuele verhaal en het organisatieverhaal elkaar. Het gaat in een organisatie niet alleen om je eigen gecreëerde werkelijkheidsbeeld. Je bent als individu onderdeel van het grotere geheel, de organisatie. En anderen in die organisatie zullen jouw werkelijkheidsbeeld net zo beïnvloeden als jij dat van hen. Terwijl mensen hun eigen werkelijkheid creëren met anderen, creëert de groep mensen ook met elkaar een (deels) gezamenlijke werkelijkheid. Betekenisgeving levert niet alleen een eigen werkelijkheid op. Omdat het in interactie met anderen plaatsvindt, levert het ook betekenissen van anderen op. En omdat in die interactie ook een gezamenlijk aspect is, ontstaat er ook een gedeeltelijk gezamenlijk betekenis. Al handelend creëren we dus naast onze eigen betekenis, met elkaar gezamenlijke betekenissen.

Hierbij werken bestaande retenties van individuen, collectieve retenties in de vorm van sociale regels, en organisatie- of groepsspecifieke retenties continue op elkaar in. Dit betekent dat sociale regels en organisatieverhalen enerzijds invloed hebben op het individu, en dat anderzijds het individu invloed heeft op de betekenissen van de organisatie. Hermans en Hermans-Jansen beschrijven het als volgt: 'each common value of each group is interpreted, more or less consciously, by each individual as part of his or her own personal narrative. Conversely, a common value sometimes grows out of an influential personal valuation. Valuation is a process of participating in the values expressed in the collective tales of a community and at the same time reworking them and even adding to them. Such a cyclic relation not only prevents group values from becoming too rigid but also prevents an individualistic or purely private conception of valuation. This suggests that a valuation should not be understood as an inner representation of something in the world, but as a reconstruction of socially defined reality by the individual.'

### **Waarderingstheorie en sociaal-constructivisme: op welke manier zijn de verhalen in kaart te brengen?**

Zowel een zelfverhaal als een organisatieverhaal bestaat uit betekenissen over gebeurtenissen, de waardering van gebeurtenissen, en de 'regels' over hoe die gebeurtenissen geduid horen te worden. En zowel voor de organisatie als voor het individu is vanuit het sociaal-constructivisme te verklaren met welke mechanismen de 'verhalen' ontstaan. Vanuit de waarderingstheorie is zowel het ontstaan van het zelfverhaal als dat van het organisatieverhaal te begrijpen. Voor het zelfverhaal is hierbij de ZKM de methode om het verhaal te achterhalen.

#### *Zelfverhaal*

In het zelfverhaal zijn de 'regels' over hoe gebeurtenissen geduid moeten worden, de basismotieven en de bijbehorende gevoelens. Deze zijn de 'sleutel' tot het begrijpen van het

verhaal en de mogelijkheid om het te veranderen. De ZKM heeft alle aspecten van betekenisgeving in zich, en biedt daarmee de mogelijkheid voor het veranderen van betekenissen. Op het moment dat mensen gevraagd wordt om hun zelfverhaal te vertellen, maken zij een keuze uit hun retenties. Het benoemen van de waardegebieden, is het expliciteren van deze retenties. Welke keuzen worden gemaakt, wordt bepaald door plot en thema van de persoon.

Het benoemen van waardegebieden kent een handelingsaspect op twee niveaus. De eerste betreft de dialoog die plaatsvindt om de waardegebieden te achterhalen. Door van de persoon een 'active storyteller' te maken en hem in dialoog met de ander zijn werkelijkheid te laten vertellen, worden betekenissen benoemd. Het blijven de betekenissen van de persoon, omdat bij het formuleren van betekenissen de helper nadrukkelijk niet de betekenissen beïnvloedt. Het tweede niveau toont zich in de validatie/invalidatiefase: het moment waarop actief gewerkt wordt aan het herdefiniëren van betekenissen. Het doorleven van het eigen verhaal en thema's en het plot dat daaronder ligt, doet bij mensen het besef ontstaan dat betekenissen hen ook kunnen hinderen. Door vanuit dit besef in de dagelijkse praktijk anders te gaan handelen, kunnen mensen ervaren dat de werkelijkheid ook anders gezien kan worden, en dat je als mens er anders in kunt staan. Al handelend doen mensen zo door middel van nieuwe ervaringen nieuwe betekenissen op.

Ook het sociale aspect is vervat in de methodiek. De 'betrekkingsregels' tussen helper en persoon zijn specifiek voor de methode ingevuld: de methode is erop gericht om de waarderingen van de helper zo min mogelijk te laten interfereren met de waarderingen van de persoon. Het gaat om het verhaal van de persoon, niet om de waardering ervan door de helper. Wel heeft de helper, als expert op het gebied van de methode en zijn ervaringen met cliënten, de rol om te ondersteunen vanuit wat Hermans en Hermans-Jansen 'global knowledge' noemen.

### *Organisatieverhaal*

Het lastige van het begrijpen van een organisatieverhaal vanuit de waarderingstheorie is dat er niet zoiets is als 'de organisatie', inclusief gevoelens en waarderingen. Je kunt niet in gesprek met een organisatie, je kunt alleen in gesprek met medewerkers in een organisatie. En waar je voor een (kleine) groep nog een overzicht van gezamenlijke waarderingen kunt maken, is dat voor een organisatie vrijwel onmogelijk. Reïficeren helpt ons niet in het benaderen van het organisatieverhaal.

De theorie die het dichtst bij reïficeren komt, is de theorie van de complex-dynamische systemen. Deze theorie ziet een organisatie als een complex-dynamisch systeem dat alleen als geheel kan worden beschouwd en dat op de omgeving reageert als geheel (Capra, 1996). Het geheel kent unieke eigenschappen die niet te kennen zijn in de afzonderlijke onderdelen. De 'regels' die dit complex-dynamische systeem organiseren, zijn de regels waarmee het systeem zichzelf in stand kan houden. Bezien vanuit het sociaal-constructivisme zijn het de betekenisgevingsprocessen en de regels volgens welke deze processen in de organisatie vorm krijgen, die met elkaar de organisatie vormen. Om het organisatieverhaal te achterhalen, moeten we dus betekenissen achterhalen. Of, vanuit de waarderingstheorie bekeken: door het georganiseerde proces van waardering van de organisatie in kaart te brengen, breng je het organisatieverhaal in kaart.

Door te handelen vanuit de uitgangspunten van de waarderingstheorie, waarin het 'ik' de verteller is van het levensverhaal van het 'me', kan het resultaat van deze betekenisgevingsprocessen van de organisatie worden vastgelegd. Omdat individuen in een organisatie gezamenlijk betekenis geven aan die organisatie, is een deel van hun retenties en daarmee waardegebieden gezamenlijk en een deel niet. Het ophalen en analyseren van verhalen van individuen in de organisatie resulteert in inzicht in de gezamenlijke verhalen, de verschillende varianten van de verhalen en de maar gedeeltelijk gedeelde verhalen. Door in

een organisatie goed te luisteren naar het verhaal van de organisatie, inclusief de verschillende versies die verschillende groepen daarvan geven, ontstaat inzicht in de verschillende betekenissen in de organisatie. De verschillende accenten die er gelegd worden door (groepen) mensen in die organisatie, of de verschillen in hoofd- en subverhalen, geven zicht op de waardering van die betekenissen. Het geheel van betekenissen en waarderingen helpen te begrijpen welke patronen en dynamieken er in een organisatie plaatsvinden en op welke wijze zij de organisatieproblemen in stand houden.

Waar de ZKM het individuele verhaal kan benaderen als één verhaal, met plot en thema en een heldere relatie tussen gebeurtenissen, waardegebieden, gevoelens en basismotieven, ligt dat voor het organisatieverhaal niet zo eenvoudig. Een organisatieverhaal is vele verhalen en ook weer niet. Ook een organisatieverhaal kent gebeurtenissen en waardegebieden. Mensen in de organisatie hebben daar gevoelens bij en worden daarin 'gedreven' door de basismotieven. Echter, hoe die individuele accenten in de basismotieven en de bijbehorende gevoelens inwerken op het verhaal van de organisatie is bijna niet te beschrijven. De complexiteit die ontstaat door de veelheid van gevoelens en waarderingen, maakt dat onmogelijk. Bovendien zijn al deze facetten van een verhaal dynamisch (veranderlijk) in tijd en plaats, mede door betekenisgeving van betrekkingen en relaties onderling. Vooralsnog zijn werkend vanuit de waarderingstheorie het manifeste verhaal en de verschillende subverhalen te achterhalen. Uit de (sub)verhalen zijn de waarderingen van mensen te achterhalen.

Met het in kaart brengen van het organisatieverhaal en de subverhalen, ontstaat inzicht in de organisatiedynamieken en daarmee waarderingen binnen een organisatie. Deze analyse verheldert het patroon van de organisatie.

### **Zelfverhaal en organisatieverhaal: twee voorbeelden**

Zelfverhaal en organisatieverhaal werken op elkaar in. Het organisatieverhaal heeft invloed op het individu, en individuen hebben invloed op het organisatieverhaal. Deze paragraaf bevat hiervan twee voorbeelden: één voorbeeld waarin de waarderingen van een persoon een wijziging in waarderingen en handelen van een afdeling bewerkstelligen en een voorbeeld waarin het patroon van verhalen van een organisatie als geheel in kaart gebracht wordt. Hiermee richt ik mij met name op de organisatieverhalen en laat ik de invloed die het organisatieverhaal kan hebben op het zelfverhaal buiten beschouwing.

#### *Hans*

Een business unit, onderdeel van een groot concern, heeft eigen ondersteunende staven. Er is ook een concernstaf die de kaders en richtlijnen neerzet. Tussen centraal en decentraal bestaat enige animositeit. Initiatieven vanuit centraal worden altijd ontvangen als 'het zal wel weer van centraal zijn'. Verzoeken van centraal worden getraineed. Dit gedrag heeft nadelen: de business unit staat hierdoor ten aanzien van de bedrijfsprocessen los van het grotere geheel, heeft bij centraal door dit gedrag geen goede naam en moet regelmatig inhaalslagen maken omdat ze initiatieven genegeerd hebben.

Het organisatieverhaal over de verhouding centraal – decentraal is sterk verankerd in deze organisatie. Deze houding en het bijbehorende gedrag wordt breed in de staf vertoond. Om erbij te horen, moet je eigenlijk wel meedoen met 'centraal pesten'. De verhalen erover klinken als 'heldenverhalen'. Het is stoer en wenselijk om je zo te gedragen.

Op een dag komt er een nieuwe leidinggevende, Hans. Hij is gewend om met centraal samen te werken. Zijn nieuwe staf maakt hem duidelijk dat dat echt onmogelijk is. Hans geeft echter aan dat als 'centraal pesten' het gezamenlijke spelletje is, hij niet mee doet. Voor hem is er geen tegenstelling tussen centraal en decentraal, maar hebben beide elkaar nodig.

En zo gedraagt hij zich ook. Initiatieven van centraal worden overgenomen, verzoeken worden of op tijd nagekomen of er wordt om uitstel gevraagd, maar stil blijft het niet meer van de kant van deze decentrale stafafdelingen. Hans' verhaal over de relatie centraal – decentraal is bijna tegengesteld aan dat van zijn medewerkers.

Om bij een organisatieverhaal te horen, moet je het organisatieverhaal erkennen. Dat doet Hans, maar hij geeft ook aan dat het niet zijn verhaal is en dat hij er niet aan meedoet. Hij is hierover meteen expliciet en hij zet daarmee het verschil tussen hem en zijn afdeling stevig neer. Hij neemt daarmee het risico dat de groep dit niet accepteert. Hij heeft echter een voordeel: Hans is leidinggevende. Zijn verhaal klinkt door de macht die dat met zich meebrengt net iets harder dan dat hij 'gewoon medewerker' geweest zou zijn. In eerste instantie leidt zijn gedrag tot weerstand binnen de afdeling. De verzoeken zijn belachelijk, de initiatieven onhaalbaar. Dat deze nieuwe manager dat nou toch niet wil zien. Echter, Hans laat niet los en pakt desnoods het verzoek zelf op. Op deze manier komt hij erachter dat het niet alleen gaat om een 'houding', maar dat deze houding ook een functie heeft. De decentrale staf is eigenlijk niet in staat om de gevraagde informatie te leveren. Ze hebben hun eigen bedrijfsprocessen onvoldoende op orde. En nieuwe initiatieven zijn eigenlijk te ingewikkeld voor deze afdelingen.

Voor Hans reden om te werken aan de professionalisering van de afdeling. Het lukt hem om zijn medewerkers te laten zien dat het prettiger werken is met bedrijfsprocessen die op orde zijn en dat het prettig is om dan onderdeel van een groter geheel te zijn. Hans' grootste triomf was toen in een interview met de ondernemingsraad, die de relatie centraal – decentraal kwam evalueren, zijn medewerkers zeiden: 'de relatie met centraal is prima. We hebben geen tegengestelde belangen en proberen gezamenlijk op te trekken.' De waardering van de relatie was ook voor hen nu woordelijk anders.

### *De publieke organisatie*

In een directie binnen een ministerie verlopen besluitvormingsprocessen niet goed. Elke keer als het lijkt of er een besluit is, wordt het teruggedraaid, komt er iemand op terug, of blijkt niemand zich eraan te houden. Behalve als het gaat om een vraag van de minister of de kamer. Alle inspanningen zijn dan gericht op het beantwoorden van deze vraag. Dat lukt wel altijd. Iedereen in de organisatie heeft last van deze dynamiek en er zijn al meerdere pogingen gewaagd om dit te veranderen en te verbeteren, maar tevergeefs. Ondanks goede gesprekken, voornemens, benoemen van cultuurwaarden en maken van afspraken over je houden aan afspraken, blijven de problemen bestaan.

In interviews wordt medewerkers van de organisatie gevraagd om te vertellen wat er volgens hen aan de hand is en waarom het niet lukt om dit probleem op te lossen. Deze vraag is gesteld om ieders individuele beeld van de werkelijkheid naar voren te halen. Tussen de verhalen zit veel overlap, maar er is ook sprake van verschillen. Er is een gezamenlijk beeld van de directie als praktisch en pragmatisch, gericht op de politiek, ad hoc, doeners, inhoudelijk deskundig en jong. Iedereen erkent dat de besluitvormingsprocessen niet lopen. Als belangrijkste reden hiervoor worden het ad hoc-karakter en de politieke context van het werk genoemd. En hoewel iedereen last heeft van de dynamiek, is men ook trots op dat het zo loopt.

De verhalen nader beijkend vallen er ook verschillen op. Verschillen die te maken hebben met de betekenis die de organisatie heeft voor betrokkenen. De verschillen vallen uiteen in verschillende groepen in de organisatie:

- Het verhaal van beleidsmedewerkers die al lang in dienst zijn van de directie gaat over de beleidsmedewerker als expert en spil van de directie: 'wij zijn inhoudelijk deskundig en kunnen dus aangeven hoe het moet', 'we werken voor de politiek, wij weten inhoudelijk wat er zou moeten gebeuren maar de politiek luistert niet altijd'. Besluitvorming werkt niet, omdat de politiek eisen stelt die, gezien vanuit de inhoudelijke



kennis van de beleidsmedewerker, onmogelijk is. De politiek heeft een ad hoc agenda, in plaats van een integrale aanpak en verstoort daarmee besluitvormingsprocessen.

- Het verhaal van de 'jongere' beleidsmedewerkers is het verhaal van de dynamische medewerker die maatschappelijk relevante thema's mee helpt ontwikkelen: 'wij vertegenwoordigen het ministerie bij verschillende belangengroeperingen en wij moeten in dialoog met hen proberen om beleid te maken.' 'De burger stelt eisen aan een aantal maatschappelijke onderwerpen en wij zorgen ervoor dat hierover de dialoog gevoerd wordt. Daarin staan wij ten dienste van de politiek.' Eenduidige besluitvorming kan geen kenmerk zijn van een organisatie die in dialoog met het veld onderwerpen op de agenda moet zetten. Eenduidige besluitvorming is met deze kerntaak onmogelijk.
- Het verhaal van de stafafdelingen is het verhaal van de bedrijfsvoering: 'we moeten een effectievere organisatie zijn. De politiek vraagt van ons dat we verantwoording afleggen van wat we met het geld gedaan hebben, dus we moeten transparant en meetbaar zijn'. De besluitvormingsprocessen werken niet, omdat we niet gewend zijn met elkaar om transparant te werken. De oude cultuur is input-gefinancierd, je hoeft geen verantwoording af te leggen, maar dat kan zo niet meer.
- Het verhaal van directeur en managementteam gaat over de politieke dynamiek: 'de politieke lobby en weten wat er speelt in de politiek is het belangrijkste. Als zij ad hoc iets willen, moet je dat ad hoc organiseren.' 'We staan als directie zelf ook onder druk, ons bestaansrecht is afhankelijk van de waardering van de politiek'. Besluitvormingsprocessen werken niet, omdat de politiek met haar ad hoc karakter besluitvormingsprocessen steeds verstoort.

Iedereen is het er over eens dat besluitvormingsprocessen niet lopen en hoofdschuldige hieraan is de politiek. Echter, de reden waarom het zo werkt, verschilt in de verschillende verhalen. En ieder heeft zo zijn reden om zelf niet bij te dragen aan de verandering ervan. Voor de oudere beleidsmedewerker zou eenduidige besluitvorming te duidelijk laten zien dat hun 'expertmacht' gedateerd is. De jongere medewerker zou in het keurslijf van de bureaucratie komen te zitten. Slechte besluitvormingsprocessen maken dat je daar onderuit kunt komen. Directie en managementteam hebben er belang bij dat de directie ad hoc blijft werken; het heeft immers rechtstreeks invloed op de waardering en daarmee op het bestaansrecht. En stafafdelingen zouden wel willen, maar ze zijn de minst belangrijke afdelingen van de directie, dus hun verhaal klinkt niet echt door. Zelfs niet als ze de wenselijke betekenis van transparantie en het afleggen van verantwoording gebruiken.

Hoewel de verhalen in dit voorbeeld gekoppeld zijn aan groepen medewerkers, hoef je niet bij de groep te horen, om de betreffende werkelijkheid te benutten voor je eigen doelen. Als het zo uitkomt, gebruiken 'jongere' beleidsmedewerker de argumenten van de 'oudere' beleidsmedewerker. Of men sluit zich aan bij de stafafdelingen en beroept zich op de inefficiëntie van het geheel. Op die manier worden de verschillende verhalen de excuses waarmee je als individu je gedrag niet hoeft te veranderen. En als een organisatie dat toe staat, verandert er niets, omdat er altijd wel een verhaal is, waarmee je kunt aantonen dat je er zelf niets aan kunt doen dat de zaken gaan zoals ze gaan.

Net als in een detective heeft iedere 'hoofdpersoon' zijn eigen verhaal en zijn eigen accenten in het grotere verhaal. Gezamenlijk maken de 'hoofdpersonen' het verhaal van de organisatie. Met thema: 'ad hoc is onze 'geuzennaam', en plot: 'eigenlijk hebben we er allemaal belang bij dat het is zo als het is, dus verandert er niets'.

Om besluitvormingsprocessen in deze directie anders te laten lopen, moeten mensen zich bewust zijn van de waarderingen die er in de organisatie zijn ten aanzien van die besluitvormingsprocessen. Het zijn deze waarderingen die het patroon van besluitvorming in stand houdt. Pas als mensen zich hiervan bewust zijn, kunnen ze zoeken naar nieuwe waarderingen en kunnen ze elkaar aanspreken op gedrag dat oude waarderingen in stand houdt.

## Tot slot

Zowel het zelfverhaal als het verhaal van een organisatie kan met behulp van de waarderingstheorie gezien worden als een georganiseerd proces van waardering. In beide gevallen zijn mensen 'motivated storytellers', waarbij ze in het ene geval het verhaal van hun eigen leven vertellen, en in het andere geval met hun verhaal bijdragen aan 'het verhaal van de organisatie'. Zowel zelfverhaal als organisatieverhaal zijn het resultaat van betekenisgevingsprocessen. Het zijn ook deze processen die zelfverhaal en organisatieverhaal met elkaar verbinden en het organisatieverhaal tot een ingewikkeld geheel van verhalen en subverhalen maakt.

De ZKM helpt ons bij het expliciteren, analyseren, veranderen en opnieuw valideren van het zelfverhaal. In loopbaantrajecten heeft het organisatieverhaal mede invloed op het zelfverhaal. Het zelf bestaat mede uit het grotere heel waarin iemand functioneert. Het organisatieverhaal kan gaan knellen als iemand zijn zelfverhaal verandert. Deze interactie zal te zien zijn tijdens het validatie/invalidatie-proces. Inzicht in het organisatieverhaal kan helpen bij het begrijpen van de gebeurtenissen in deze fase.

Het organisatieverhaal is complex patroon van verhalen, subverhalen, waarderingen en gevoelens die continue op elkaar inwerken. Door mensen hun verhaal hierover te laten vertellen ontstaat inzicht in het organisatieverhaal als geheel en de betekenissen en waarderingen daarbinnen. Dit kan weer helpen om inzicht te krijgen in waarom problemen (blijven) bestaan. Met name in situaties waarin al geprobeerd is om vanuit organisatiemodellen het probleem op te lossen kan het waardevol zijn om te zoeken in betekenissen die mensen (met elkaar) gegeven hebben aan de situatie en de wijze waarop dit verandering tegenhoudt.

De narratieve psychologie geeft hiermee een bijzonder handvat om organisaties en hun betekenispatronen te bekijken. Een handvat dat, daar waar betekenissen en waarderingen van mensen een belangrijke rol spelen, ontwikkeling in gang kan zetten.

## Literatuur

- Capra, F. (1996). Het levensweb. Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers.
- Carroll, L. (1996). De avonturen van Alice in Wonderland. Amsterdam: Matsier en Van Goor.
- Haberlandt, K. (1994). Cognitive psychology. Boston: Allyn and Bacon.
- Hermans, H.J.M. & E. Hermans-Jansen (1995). Self-Narratives, the construction of meaning in psychotherapy. New York: Guilford Press.
- Watzlawick, P. (1974), De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. Houten/Diegem: Bohn, Stafleu Van Lochem.
- Watzlawick, P. (1990). Munchhausen's pigtail, or psychotherapy & 'reality'. *Essays and lectures*. New York: W.W. Norton & Company.
- Weick, K.E. (1979). The social psychology of organizing. 2<sup>nd</sup> edition. New York: McGraw-Hill Inc..
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Management Studies, 25:4, 305-317.
- Weick, K.E. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. Administrative Science Quarterly, No 38, 357-381.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. California: SAGE Publications.

## Index

- Betekenisgeving: proces waarin mensen gebeurtenissen om zich heen duiden
- Complex-dynamisch systeem: een systeem dat bestaat uit veel met elkaar interacterende onderdelen waarvan de relaties niet causaal kunnen worden beschreven. Een complex-dynamisch systeem is alleen als geheel te begrijpen
- Enactment: fase in het betekenisgevingsproces waarin mensen informatie uit hun omgeving selecteren
- Retentie: resultaat van het betekenisgevingsproces; opgeslagen informatie
- Selectie: fase in het betekenisgevingsproces waarin mensen informatie uit hun omgeving proberen te verklaren vanuit wat ze al weten
- Sensemaking: zie betekenisgeving
- Sociaal-constructivisme: filosofische stroming die stelt dat de werkelijkheid niet bestaat maar dat mensen hun eigen werkelijkheid creëren