

# ‘Alleen al door te luisteren ontstaat er beweging’


## Organisatiejournalistiek als krachtige veranderinterventie

Derk van der Pol is organisatiejournalist. En hij verzorgt workshops voor anderen die dat vak ook willen leren. Maar wat is het eigenlijk? Wat is het belang ervan voor organisaties? En wat vraagt het van je? Een interview met een interviewer.

### Verhalen vangen

Om maar met die eerste vraag te beginnen: wat is het eigenlijk, organisatiejournalistiek? “Voor mij gaat het erom dat je binnen een team of een hele organisatie op zoek gaat naar alle verhalen die bij mensen rondom een bepaald vraagstuk leven - en dan bedoel ik echt *alle*! Dat je die ophaalt bij mensen en ze op een manier teruggeeft waardoor er een verdiepend gesprek ontstaat. Bijvoorbeeld omdat mensen, doordat ze die verhalen letterlijk teruggekoppeld krijgen, ineens weer nieuwsgierig naar elkaars en hun eigen gezamenlijke script kunnen kijken.”

Je eigen script bekijken? “Ja, je leeft als team of organisatie toch altijd een beetje in je eigen bubbel. In een eigen verhaal. Dat ben je je niet zo bewust, maar dat kleurt wel je denken. En je denkt op een gegeven moment andere verhalen te kennen: die van je teamgenoten, die van je klanten of je leidinggevende. Dat is natuurlijk niet zo - maar dat *denken* we wel, dat is onvermijdelijk. We maken als mensen aannames en zien patronen. Dat helpt natuurlijk om snel te werken. Maar soms zit het ons juist in de weg. Dan wordt het script een ‘groef’ waar je steeds maar weer in belandt. Dan stukt de ontwikkeling, omdat je jezelf gaat herhalen of omdat er vaste



*"Voor mij gaat het erom dat je binnen een team of een hele organisatie op zoek gaat naar alle verhalen die bij mensen rondom een bepaald vraagstuk leven - en dan bedoel ik echt alle! Dat je die ophaalt bij mensen en ze op een manier teruggeeft waardoor er een verdiepend gesprek ontstaat."*

groepjes voor- en tegenstanders ontstaan bijvoorbeeld. Dan helpt het om de verhalen van mensen weer eens even 'als nieuw' op te halen. En helemaal in het licht te zetten."

En dat doe jij als organisatiejournalist? "Ja! Omdat ik wel betrokken ben maar ook afstand heb – ik ken mensen en hun verhalen en aannames immers letterlijk nog niet. Dus ik kan veel makkelijker vragen stellen dan teamgenoten of collega's dat nog bij elkaar kunnen doen. Bij organisatiejournalistiek is het *luisteren* echt minstens zo belangrijk als het vangen en terugkoppelen van de verhalen. Want door echt te luisteren en *door* te vragen ontstaat reflectietijd bij mensen. Die krijgen de kans om na te denken: wat vind ik nou eigenlijk een mooi voorbeeld van samenwerking in ons team? Wat is wat mij betreft de volgende stap die we zouden moeten maken? Wat maakt dat ik enthousiast ben, of soms juist niet, over mijn werk? Of wat het thema dan ook maar is... Mensen onderzoeken dan weer overtuigingen en meningen, drijfveren, gevoelens en verwachtingen van zichzelf en van anderen. Ze construeren hun eigen verhaal van hoe ze in het team of in een bepaald vraagstuk zitten opnieuw. Stoffen het af. Dat klinkt misschien een beetje gek, maar ik merk vaak dat het geen overbodige luxe is. Veel mensen komen 's ochtends op hun werk en laten dan een stukje van zichzelf buiten: het draaideureffect, zoals ik een collega van me vaak hoor zeggen. In een interview zoek je die persoonlijke kant juist weer op door vragen te stellen over hoe iemand er in zit, wat belangrijk voor ze is en waar dat door komt. Hierdoor worden mensen zich daar weer van bewust."

"Zo had ik laatst een heel mooi gesprek met iemand die zich echt druk maakte over een vernieuwing in haar organisatie omdat ze vond dat die de cliënten zou benadelen. En ik vroeg door... waar komt dat vandaan, wat maakt dat dat je zo raakt. Uiteindelijk vertelde ze iets over haar eigen jeugd en wat ze daarin had meegemaakt. Waardoor ze een soort overtuiging had opgebouwd en eigenlijk altijd wilde vechten voor de underdog. Dat zat heel diep. Door dat te realiseren kon ze zich ook weer beter tot die vernieuwing verhouden. Ze snapte zichzelf en haar reactie als het ware beter."

## *Het helpt om verhalen van mensen weer eens 'als nieuw' op te halen. En helemaal in het licht te zetten.*

"Dat vind ik eerlijk gezegd de mooiste momenten – als je even heel dichtbij mag komen en bij mensen de kwartjes ziet vallen. Als de rollen wegvallen en je er van mens tot mens zit. Daarvoor is het belangrijk dat je er als interviewer open en niet-oordelend bent. Dan kun je ruimte maken voor iemands denkproces, voor iemands verhaal. Je zit erbij terwijl iemand zichzelf als het ware verkent en woorden zoekt om te beschrijven hoe hij erin zit. Als organisatiejournalist heb je dus ook echt een andere rol dan een nieuws-reporter. Je prikt niet door, probeert iemand niet te 'vangen'. Soms denk ik wel eens dat we helemaal niet zoveel vragen stellen. Vooral willen begrijpen en luisteren."

### **Verhalen delen en verdiepen**

Dat luisteren zet dus op individueel niveau al veel in beweging, bij de mensen die je interviewt. Hoe gaat het dan verder? Als je de verhalen hebt gevangen? "Dan is het een kwestie van zoeken hoe je mensen ondersteunt om die verschillende verhalen te delen en ze (weer) van elkaar te horen. Bij mijn studie interculturele communicatie leerden we het begrip dubbelperspectief: het vermogen om je in te kunnen leven in het gezichtspunt van de ander. Door die persoonlijke verhalen van mensen te expliciteren, kunnen collega's zich vaak weer beter inleven in elkaar. In het gewone leven blijven we vaak op aannames hangen 'hij/zij zal wel dit bedoelen', 'ik weet hoe hij/zij in de film zit'.... Dat is niet genoeg om weer beweging te krijgen, je blijft dan in dezelfde patronen met elkaar. Door woorden te geven aan hoe mensen een situatie werkelijk ervaren kunnen mensen zichzelf en elkaar weer in een ander

daglicht gaan zien. Dan ontstaat nieuwe verbinding en weer ruimte voor beweging.’

Doe je dat altijd door die verhalen op te schrijven? “Vaak wel. Omdat het krachtig is je eigen en andermans verhaal terug te lezen op papier. Het is wel zaak de vertrouwelijkheid van een gesprek dan goed te bewaken en te zoeken wat je van iemand wil laten zien. Bij het interview over de ‘underdog’ heb ik natuurlijk niets opgeschreven over haar jeugd. Alleen een algemene zin: ‘mijn omstandigheden en ervaringen hebben geleid tot een sterke wens om voor de underdog op te komen...’ Dat is genoeg. Het is belangrijk om zo terug te koppelen dat het veilig blijft, maar ook dat er zicht komt op de drijfveren – het niveau onder de inhoud. Dat is vaak een beetje aftasten.”

“Het opschrijven is ook een manier om te zorgen dat alle verhalen een plek krijgen. Bij de gemiddelde team-bespreking zijn er mensen die veel zeggen, en mensen wiens stem je bijna niet hoort. Door ieders verhaal op te schrijven en te delen, bijvoorbeeld in een magazine, of in een serie korte verslagjes, of in een aantal monologen, krijgt ieder verhaal een plek, dat geeft een veel rijker beeld. Doordat mensen eerst geïnterviewd zijn weten ze zelf ook beter wat hun verhaal is en brengen het dan sneller in gesprek.’

“Laat ik een voorbeeld geven. Met een collega ondersteunde ik laatst een team van 16 docenten. Ik had 8 duo-interviews gehouden rond de vraag: hoe zit iedereen in het team? Wat is voor iedereen belangrijk in de samenwerking? Hoe willen we samenwerken en waar willen we naar toe groeien? Dat waren hele mooie gesprekken, waarin collega’s bij zichzelf en elkaar dingen ontdekten die ze nog niet wisten. Het voelde op de een of andere manier gek om van die gesprekken een verslag te maken. Dus ik besloot de terugkoppeling in briefvorm te doen. Persoonlijker. Ieder duo kreeg een brief van me, waarin ik vertelde wat ik had gehoord maar ook wat ik had waargenomen tijdens het gesprek: wanneer gingen de ogen stralen? Waar zat energie? Of waar knappen mensen juist op af? Bij het begin van de bijeenkomst las iedereen zijn eigen brief in stilte. Er kwam rust in de groep en dat werkte constructief. Iedereen voelde zich letterlijk gezien en had woorden om aan te geven wat hij of zij belangrijk vond. Daarop ontspon zich een prachtig gesprek waarin ze dat bespraken. Niet alleen waar ze naar toe wilden, maar ook wat ze niet prettig vonden in de samenwerking en waarom. Het was ons gelukt om de blokkades weg te halen. Doordat mensen letterlijk hun eigen verhaal hadden teruggekregen konden ze dat in gesprek brengen en waren ze ook weer ontvankelijk voor de verhalen van anderen.”



“Zo werkt dat vaak. Daarom is het ook belangrijk het verhaal terug te geven zoals mensen het verteld hebben. Ik geef vaak letterlijke quotes en woorden terug. Ook de anekdotes gebruik ik, omdat die mensen terug in het moment brengen – met alle gevoelens die daarbij horen.”

### Het grotere verhaal

Dus je maakt ruimte voor reflectie op het eigen verhaal, voor het onderzoeken van elkaars verhalen. Maar er is toch ook nog zoiets als een team- of organisatie verhaal? Van iedereen samen? “Inderdaad. Als journalist zie je dat vaak al in de verhalen-vang-fase ontstaan. Ik zie rode draden over waar mensen last van hebben en/of waar ze graag naartoe willen, waar misverstanden zitten maar ook waar common ground zit. Maar ik ben wel voorzichtig om dat al terug te geven. De kunst is eerder dat je de brokstukken teruggeeft aan de deelnemers, zodat zij met elkaar die lijnen kunnen gaan zien. Dat ze samen een nieuw verhaal kunnen construeren. De vorm waarin je de verhalen teruggeeft doet er daarbij toe. Daar kan ik ook heel lang op puzzelen. Bij die docenten paste een brief, maar ik kies ook wel eens voor een onderzoeksrapportje of een magazine. Of een podcast! Dan kunnen mensen letterlijk luisteren naar elkaar. Laatst hebben we iedereen een kadootje gegeven, dat symbool stond voor hoe zij erin stonden. Met een paar quotes. Zodat ze dat aan de hand daarvan konden vertellen. Als het de groep maar in een verdiepend gesprek brengt en niet een herhaling oproept van het gesprek dat ze al kennen met elkaar. En ze met elkaar een groter verhaal kunnen gaan zien.”

“Overigens kan het ook heel krachtig zijn om mensen elkaars verhalen te laten ophalen. We werkten met een scholengroep die worstelde met de vraag of er een expertisepunt moest komen voor kinderen met speciale leerbehoeften. Het was een koepel van 12 scholen en rond dit thema speelden veel verschillende belangen en ideeën. En het zat een beetje vast. We hebben toen een team van 8 mensen ondersteund, zij zijn als journalist op pad gegaan om van alle stakeholders op te halen: waar droom jij nou van als het gaat om ondersteuning voor kinderen met speciale behoeften? Ze spraken leerlingen,

*Het is belangrijk dat je als interviewer open en niet-oordelend bent. Dan kun je ruimte maken voor iemands denkproces.*

ouders, ambulante begeleiders, intern begeleiders, gemeente, bestuurders, ... in totaal 33 interviews. Het resultaat was een dikke verhalenbundel met allemaal dromen. Ieder verhaal kreeg ook een eigen titel, dat vroegen de interne reporters ook uit: wat moet er boven je verhaal staan? De juiste titel bedenken helpt mensen om tot de kern te komen. Het geheel aan verhalen maakte indruk op de betrokkenen, het haalde ze uit de aanname-stand. Een van de directeuren zei bijvoorbeeld dat hij van tevoren heel sterk het idee had dat er een apart gebouw moest komen. Na lezing van alle dromen was hij daar ineens niet meer zo zeker van. En dat is precies een goed vertrekpunt om weer met anderen te gaan onderzoeken: hoe dan wel? Ze maakten verschillende scenario's en van daaruit ging het proces verder en ontwikkelden ze een gezamenlijke visie.”

“Je maakt dus geen ‘corporate story’, niet één verhaal?” Nee, wat we met organisatiejournalistiek doen is dus wezenlijk anders dan wat interne communicatie-afdelingen doen. Dat boek waarin alle 33 dromen stonden was echt een bundel. Allemaal stemmen na elkaar. Juist daarom was het een heel krachtige interventie. Omdat mensen hun eigen verhaal herkenden. En het verhaal van de ander konden lezen, van hoe ze er als mens in zaten. Bij organisatiejournalistiek strijkt je het niet glad. Je geeft mensen een platform om hun verhaal te doen. Zij blijven eigenaar ervan, daarom is het belangrijk dat ze hun eigen woorden erin terugzien, bijvoorbeeld. Je blijft daar heel dichtbij. En tegelijkertijd zoek je een vorm die het alledaagse minder alledaags maakt: een prachtige portretfoto

naast iemands interview, een persoonlijke brief, een kookboek met verhalen... ik vind het echt een kunst om daar iets moois voor te verzinnen.”

En ik begrijp dat het ook een functie heeft. Hoe werkt dat? “Ja, jeetje, dat snap ik eigenlijk zelf ook nog steeds niet precies. Wat ik wel zie is: als je het goed neerzet dan kunnen mensen letterlijk naar hun eigen verhaal kijken en zichzelf beter snappen. En soms ook er afstand van nemen... ‘Ik wil helemaal niet zo kijken naar de toekomst van ons team’, bijvoorbeeld. Of: ‘ik zat vast in het idee dat de managementstijl van Pieter de oorzaak is van alle problemen, maar nu twijfel ik daaraan.’ Of wat dan ook... We doen zoveel op de automatische piloot, als individu maar ook als organisatie. Door het verhaal te expliciteren kun je je ertoe verhouden en keuzes maken. Een stichting die ik ondersteunde kwam er bijvoorbeeld achter dat de kringgesprekken die men op maandagochtend organiseerde waren begonnen toen de organisatie nog maar heel klein was. Toen paste het nog om elke maandag te starten met de open vraag ‘hoe is het met je?’ Inmiddels was de groep vele malen groter en was het vaak een onsamenhangend gesprek dat voor een deel van de groep eigenlijk eerder vervreemdend dan verbindend werkte – zo bleek uit de verhalen. Doordat dat expliciet werd ontstond het besef: we doen dit nog steeds, uit gewoonte, maar het werkt niet meer. In elk geval niet voor iedereen. Dat besef gaf ruimte om een nieuwe vorm te bedenken.’

### Een droombaan

Jij geniet hier echt van, he? “Ja, dat klopt, ik vind het prachtig werk. Dat heeft natuurlijk alles met mijn drijfveren en overtuigingen te maken. Wat mij betreft heeft iedereen een verhaal dat de moeite waard is om te delen, dus dat ophalen vind ik mooi. Die persoonlijke gesprekken zijn een soort cadeau. Maar ik geniet ook van wat er in een groep gebeurt als mensen weer met nieuwe ogen kunnen kijken en vooroordelen wegvallen. Tijdens mijn studie heb ik Burkina Faso een documentaire gemaakt over kinderen met een hersenbe-

schadiging. Dat heeft diepe indruk op me gemaakt. Mensen noemen die kinderen soms ‘slangenkinderen’, waren bang van ze. In een film hebben we toen vervolgens verschillende mensen aan het woord gelaten: politici, dokters, begeleiders, ouders, kinderen zelf. Verhalen van angst en verhalen van liefde en vertrouwen. En ik haalde al die geluiden op en was gefascineerd door hoe verschillend je naar hetzelfde fenomeen kan kijken. Daar is iets ‘aangezet’ dat nooit meer is uitgegaan.”

“Ik doe veel van dit werk op mijn gevoel, mijn interesse voor mensen en liefde voor verhalen. En ik leer van meesters in dit vak, zoals narratief coach Chene Swart. Ze leerde me de vraag: ‘wil je eens vertellen over de keer dat blauw voor jou echt blauw was?’ Met die vraag kan je echt de meest mooie verhalen ontlocken bij mensen, en die snappen door die verhalen te horen van elkaar meteen dat jouw associatie bij de kleur blauw een heel andere is dan de mijne. En dan ben je begonnen... Dan verbaas je je weer over de ander en kan je nieuwsgierigheid aan.”

### Workshops organisatiejournalistiek

Voor wie zich ook in deze rol wil bekwamen verzorgt Derk workshops organisatiejournalistiek. Aan de orde komen vragen als ‘wat voor journalist ben ik (als deelnemer)? Welke vragen stel ik? Hoe maak ik contact en een luistersetting? Wat is een goede interview-leidraad? En hoe geef je een verhaal krachtig terug? Geïnteresseerd? Neem contact op via [dvanderpol@kessels-smit.com](mailto:dvanderpol@kessels-smit.com) of kijk voor meer info & data op: <http://www.kessels-smit.com/organisatiejournalistiek>



Interview door  
Saskia Tjepkema,  
Kessels & Smit  
*The Learning Company*