

De organisatie als verhaal

Het is voor organisaties, net zoals voor mensen, zinvol regelmatig eens zichzelf de spiegel voor te houden en nader stil te staan bij de situatie waarin zij op dat moment verkeren. Om de tijd te nemen voor een moment van **zelfreflectie**. Soms bestaat daarvoor een concrete aanleiding, bijvoorbeeld omdat de dingen niet zo lekker (meer) lopen. Daar wil je dan eens naar kijken. Het kan ook zijn, dat je als organisatie aan de vooravond staat van een nieuwe uitdaging, waarop je je wilt bezinnen. Of dat je juist op zoek bent naar een nieuwe uitdaging.

Een bruikbare invalshoek om organisaties te helpen bij deze zelfreflectie, is de organisatie uitnodigen tot het vertellen van haar verhaal. Het vertellen van een verhaal is een manier waarop wij onze wereld herleiden en onszelf leren begrijpen. Het 'verhalen' is een voertuig waarmee we de dingen die ons overkomen, rangschikken. Via het vertellen kunnen we ons zelf op een nieuwe en onverwachte wijze leren kennen. Aldus krijgen we een dieper inzicht in waar we in oorsprong vandaan komen en waar we naartoe gaan.

Daarbij wordt gebruik gemaakt van de door de Nijmeegse hoogleraar Persoonlijkheidspsychologie Hubert Hermans ontwikkelde 'Zelfkonfrontatiemethode' (ZKM). De ZKM als methode is gebaseerd op de metafoer van de mens als een 'Gemotiveerde verteller van zijn persoonlijke verhaal' en is erop gericht op gestructureerde en systematische wijze in beeld te brengen wat, op een bepaald moment, de belangrijkste elementen in iemands (levens)verhaal zijn. En wat daarin de onderliggende samenhang is.

De aanname is, dat wat in dit verband geldt voor de menselijke persoonlijkheid, ook geldt voor de organisatie. We spreken dan over het verhaal van de organisatie. Een verhaal, dat gaat over mensen die samen op weg zijn, met een gemeenschappelijk, in de toekomst gelegen, doel. En die daarbij, als een soort erfgoed, een gezamenlijk verleden met zich meedragen. In hun verhaal geven deze mensen uiting aan wie zij, als organisatie, zijn, waar zij vandaan komen, wat hun achtergrond, hun referentiekader, is, en wat hun ambities en belangen zijn voor de toekomst en in het nu. Hun verhaal bevat, als ieder menselijk verhaal, ook littekens, dilemma's, niet verwerkte conflicten en successen, gebeurtenissen waarop men trots is etc. Een goed inzicht in dit verhaal en de onderlinge, deels onbewuste, samenhangen daarin, kan organisaties helpen een scherper beeld te krijgen van hun identiteit, hun mogelijkheden en beperkingen en daarmee ook van hun ambitie(s) en hun toekomstperspectief.

Werkwijze

Een ZKM-Organisatie-onderzoek begint met een gezamenlijke bespreking van de directie of het managementteam met de ZKM-Organisatieadviseur, waarin op systematische wijze een inventarisatie wordt gemaakt van ervaringen die voor de organisatie in haar functioneren van betekenis zijn of geweest zijn. De belangrijke zaken die daaruit naar voren komen – de waardegebieden - worden in korte zinnen vastgelegd. Vervolgens wordt onderzocht welke onderliggende betekenis deze ervaringen hebben, door na te gaan welke gevoelens ze oproepen. Want wat iemand belangrijk vindt, wordt gevoeld door een diepere gevoelslaag. Deze gevoelslaag wordt via zogenaamde gevoelspatronen zichtbaar gemaakt door

een computeranalyse. Bij bespreking hiervan krijgt men zicht op de onderlinge samenhang en context van zijn ervaringen. Het verhaal onder het verhaal wordt zichtbaar. Steeds terugkerende thema's, die een rode draad vormen in het functioneren van de organisatie, komen aan de oppervlakte.

Doordat een scherper beeld ontstaat van de situatie waarin men zich bevindt, kan een gedegen actieplan voor de toekomst worden opgesteld. Nieuwe inzichten worden daarbij omgezet in concrete veranderingsdoelen, die vervolgens in de praktijk van alledag kunnen worden gerealiseerd. De duur van de eerste bespreking is \pm 4 tot 5 uur, dat van het totale ZKM-Organisatieonderzoek (voor de organisatie) ongeveer 5 tot 7 dagdelen. Een ZKM-Organisatietraject kan binnen een tijdsbestek van één tot twee maanden worden gerealiseerd.

ZKM-Organisatie® wordt als methodiek onder andere gebruikt om de basis te leggen voor een ondernemingsplan, een strategisch plan of een plan voor organisatieontwikkeling. Het 'verhaal onder het verhaal' biedt daarbij doorgaans goede aanknopingspunten voor het formuleren van een missie en ambitie. Hiernaast wordt ZKM-Organisatie gebruikt bij de verkenning van bepaalde thema's, bijvoorbeeld op het gebied van de werkbeleving.

Voor geïnteresseerden is een uitvoeriger brochure beschikbaar.

Er is in oktober 2003 ook een boek verschenen, met als titel: *De organisatie als verhaal*. Dit boek is verschenen bij Uitgeverij van Gorcum, ISBN: 90-232-3946-6.