

INHOUD

■ DEEL I

Inleiding: Welkom in de wereld van de onderstroom 9

1 De onderstroom: De wereld waar we het liever niet over hebben 17

- 1.1 Ga je mee of niet? 17
 - 1.2 Wat is onderstroom? 21
 - 1.3 Wat is bovenstroom? 24
 - 1.4 Het gaat om de verbinding 24
 - 1.5 Onderstroom in soorten en maten 27
 - 1.6 De onderstroom – waarom je niet zonder kunt 27
-

2 Verhalen als parels van de onderstroom 33

- 2.1 Homo significans – verhalen geven grip op een ingewikkelde wereld 34
 - 2.2 Homo sapiens – verhalen helpen ons om informatie te onthouden 36
 - 2.3 Homo socialis – verhalen verbinden ons 38
 - 2.4 Storylistening is verhalen verzamelen 40
-

3 Van storytelling naar storylistening 41

- 3.1 De structuur van een verhaal 44
 - 3.2 Moet een verhaal compleet zijn? 49
 - 3.3 Hoe waar is een verhaal? 51
 - 3.4 Wanneer werken verhalen? 53
-

Samenvatting – deel I in het kort 56

■ DEEL II

Inleiding: Storylistening in de praktijk 59

4 De basis van storylistening: Verhalen verzamelen 65

- 4.1 Introductie: De Fabriek 65
 - 4.2 Het verhaal van Annelies: Waarom willen ze niet mee? 66
 - 4.3 De inzichten uit dit voorbeeld 71
 - 4.4 Zelf verhalen verzamelen 77
 - Dit hoofdstuk in het kort 96
-

5 Interne communicatie verbeteren met storylistening 97

- 5.1 Introductie: De gemeentelijke dienst 97
 - 5.2 Het verhaal van Simone: Reiger en de rijst 98
 - 5.3 De inzichten uit dit voorbeeld 106
 - 5.4 Zelf een verhaal vormen en aan de slag met een verhalendialoog 110
 - Dit hoofdstuk in het kort 118
-

6 Medewerkers meekrijgen met een visieverhaal 119

- 6.1 Introductie: De zorgorganisatie 119
 - 6.2 Het verhaal van Udo: Groeien van geluk 121
 - 6.3 De inzichten uit dit voorbeeld 127
 - 6.4 Zelf een visie- of veranderverhaal vormen 132
 - Dit hoofdstuk in het kort 148
-

7 Cultuurverandering vanuit de onderstroom 149

- 7.1 Introductie: Het Shared Service Center 149
 - 7.2 Het verhaal van Annet: Professionals rouwen niet 150
 - 7.3 De inzichten uit dit voorbeeld 158
 - 7.4 Zelf aan de slag met cultuurverandering 167
 - Dit hoofdstuk in het kort 173
-

8 Iedereen aan boord met peer stories en zingeverhalen 175

- 8.1 Introductie: De jeugdgezondheidszorg 175
- 8.2 Het verhaal van Marjanne: Voorbeeldverhalen overtuigen 176
- 8.3 De inzichten uit dit voorbeeld 183

- 8.4 Zelf overtuigende onderstroomverhalen verzamelen 188
 - Dit hoofdstuk in het kort 196

9 Betekenis geven aan je missie 197

- 9.1 Introductie: Rabobank 197
- 9.2 Het verhaal van Camille: Een betere wereld maak je samen 198
- 9.3 De inzichten uit dit voorbeeld 205
- 9.4 Zelf betekenisgeving faciliteren 213
 - Dit hoofdstuk in het kort 222

10 De buitenwereld binnenhalen 223

- 10.1 Introductie: Gemeente Amsterdam 223
- 10.2 Het verhaal van Anne: Echte mensen 244
- 10.3 De inzichten uit dit voorbeeld 227
- 10.4 Zelf de buitenwereld binnenhalen 231
 - Dit hoofdstuk in het kort 236

11 Onderstroomverhalen uit de hele wereld en op sociale media 237

- 11.1 Introductie: De goededoelenorganisatie 237
- 11.2 Het verhaal van Indra: Ieder verhaal raak 238
- 11.3 De inzichten uit dit voorbeeld 244
- 11.4 Zelf onderstroomverhalen inzetten in je contentstrategie 251
 - Dit hoofdstuk in het kort 261

Epiloog: Aan het einde van de hypecycle 263

- Onze verhalen 267
- Verhalenregister 269
- Literatuur 272
- Noten 276

INLEIDING: WELKOM IN DE WERELD VAN DE ONDERSTROOM

Timo, managementadviseur bij een zorginstelling, belde Annet voor advies.¹ Zijn directeur, Maurits, had hem gevraagd een bijeenkomst te organiseren waarop alle medewerkers verplicht aanwezig moesten zijn. Tijdens deze bijeenkomst wilde Maurits iedereen afzonderlijk diep in de ogen kijken en vragen: ‘Ga je nu éindelijk mee in de verandering die ik een halfjaar geleden heb aangekondigd of niet?!’ Als een medewerker op dat moment ook maar enige twijfel zou hebben, zou Maurits hem/haar het gat van de deur wijzen. ‘Want hij is het gedoe helemaal zat,’ zei Timo. ‘Maar volgens mij gaat dit niet werken. Ik denk dat hij een beter verhaal nodig heeft over de verandering. Iets met Simon Sinek. Want de *why* is misschien niet helemaal duidelijk.’

Van een telefoontje als dit gaat ons hart altijd sneller kloppen. Want hier botsen boven- en onderstroom: de rationele wereld van de verandervisie en -planning en de irrationele wereld van de beleving. Daardoor komt er geen beweging in de organisatie en dat leidt tot frustratie, bij Maurits én bij zijn medewerkers. Maurits wilde van die onderstroom (het ‘gedoe’) af. Hij wilde bikkelhard commitment en hij wilde de verandervisie gerealiseerd zien. Timo’s suggestie dat Maurits een beter verhaal kon gebruiken, bracht hem bij ons. In hoofdstuk 1 laten we zien hoe een verhaal hier inderdaad het verschil heeft gemaakt.

Dit is waar dit boek over gaat: over stagnatie oplossen in organisaties door aandacht en begrip te hebben voor de onderstroom, die zichtbaar wordt in de verhalen die mensen vertellen. De onderstroom is datgene waarvan we allemaal weten dat het er is, maar waar we het liever niet over hebben, omdat die vaag, ongrijpbaar en moeilijk te 'handelen' zou zijn. Onderstroom wordt ook wel 'de veel minder tastbare realiteit van gemor, gesprekken en rituelen' genoemd.² Naast de onderstroom is er in iedere organisatie bovenstroom: het concrete, het rationale; de visies, beleidsdocumenten, harde feiten en cijfers, veranderplannen, het waarneembare gedrag, et cetera.

Als je de typering van onderstroom en bovenstroom zo naast elkaar ziet staan, begrijp je wel dat veel organisaties de onderstroom liever links laten liggen en zich concentreren op de bovenstroom, want die is beter te *managen*. Maar is de onderstroom wel zo vaag, irreëel en ontastbaar? En is de bovenstroom wel zo concreet en te managen? We geven twee voorbeelden.

Voorbeeld 1: Parels in de organisatie



Een middenmanager vertelt:

Ik ben op het moment erg aan het zoeken naar mijn eigen rol in deze organisatie. Ik heb het een paar maanden zo lastig gevonden. Ik werd aan alle kanten getorpedeerd met mijn stappen om zelforganisatie een stuk verder te brengen. Wat ik hier aan het opbouwen was, werd daar keihard afgebroken. Volgende week hebben we een tweedaagse over zelforganisatie en procesgericht werken en staat het strategisch meerjarenbeleidsplan op de agenda. Ik heb degenen die de tweedaagse hebben georganiseerd gevraagd: ik ben procesbegeleider Zelforganisatie, heb ik er geen rol in? Maar nee, dat was niet de bedoeling, dat ik er een rol in kreeg. Want het traject werd volledig uitbesteed. Maar volgende week hebben we dus die tweedaagse. En het eerste onderwerp op de agenda is: hoe maken we zo goed mogelijk gebruik van de parels die we in de organisatie hebben?

Voorbeeld 2: Moving forward



Van de website van een grote organisatie:

Op 1 januari a.s. is de reorganisatie die we in het kader van het Masterplan 2015-2019 hebben ingezet, afgerond. Om agile te blijven, dienen we in onszelf te blijven investeren, met een heldere focus op ons vizier. Die focus is: wij zijn leading in sustainable solutions. En we laten zien hoe groei gerealiseerd kan worden en maatschappelijke impact kan worden vergroot, bij gelijktijdige reductie van onze eigen carbon footprint. Moving forward – always. Dat is wie wij zijn.

De vaagheid van de bovenstroom, de hardheid van de onderstroom

We legden beide voorbeelden voor aan een aantal mensen met de vraag: komt dit nu uit de onderstroom of uit de bovenstroom van een organisatie? Zonder enige twijfel vond iedereen aan wie we het vroege fragment 1 een typisch voorbeeld van onderstroominformatie en fragment 2 een typisch voorbeeld van bovenstroominformatie.

Toen we daarna vroegen hoe concreet ze voorbeeld 1 vonden in verhouding tot voorbeeld 2, kregen we als reactie: ‘Voorbeeld 2 is zo vaag als het maar kan. Wat is *leading* zijn in *sustainable solutions*? Hoe doe je dat: groei realiseren, maatschappelijke impact vergroten en werken aan de reductie van je eigen *carbon footprint*? En hoeveel wil je eigenlijk groeien, vergroten en reduceren? Wat is *moving forward*? In welke richting moet er worden *ge-moved*?’ Voorbeeld 1 werd juist herkenbaar en concreet genoemd: ‘Hier is iemand aan het woord bij wie de stoom uit de oren komt, dat zie je gewoon voor je.’ En: ‘Wat cynisch: deze organisatie wil op zoek naar de parels in huis én gaat tegelijkertijd straal voorbij aan wat misschien wel de grootste parel is!’

Dus waar de literatuur het heeft over de concreetheid, tastbaarheid en ‘hardheid’ van de bovenstroom, wordt een typisch voorbeeld van bovenstroominformatie ervaren als vaag en abstract. En waar de literatuur de onderstroom typeert als vaag, irrationeel, soft en glibberig, ervaren mensen een typisch voorbeeld van onderstroominformatie als concreet en snoeihard.

In de onderstroom gebeurt het

Onze ervaring is:

- dat onderstroom er altijd is waar mensen bij elkaar zijn;
- dat onderstroominformatie verre van soft is;
- dat onderstroominformatie vaak heel concreet is;
- dat onderstroom veel meer is dan ‘gemor, gezeur en gemopper’. In de onderstroom zijn ook succesverhalen en ervaringen te vinden, die vaak van veel wijsheid getuigen;
- dat de onderstroom veel meer is dan een reactie op de bovenstroom, zoals in de literatuur wel wordt beweerd.³ De onderstroom beïnvloedt de bovenstroom net zo hard;
- dat onderstroom grote impact heeft op het reilen en zeilen van een organisatie en op het al dan niet behalen van resultaten.

Het is bovendien onze ervaring dat onderstroominformatie tastbaar en zichtbaar kan worden gemaakt. Dat is ook noodzakelijk wanneer je als organisatie vooruit wilt komen, agile en wendbaar wilt zijn, succesvol wilt kunnen veranderen, et cetera. Want de onderstroom is bij uitstek de plek ‘waar ideeën ontstaan en werkwijzen die vernieuwend zijn. Waar informatie te vinden is over wat werkt en niet werkt, wat de werking is in de dagelijkse praktijk van plannen die in de bovenstroom zijn gemaakt.’⁴

In de onderstroom bevindt zich dus onmisbare informatie voor leiders, bestuurders, teammanagers, communicatieprofessionals, veranderaars en iedereen die een team, afdeling of organisatie vooruit wil helpen; voor iedereen die wil begrijpen waarom mensen niet in beweging komen; voor wie inzicht wil hebben in cultuur of in wat er speelt bij stakeholders in de buitenwereld; voor wie wil weten hoe communicatie zo goed mogelijk kan worden ingezet.

De vraag is: hoe maak je de onderstroom zichtbaar, tastbaar en concreet? Hoe verbind je hem met de bovenstroom, zodat bovenstroominformatie – die inderdaad vaak nogal vaag is – opeens wél betekenisvol wordt voor medewerkers? Zodat ze zich ermee kunnen verbinden en ermee aan de slag kunnen gaan?

Storylistening

Voor ons is het eenvoudige antwoord op deze ingewikkelde vraag: via de weg van verhalen, de weg van *storylistening*. Als érgens onze emoties, ervaringen, belevingen, kennis en wijsheid zijn opgeslagen, dan is het in de verhalen die we in ons hoofd vormen. ‘Parels in de organisatie’ op blz. 10 is een voorbeeld van zo’n verhaal. Het maakt zichtbaar en concreet hoe een middenmanager de werkelijkheid beleeft, welke ervaringen en emoties zij opdoet en hoe verrassend en ongetwijfeld ongewild organisaties soms omgaan met de parels die er in huis zijn. Pas wanneer je als organisatie ook deze informatie tot je beschikking hebt, kun je knelpunten opruimen, barrières slechten en de weg effenen naar beweging. Dan pas kun je echt effectief gaan sturen.

In onze visie hebben we zowel de onderstroom als de bovenstroom nodig om organisaties tot hun recht en in beweging te laten komen. Zoals iedereen weet die een computer, laptop, smartphone of welk modern apparaat dan ook koopt: zonder software kunnen die apparaten helemaal niets. Maar met software worden ze opeens krachtpatsers die voor je gaan werken. Zo is het ook met de informatie in organisaties: de ‘harde’ bovenstroom is een tandeloze tijger zonder verbinding met de ‘softe’ onderstroom. Organisaties die vanuit de boven- én de onderstroom worden gestuurd, zijn wendbaar en effectief en een prettige plek om te werken.⁵

Daarom geven we in dit boek ook antwoord op deze volgende vragen: Hoe voer je gesprekken in organisaties die het verschil maken doordat ze de onderstroom zichtbaar en hanteerbaar maken en de boven- en onderstroom met elkaar verbinden? Hoe luister je op een andere manier, zodat je inzicht krijgt in wat er echt speelt, wat mensen in en rond een organisatie bezighoudt en waar behoefte aan is? Hoe zorg je ervoor dat er verbinding is tussen leiders en medewerkers in plaats van afstand, zodat je onnodig gedoe – weerstand, gemor, onbegrip – voorkomt of vermindert? Hoe krijg en houd je een dialoog op gang over de betekenis van een verandering of abstracties als missie, visie en kernwaarden?

Wie deze vragen overziet, denkt misschien: ‘Nou nou, anders luisteren en werken met verhalen is kennelijk een oplossing voor alles.’ Dat is niet zo. Maar dat het heel veel oplevert, ervaren we dagelijks in onze praktijk. Die praktijk én de ervaringen van anderen delen we

graag met jou, zodat je er zelf direct mee aan de slag kunt. Want anders luisteren en werken met verhalen is nou ook weer geen hogere wiskunde. Des te verbazingwekkender dat het in veel organisaties nog zo'n onontgonnen gebied is: een *mare incognita* waarin we je graag leren duiken om de parels te vinden die je nodig hebt.

Storylistening, storytelling, storydoing

In dit boek laten we je zien hoe je als team, afdeling, organisatie, leider, communicatieprofessional, cultuuronderzoeker of veranderaar storylistening kunt inzetten om inzicht te krijgen in de onderstroom in en rond je organisatie. En we gaan nog een flinke stap verder: we laten je zien hoe je er zélf mee aan de slag kunt en de onderstroom zelfs voor je kunt laten werken. We laten je zien hoe je storylistening kunt doorvertalen naar *storytelling* en *storydoing*: aan de slag gaan met wat verhalen je te zeggen hebben. Daarvoor krijg je concrete handvatten.

Onderstroom en storylistening vormen het hart van dit boek. Daar gaan we dus eerst dieper op in. In hoofdstuk 1 beschrijven we wat de onderstroom is, hoofdstuk 2 geeft antwoord op de vraag waarom de onderstroom juist zo manifest wordt in verhalen, en in hoofdstuk 3 leggen we het fundament onder werken met verhalen.

Daarna leggen we in deel 2 acht parels van praktijkvoorbeelden onder de loep. Ze laten zien hoe verschillende Nederlandse organisaties werken vanuit de onderstroom: profits, not-for-profits, grote en kleine organisaties, organisaties die alleen in Nederland actief zijn en organisaties die internationaal werken. Ieder praktijkvoorbeeld begint met een concrete vraag waar een organisatie mee worstelde en waarvan we weten dat veel organisaties ermee worstelen. Daardoor heeft ieder praktijkvoorbeeld iedereen mooie inzichten te bieden – uit welk type organisatie je zelf ook komt.

We laten de professional die bij een vraagstuk betrokken was aan het woord (en soms waren we dat zelf). Daarna duiden we deze verhalen: wat leren ze ons over werken met onderstroomverhalen? Ten slotte geven we je handvatten om zelf meteen aan de slag te gaan met een vergelijkbaar vraagstuk in jouw organisatie.

Wil je nog meer weten of nog meer voorbeelden zien? Kijk dan ook eens op de website bij dit boek: www.storylistening.

info. We verwijzen je af en toe naar het bonusmateriaal dat je daar kunt vinden.

De wijsheid van de onderstroom

We sluiten deze inleiding af met een verhaal dat illustreert dat de onderstroom veel meer is dan vaag gemor; dat er wijsheid in zit waar je als organisatie niet zonder kunt!

De wijsheid van mijn club



Een leidinggevende vertelt:

Ik was te weinig op de afdeling. Dat realiseerde ik me driekwart jaar geleden, toen Erik bij me kwam. Hij werkte nog niet zo lang bij ons en hij had al een paar keer een afspraak met me gemaakt die ik moest cancelen omdat er iets anders tussen kwam. Op een dag stond hij gewoon in mijn kamer. Ik weet nog altijd niet hoe hij langs Ellen, mijn secretaresse, is gekomen, haha! Of ik even tijd had. Nee, maar ja, hij stond al in mijn kamer. Hij vertelde dat hij drie maanden bij ons werkte en dat hem een paar dingen waren opgevallen. Onder andere dat twee afdelingen waar wij veel mee te maken hebben onderling slecht communiceren. Waarvoor wij onze kwartaalcijfers te vaak niet op orde hebben. Hij had er een heel handige oplossing voor bedacht: een combinatie van slimme IT en twee korte gesprekjes per kwartaal. Eigenlijk het ei van Columbus. En toch had niemand van ons er ooit aan gedacht om het zo op te lossen! Ik ook niet! We werken nu al twee kwartalen op Eriks manier en opeens is er veel minder druk op ons vanuit de leiding en veel minder stress bij onszelf om aan het eind van een kwartaal alles op orde te hebben. Het heeft me aan het denken gezet: door al mijn 'drukte' en door er zo weinig écht te zijn voor mijn mensen, miste ik veel. Er zit wijsheid in mijn club. Maar ze hebben iemand nodig om die wijsheid te kanaliseren. Ik probeer dat nu te zijn.