

# **STORY-TELLING ALS INTERACTIEVE INTERVENTIE**

## **Toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering**

**Door dr. François Breuer**

### ***Introductie***

*In deze bijdrage wordt storytelling behandeld als een interactieve methodiek bij organisatieverandering, teamontwikkeling en coaching. Eerst volgt een korte uiteenzetting over het onderliggende denkmodel: de narratieve benadering. De interactie tussen verteller en gehoor biedt de mogelijkheid van het creëren van een narratieve ruimte, die uitnodigt tot uitwisseling en het zoeken naar betekenis. Naast vanzelfsprekend ook enige negatief gekleurde mogelijkheden, kunnen aan storytelling verschillende positieve functies worden toegekend, zoals cultuurvorming, het vergemakkelijken van transities, het verwerken van emotioneel gekleurde gebeurtenissen en het creëren van nieuwe werkelijkheden. Toepassing in de organisatiekundige praktijk levert een breed arsenaal van interactieve interventies op, in verschillende settings, zoals organisatieverandering, teamontwikkeling en gecoacht of reflecterend leren. Niet in de laatste plaats kan de veranderkundige door het vertellen van een verhaal, waarin een metafoor ligt opgesloten, langs de weerstand heen, acceptatie verwerven voor een lastige boodschap.*

### **1. Vertellen: symboliek tot leven brengen**

In organisaties warrelen doorgaans allerlei verhalen rond waarin verteld wordt van gebeurtenissen uit de geschiedenis van de organisatie en van personen die tot de verbeelding spreken. Als je die verhalen zou verzamelen en proberen te interpreteren, blijkt dat in deze verhalen op een symbolische manier de successen maar ook de tegenslagen van de organisatie worden gevierd, de helden en de antihelden van de organisatie worden geëerd en de eigenaardigheden en folklore van allerlei typerende gedragingen worden doorverteld.

Storytelling is een interventie om die symboliek tot leven te brengen.

In het leven van een gemeenschap kan het vertellen van verhalen verschillende functies hebben; je leert van elkaar hoe het er aan toe gaat, wat de normen en de waarden zijn en je verwerkt met elkaar wat je lastig vindt; maar becommentarieert ook waar men trots op is en ten slotte wordt van iedereen op een geheel eigen manier de verbeeldingskracht geprikkeld om zicht te krijgen waar men naar verlangt, waar men op hoopt en wat men in het verschiep ziet.

Niet voor niets is in de culturele antropologie het fonds aan verhalen van een bepaalde gemeenschap een belangrijke bron om zicht te krijgen op de cultuur. Storytelling heeft zich ontwikkeld van folklore tot een gesymboliseerde kunstvorm: in vertelkringen maar zeker ook in allerlei dramatische en narratieve

kunsten gaat het niet alleen om de inhoud van het verhaal, maar ook om de vorm, niet alleen om de boodschap maar ook om het vermaak, niet alleen om de symboolwaarde, maar vooral om de entertainment waarde.

In de organisatiekunde is storytelling ontdekt als een interventie die in een rijke variatie aan situaties kan worden toegepast. Ze sluit daarbij aan bij een levendige verteltraditie die veel minder sophisticated en heel vanzelfsprekend is. Iedere organisatie kent zijn wandelgangen en zijn roddels. Maar ook de formele momenten waarop gespecht wordt en verhalen worden uitgewisseld. En iedere organisatie kent verschillende circuits waarin de verhalen rondwaren over al dan niet waar gebeurde gebeurtenissen uit het verleden. En steeds weer worden fantasieën ontwikkeld over hoe het met deze organisatie, dit team en deze medewerkers in de toekomst verder zal gaan.

Verhalen zijn in hun betekenis gelaagd; interveniëren is in dit verband de toepassing van de kundigheid om die gelaagdheid van betekenissen in de interactie tussen vertellers onderling en daarmee ook de luisteraars te betrekken. Het vertellen van verhalen heeft in een organisatie een potentie die uitstijgt boven de gemeenschappelijke rituelen en het tot uitdrukking brengen van cultuurelementen, mits toegepast in een geëigende setting en begeleid door een veranderkundig geschoolde, narratieve coach.

Storytelling heeft zich in organisaties kunnen transformeren tot een veranderkundig instrumentarium mede door de inkadering in het narratieve model dat in verwante veranderkundige disciplines en in het bijzonder als een tak van het psychoanalytische denkkader (Donald Spence, 1982), als onderdeel van de Ericksoniaanse hypnotherapie (Jeffrey Zeig, 1994) en in het coachingsvak (in: Judith Milner and Patrick O'Byrne, 2004) een sterke bloei heeft doorgemaakt. Daarnaast zijn er uiteraard invloeden vanuit de linguïstiek en met name het neo-constructivisme.

## **2. De narratieve benadering**

Uitgangspunt van de narratieve benadering is dat ieder mens *betekenis* aan zijn leven probeert te geven door de verhalen die hij gedurende zijn levensloop reconstrueert; verhalen over zichzelf maar ook verhalen over anderen.

De gebeurtenissen die je hebt meegemaakt, blijven in je herinnering achter als flarden van verhalen. Zij vermengen zich met andere verhalen die je van anderen hebt meegekregen in de vorm van teksten, geluid, visuele beelden, of schrift. Wat je op een bepaald moment je van je eigen verleden herinnert, is een reconstructie in min of meer verhalende vorm, waarin eigen beelden en beelden van anderen zich hebben vermengd. Het verhaal geeft daar zin of betekenis aan.

Als iemand vertelt over wat hij heeft meegemaakt, of over wat hij heeft ervaren en begrepen van de wereld om zich heen, kan hij dat op een hele concrete, beeldende manier doen, of juist heel erg generaliserend en abstract, met alles wat daar tussen bestaat. Hij staat voor een onmogelijke opgave, of zoals de Lacantiaan Slavoj

Žižek het formuleert: het formele probleem, namelijk de onmogelijkheid om op een lineaire, consistente wijze een verhaal te vertellen, om het 'realistische' verloop van de gebeurtenissen weer te geven (Slavoj Žižek, 1996, p.72).

In zijn poging om de werkelijkheid bij benadering weer te geven, ziet hij al vertellend en uitleggend, daar zijn eigen beelden bij; het verhaal komt door associaties tot leven, zoals het verhaal ook bij de luisteraar allerlei associatieve beelden oproept die weer gelinkt zijn aan zijn eigen ervaring.

Deze verbeeldingskracht werkt *niet alleen achteraf*, maar richt zich *ook op een mogelijke toekomst*. Ik ontwikkel een visie op mijzelf en mijn wereld in de toekomst door te fantaseren over hoe mijn verhaal verder zou kunnen gaan. Ik projecteer betekenis in de toekomst door het verhaal daarover, dat ik voor mij zie. Dat wordt wel aangeduid als de helende kracht van verhalen (bijvoorbeeld: Taylor 1996)

Op dit moment in de tijd, in *het hier en nu*, komen al die verhalen in mij samen. Of ze werkelijk ook zo zijn gebeurd, is niet meer na te gaan; of ze zich zo zullen afspelen kan ik nog niet weten. Maar mijn constructies en reconstructies geven mij de betekenis die ik zocht.

Het verhaal is *geïnterpuncteerd*, dat wil zeggen gereconstrueerd vanuit een bepaald standpunt en moment in de tijd. Mijn verhaal is niet het uwe, mijn herinnering is privé, mijn beelden vallen niet samen met die van u. Of toch? Er bestaat een gezamenlijk fonds aan verhalen waaruit we putten; onze collectieve ervaringen (en die van onze voorouders) zijn vastgelegd in overleveringen, mythen en sagen en ons collectieve geheugen. Onze bronnen van de schriftelijke, de orale en de beeldende traditie, vertonen een eindeloze variatie op een aantal steeds terugkerende thema's, die in de verhalen van onze medebewoners van deze planeet en van onze voorouders zijn neergeslagen (Joseph Campbell, 1986). Al die verhalen zijn te zien als een gecompliceerd *vlechtwerk van lijnen*, waarlangs onze geschiedenis zich laat schrijven en herschrijven.

Verhalen zijn voor meerdere *uitleggingen* vatbaar. Wat een toevallige anekdote lijkt voor de naïeve luisteraar, is voor de ander misschien een wijze levensles. Waar de één een onmiddellijk verband ziet met zijn eigen situatie is voor de ander de betekenis pas achteraf duidelijk voor een opgave waar hij al enige tijd mee rondloopt. Weer een ander ziet alleen de amusementswaarde. Een verhaal hoeft ook niet af te zijn en kan om een vervolg vragen. Weer een ander verhaal bevat elementen die pas betekenis krijgen door deconstructie, als ze uit hun context worden gelicht en in een nieuwe context geplaatst.

### **3. De interactie tussen verteller en luisteraar**

Verhalen komen tot leven doordat zij worden doorgegeven, verteld. Het vertellen van een verhaal vereist een verteller en een gehoor. De interactie tussen de

verteller en de luisteraar biedt de mogelijkheid van het ontstaan van een ruimte, die ik *de narratieve ruimte* zou willen noemen, waarbinnen de wereld van de verteller en van de luisteraar elkaar ontmoeten en waarin ideeën, ervaringen, gevoelens en andere bewustzijnsinhouden met diepe interesse en respect voor elkaars verschillende belevingswereld worden uitgewisseld.

*In het psychodynamische referentiekader is dit de ruimte, waarin plaats is voor overdracht en tegenoverdracht (Anton Berkouwer, 2004), of waarin zoals Ogden het formuleert, de rêverie van de analysant en van de analyticus met elkaar interacteren (Thomas Ogden, 1989); in de coachingsrelatie is dit het 'rapport' waarbinnen exploratie, ontwikkeling en leren mogelijk is; in het leven van een groep of van een organisatie is dat het proces van reflectieve cultuuroverdracht, het is ook de ruimte waarbinnen een dialoog kan plaats vinden en de visie wordt ontwikkeld die aan het strategisch handelen voorafgaat.*

Kenmerkend voor deze ruimte is een bepaalde mate van openheid, intimiteit, ontvankelijkheid en verwondering, die ondersteund wordt door een quasi tranceachtige *staat van bewustzijn* die tegelijkertijd een alertheid naar buiten en een zelfonderzoek naar binnen toelaat.

*Je kent die staat als je ooit als ouder een kind voor het slapen uit haar favoriete boek hebt voorgelezen. Kijk ook maar eens naar wat er met je gebeurt als iemand in je omgeving begint met: 'Er was eens, heel lang geleden, in een ver land een.....'*

Als je in deze narratieve ruimte binnentreedt, worden er twee belangrijke mechanismen gemobiliseerd: **projectieve identificatie en associatie/dissociatie**. Je identificeert je met de verteller of met één van de acteurs in het verhaal. Je projecteert op hem jouw gevoelens, herkent bij hem je eigen gedachteconstructies en vermoedt bij hem jouw eigen vooronderstellingen.

Tegelijkertijd roept het verhaal bij jou associaties op met andere situaties, personen of gebeurtenissen die in enigerlei opzicht lijken op wat in het verhaal wordt gesuggereerd. Al luisterend droom je weg in je eigen wereld die door het verhaal wordt opgeroepen. Je bent in het verhaal van de ander en tegelijkertijd in je eigen verhaal.

### **De verteller**

Een verteller heeft een belangrijke rol in het creëren van de narratieve ruimte. Een ervaren verteller doet een beroep op de verbeeldingskracht, het associatieve denken en voelen en het vermogen tot identificatie en empathie. Door te schilderen met woorden Technisch gezien wordt door het gebruik van schilderende taal, door het vergroten van de tonaliteit in het gebruik van de stem en inhoudelijk door het gebruik van een verwachting wekkende structuur een staat van bewustzijn geïnduceerd, waardoor de hierboven genoemde processen zich kunnen ontwikkelen (François Breuer and Johann Wuestenberg, 1999).

Door onverwachte wendingen, wisselingen in spanning, en door de afwisseling van interpuncties, in het bijzonder van de positie van de waarnemer of de handelende persoon in het verhaal, worden deze processen nog meer gestimuleerd.

Dat betekent ook omgekeerd dat een verhaal minder aanspreekt als een verhaal te vlak wordt verteld, te abstract is voor het oproepen van concrete beelden, of geen mogelijkheden biedt tot identificatie, omdat de handeling of sleutelfiguren teveel weerstand oproepen.

Een goed verhaal heeft een kern van waarheid in zich, wat niet hetzelfde is als een zo getrouw mogelijke weergave van een waar gebeurde gebeurtenis. De luisteraar moet zich kunnen voorstellen dat de in het verhaal weer gegeven gebeurtenissen zich ook echt (zij het onder heel andere condities) zo zouden kunnen afspelen, al is het maar symbolisch.

### **De luisteraar**

Het verhaal is gelaagd. De luisteraar kan op verschillende niveaus insteken (zie François Breuer 2002)

De luisteraar zoekt *in eerste instantie* naar **een lijn** om het verhaal te kunnen volgen; het kan zijn dat de activiteiten van de luisteraar hier ophouden. Het amuseert hem of niet: het verhaal als verhaal.

*In tweede instantie* zal de luisteraar ook proberen om het verhaal te begrijpen: het verhaal als **puzzel**. Waarom handelen de personen in het verhaal zoals zij doen. Gaandeweg: wat zou de afloop of de oplossing kunnen zijn? Hoe wordt de weg daar naar toe afgelegd (de werkwijze, methode, aanpak)?

En eventueel: hoe zou ik dat doen? Wat zou mijn oplossing zijn?

*In derde instantie* kan de luisteraar ook meer associatief verbindingen gaan leggen met zijn **eigen denk- en leefwereld**. Soms begrijpen mensen hun eigen situatie beter als je hen een gebeurtenis voor houdt uit een heel andere context maar met vergelijkbare kenmerken en met een (mogelijke) oplossing of oplossingsrichting.

*Ten vierde* kan in het verhaal een oplossing voor een probleem worden gepresenteerd die voor de luisteraar **direct toepasbaar** is in zijn eigen situatie.

“Die oplossing zou voor mijn probleem misschien ook kunnen werken”.

*Ten vijfde* kan de wijze waarop de oplossing wordt gekozen in het verhaal een **analoge oplossing** voor de luisteraar met zich meebrengen. Dit vraagt behalve een openheid voor een andere oplossing ook een zekere mate van creativiteit omdat een grotere vertaalslag moet worden gemaakt.

*Ten zesde* kan de suggestie van **een andere manier van denken, kijken of handelen** de eigen vooronderstellingen, die aan het ‘normale’ gedragpatroon ten grondslag liggen, onderuit halen, waardoor nieuwe oplossingsmogelijkheden als realistische opties in beeld komen die voorheen ondenkbaar waren of volstrekt over het hoofd werden gezien.

*Ten zevende* kan het verhaal een nog diepere laag aanboren wanneer de personen en gebeurtenissen in het verhaal symbolisch verwijzen naar diep gewortelde, algemeen menselijke conflicten, tegenstrijdige impulsen en strevingen die te maken hebben met de menselijke conditie. Karakters, voorwerpen en gebeurtenissen kunnen een **archetypische betekenis** hebben die er een is van alle tijden en alle mensen.

### **Betekenis zoeken**

De luisteraar zoekt naar een betekenis achter het verhaal. Projectieve identificatie en de associërende en dissociërende verbeeldingskracht helpen om die betekenis te vinden. Maar **dit geldt ook voor de verteller zelf**. Ook de verteller wordt door zijn eigen verhaal gegrepen. Al vertellend identificeert hij zich met de figuren die hij (her-)schept, en al vertellend wordt de eigen verbeeldingskracht geactiveerd. Door te vertellen herschep je niet alleen je eigen werkelijkheid, maar leg je daar ook een bepaalde betekenis in. Die betekenis hoeft overigens niet tevoren vast te staan, maar kan zich ook tijdens of na de vertelling aan de verteller opdringen. Daarom moet een verhaal verteld worden.

### **4. Functies**

Als de setting zich daartoe leent kunnen mensen met elkaar aan de slag gaan door het maken en vertellen van verhalen met als belangrijke functie dat zij een ervaring met elkaar creëren die het mogelijk maakt dat aan oud en nieuw gedrag betekenis wordt gegeven

Afhankelijk van de setting, kan het vertellen van verhalen verschillende functies hebben.

Verhalen hebben vaak een sterke **socialiserende en enculturatiefunctie**. De cultuur van een groep wordt overgedragen en in leven gehouden door de verhalen die aan elkaar worden verteld, over de betekenisvolle gebeurtenissen en (helden-) daden van figuren die model staan voor de centrale waarden van de groep.

Voor de organisatieonderzoeker zijn deze verhalen een belangrijke bron om zicht te krijgen op de cultuur van een organisatie, zoals dat ook geldt voor de antropoloog of de etnograaf met betrekking tot de cultuur van een gemeenschap. Dergelijke verhalen kunnen ook misbruikt worden voor indoctrinatie en het inlijven van buitenstaanders in de groep.

Een positieve interventie is om aan een groep of collectief de gelegenheid te bieden om elkaars verhaal over de geschiedenis van de groep aan elkaar te laten vertellen, door met respect voor de verschillende belevingen naar elkaar te luisteren en elkaar te bevragen op de ervaren of overgeleverde ontwikkeling. Dat kan bijvoorbeeld in volgorde van generaties binnen een groep.

Een tweede functie van verhalen is dat door het vertellen van verhalen de **overgang** naar een nieuwe fase in de ontwikkeling van een groep beter kan worden verwerkt. Dit betreft niet alleen verhalen **over hoe het was**, maar ook verhalen **over hoe men denkt dat het gaat worden**.

Door het vertellen van vooral heel persoonlijke verhalen over wat ieder in de afgelopen periode heeft beleefd, kunnen de geschiedenissen van verschillende betrokkenen samen komen. Door aan elkaar verhalen te vertellen over deze uiteenlopende geschiedenissen krijgen hun belevenissen een gezamenlijke betekenis die nieuw is en ruimte maakt voor een meer gemeenschappelijke ervaring (zie bijvoorbeeld: Freerk Wortelboer en Jos van der Werff, 2002). Belangrijk is om stil te staan bij de verschillende emotionele inkleuringen van dat verleden.

Door vervolgens ook verhalen te maken en uit te wisselen over toekomstige gebeurtenissen die nog niet hebben plaatsgevonden, maar waar men zich wel al een voorstelling van kan maken, wordt een dieper beleefd beeld ontwikkeld van wat de betrokkenen als wenselijke ontwikkelingen voor zich zien.

Doordat de verbeeldingskracht van de vertellers wordt gemobiliseerd, sijn onbewuste gevoelens door in de verhalen en worden onderliggende veronderstellingen bespreekbaar.

Als toekomstverhalen realistische en aantrekkelijk zijn, bieden ze ook heel veel houvast en helpen bij het reduceren van onzekerheid. Als ze evenwel te vaag blijven of te zwevend, kunnen ze ook de functie hebben van een vlucht voor de beangstigende werkelijkheid.

Een derde functie van het vertellen is de mogelijkheid te creëren van een herbeleving in het **hier-en-nu** van een situatie uit het verleden, welke op dat moment was vastgelegd in een voor de betrokkene significante betekenisstructuur, met als doel die **betekenis** te achterhalen of vanuit een nieuwe context te **herdefiniëren**. Op een triviaal niveau kunnen de spanning en andere emoties die door een bepaalde gebeurtenis zijn ontstaan, door erover te vertellen worden verwerkt. Je zou dit de therapeutische functie kunnen noemen.

Daar kan bewust op worden ingespeeld door iemand uit te nodigen zijn verhaal te vertellen. Het verleden wordt dan in de vertelling herbeleefd, maar niet zomaar. In de herbeleving wordt de betekenisstructuur zichtbaar en zonnig bespreekbaar, waarin de gebeurtenis zijn gewicht heeft gekregen. Al vertellend beleeft de betrokkene opnieuw de situatie die een bepaalde indruk heeft gemaakt. Zelfs als die indruk achteraf is verdrongen, kan de dynamiek uit het verleden in het hier-en-nu terug worden opgeroepen.

Deze herbeleving kan heel dramatische vormen krijgen en wordt in bepaalde therapeutische stromingen bewust geactiveerd. Zo werk je in de Gestalt-therapie vooral met de eigen beelden van de cliënt; bij psycho- en sociodrama krijgen ook anderen daarin een rol en bij familie- en organisatieopstellingen worden de

impliciete, archetypische beelden van deze anderen ook nog eens bij het verhaal betrokken.

Een vierde functie van verhalen is *het creëren van een nieuwe werkelijkheid*. Door verhalen te vertellen die ons raken, komen we op het spoor van wat het leven werkelijk zinvol maakt. In zoverre als onze verhalen een weergave zijn van onze reflectie over wat we als betekenisvol ervaren in ons leven, worden daarin de zich herhalende patronen en thema's gerepresenteerd die ons helpen ons een breder beeld te vormen van de wereld om ons heen.

Daarom is het vertellen van met name persoonlijk gekleurde verhalen niet zo maar een interventie waardoor iemand zich meer of minder aangesproken kan voelen. Zo klein als een gebeurtenis voor het oog van de toeschouwer mag lijken te zijn, de persoonlijke inkleuring van het verhaal daarover legt verbindingen met wat ons beweegt in een breder perspectief.

Er bestaat ook een manipulatieve kant als mogelijkheid van deze functie.

Verhalen kunnen in de wereld worden gebracht om een bepaalde (nog) niet bestaande werkelijkheid te suggereren. Denk maar aan de zogenaamde broodjes-aap-verhalen, aan geruchten die een eigen leven zijn gaan leiden, aan misinformatie rond crises en de nieuwsberichten die achteraf niet waar blijken te zijn. Ze kunnen worden herkend als de pseudo-objectieve verhalen, verhalen uit de derde hand en tendentieuze berichtgeving.

Naarmate het verhaal persoonlijker wordt en op concrete ervaringen is gebaseerd, wint het verhaal aan waarheid en aan zeggingskracht.

## **5. Werken met verhalen in de organisatiekunde**

Storytelling past in verschillende settings: bij een collectieve gebeurtenis in het kader van organisatieverandering, bij de samenkomst van een groep in het kader van leren, reflectie en de ontwikkeling van een team en in de intimiteit van de coachings- of de adviesrelatie ten behoeve van reconstructie, deconstructie en nieuwe zingeving.

### **Organisatieverandering**

Om de overgang naar een nieuwe situatie te vergemakkelijken kan een gelegenheid worden gecreëerd waarin de verhalen over het verleden van de organisatie worden verteld. Het vertellen van de waar gebeurde, maar misschien hier en daar een beetje aangedikte verhalen over hoe het vroeger was, roept de prestaties, de moeilijkheden, de komische en vrolijke gebeurtenissen en de spannende momenten weer terug in de herinnering, waardoor ze ook weer losgelaten kunnen worden. Een belangrijk effect op vertellers en gehoor is dat men zich trots voelt om deelgenoot te zijn geweest van deze organisatie. Maar tegelijkertijd ontstaat de behoefte om het verhaal voort te zetten in een nieuwe

vorm. Zoals een transitie een ceremonieel vereist, waarin plaats is voor speeches en het ophalen van herinneringen, kan ook een belangrijke organisatieverandering gemarkeerd worden door de afronding van het voorbereidingsproces met elkaar te vieren en luister bij te zetten met verhalen.

*Een landelijk opererende organisatie die voorheen vooral een toezichthoudende rol had maar voortaan veel meer moest gaan adviseren en zich meer dienstverlenend aan het veld moest gaan opstellen, organiseerde om deze overgang te markeren een interne studiedag, waarvoor alle professionals werden uitgenodigd. Kris kras door elkaar werden ze in groepen ingedeeld die zich als vertelcirkels in de gemeenschappelijke ruimte opstelden. Vervolgens werd door de begeleider van die dag kort instructie gegeven, hoe je een verhaal in elkaar kon zetten en werd iedereen gevraagd om in zijn cirkel een waar gebeurde anekdote te vertellen uit de geschiedenis van de organisatie. Daar was men een hele ochtend mee bezig. Daarna werd per cirkel een verhaal uitgekozen waarvan die groep vond dat die het beste karakteriseerde waar de oude organisatie voor stond. Deze verhalen werden in het begin van de middag plenair aan de gehele zaal verteld. Daar waren vrolijke, spannende, maar ook heel melancholische verhalen bij. De meeste mensen waren geroerd; de een wat meer door het ene en de ander door een ander verhaal. Er was veel herkenning, applaus, maar er waren ook momenten van stilte. Daarna ging iedereen weer terug in zijn oude groep en (uiteraard weer na een korte instructie) werd er per cirkel een nieuw verhaal gemaakt waar iedereen zijn steentje aan bijdroeg. Dat was een verhaal dat zich af moest spelen in de toekomst van deze organisatie. Het was boeiend om te horen hoe iedereen zich in het tweede deel van die middag inspande om zich een voorstelling te maken van een nieuwe interessante toekomst waarin vaak belangrijke waarden uit de oude organisatie in een vernieuwde vorm te voorschijn kwamen.*

Verhalen die bij de overgang naar een nieuwe organisatievorm aan elkaar verteld worden, kunnen ook heel persoonlijk zijn. Immers ieder maakt bij een dergelijke verandering zijn eigen proces door, afhankelijk van de omstandigheden en de eigen acties of reacties.

*In een technisch bedrijf werd een nieuwe structuur ingevoerd. Oude afdelingen werden uit elkaar gehaald. Nieuwe werden samengevoegd. Bepaalde functies werden opgeheven en nieuwe werden gecreëerd. Het gehele proces werd van bovenaf door gevoerd. Eerst werd er een groep van 'kwartiermakers' aangesteld die tot taak hadden om het ontwerp en de inrichting voor een bepaald onderdeel van de nieuwe organisatie verder uit te werken en vervolgens daar ook de mensen bij te selecteren. Zij zouden met elkaar te zijner tijd ook het nieuwe managementteam gaan vormen, althans dat gold voor de meeste van hen.*

*Terwijl dit gebeurde, bleef de oude organisatie gewoon door functioneren. Het was een verbouwing terwijl de winkel open moest blijven. Sommige mensen wisten al snel dat hun positie veilig was, omdat er al in een vroeg stadium met hen gesproken werd of omdat zij verantwoordelijkheden hadden voor een specialisme dat zeker in de nieuwe organisatie terug zou komen. Voor anderen was dat allemaal nog lang niet duidelijk. Op dat moment werd er een adviseur/trainer aangetrokken om workshops te verzorgen aan groepen uit het personeel over hoe je met veranderingsprocessen in de organisatie om kunt gaan. Als een belangrijk onderdeel van dit programma liet deze begeleider de deelnemers aan elkaar in kleine groepen hun verhaal vertellen aan de hand van een algemeen kader over transitie: eerst over de eigen persoonlijke ervaring met andere veranderingsprocessen en later over hun belevenissen in dit traject. De belangrijkste lering uit deze workshop bleek niet de inhoud te zijn, maar de ervaring om je verhaal eens een keer aan de collega's verteld te hebben, dat daar naar geluisterd werd met veel respect en zonder oordeel, en dat het hielp om voor jezelf helder te krijgen hoe je eigenlijk in dit veranderingsproces stond en wat daarin je ambities waren. Het verhaal over deze workshops deed de ronde in deze organisatie en er kwamen steeds meer aanvragen. Tot aan het team van de kwartiermakers toe, dat zich aanmeldde, niet omdat ze dachten iets te kunnen leren over hoe je veranderingsprocessen in organisaties moest managen, maar omdat ze meenden dat het nuttig zou zijn als ze ook iets konden meemaken van de ervaring waarover hun mensen vertelden.*

Verhalen kunnen ook een al ingezette verandering versterken. De verhalen over geslaagde acties in het kader van een zich vernieuwende organisatie, kunnen dienen als voorbeeld en inspiratie. Ze maken bijvoorbeeld de abstracte materie van een cultuurverandering concreet in termen van ander wenselijk gedrag, te ondernemen acties, geslaagde operaties en dergelijke.

*Een stuurgroep die leiding had gegeven aan een belangrijk cultuurveranderingsproces op een van de ministeries, kwam af en toe nog regelmatig bij elkaar op een locatie buiten het ministerie om nieuwe inspiratie op te doen en met elkaar te bespreken hoe het veranderingsproces nog sterker verankerd kon worden in de organisatie. Op één zo'n bijeenkomst werd een storyteller uitgenodigd die hen leerde om verhalen te maken en aan elkaar te vertellen. Naar aanleiding van die workshop werd besloten om via een nieuwsbrief regelmatig verhalen de organisatie in te sturen van succesvolle acties op afdelingen die blijkbaar erin geslaagd waren om de nieuwe formule op een creatieve manier op te pakken. Deze verhalen uit de praktijk werden afgewisseld met metaforen of*

*fabels, waarin de boodschap over de nieuwe organisatiefilosofie nog eens op een andere manier werd verteld.*

*De stuurgroep ervoer niet alleen zelf dat ze door deze activiteit opnieuw geïnspireerd raakte om vol te houden met het veranderingsproces. Maar ze slaagde er zo ook in om degenen die in de organisatie al volop bezig waren met het doorvoeren van de veranderingen als inspirerend voorbeeld onder de aandacht van de anderen te brengen.*

### **Teams en groepen**

In groepen en teams is storytelling een goed middel om de groep bij elkaar te brengen en om leer-, of ontwikkelingsprocessen te stimuleren.

Vaak hebben de leden van een groep ieder een eigen geschiedenis zowel binnen als buiten de groep. Om meer samenhang in een groep te krijgen helpt het om ieder zijn eigen verhaal over de afgelopen periode te laten vertellen, bijvoorbeeld aan de hand van wat ieder als hoogte- en dieptepunten heeft ervaren. Een belangrijk effect van deze werkwijze is dat er een meer gedeeld beeld over de afgelopen periode gaat ontstaan en meer begrip over en weer over hoe ieder die periode heeft beleefd. Vooral als die afgelopen periode nogal wat spanningen heeft laten zien, is het vertellen daarover en zonder commentaar luisteren naar elkaar een exercitie die veel oplevert. Dit past ook heel goed bij een groep waar verschillende personen uit verdwenen zijn en nogal wat nieuwe leden zijn ingestapt. Het invoegingsproces wordt versneld als groepsleden zich gaan realiseren wat ieder aan geschiedenis (ook van buiten de groep) met zich mee heeft gebracht.

Een andere werkwijze is om de deelnemers van een groep, in de volgorde waarin zij deel zijn gaan uitmaken van die groep, te laten vertellen, hoe zij er bij gekomen zijn, hoe ze op dat moment de groep aan troffen en hoe de groep zich verder ontwikkelde, tot de volgend aan de beurt komt. Zo kan de geschiedenis van een groep (of organisatieonderdeel) met elkaar worden gereconstrueerd.

Je kunt ook verschillende generaties in een groep onderscheiden en die aan elkaar laten vertellen hoe hun wereld eruit ziet.

Storytelling gaat niet alleen over het verleden, maar kan ook gaan over de nabije of verdere toekomst.

*Een adviesbureau wilde met de partners komen tot een herformulering van hun ondernemingsstrategie. Ze begonnen met het verzamelen van materiaal. Er werd een sterktezwakte analyse gemaakt. En er vond een onderzoek plaats naar de portfolio: wat was de ontwikkeling in hun klantenbestand, wat was het relatieve gewicht van bepaalde activiteiten als bijdrage aan de omzet en aan de winstgevendheid van de onderneming. Wat was de huidige en de te verwachten bezettingsgraad. Wat waren veelbelovende activiteiten bij welk type klanten. Waardoor onderscheidden zij zich ten opzichte van concurrerende bureaus. Op basis van dit en ander*

*onderzoek werd een workshop gehouden waarin een aantal rode lijnen uit dit materiaal werd getrokken.*

*Vervolgens werd er met elkaar van gedachten gewisseld over wat zij zagen als kernwaarden. Daarop werd hieruit de gezamenlijke opdracht of missie gedestilleerd zoals zij die voor zich zagen.*

*Maar vervolgens dreigde het proces te verzanden, omdat zij nog niet goed voor ogen hadden wat dit alles nu zou moeten betekenen in termen van concreet uit te voeren acties.*

*In een volgende workshop werd onder begeleiding van een externe adviseur een visie ontwikkeld over het bureau zoals dat eruit zou moeten zien over twee jaar tijd; zo concreet mogelijk in termen van resultaten, competenties en gedrag. En vervolgens werd iedereen uitgenodigd om een verhaal te vertellen over wat hij voor zich zag als een ontwikkeling in concrete stappen, te ondernemen acties en korte termijn resultaten, welke in de richting zou kunnen leiden van de gezamenlijke visie die eerder was geformuleerd.*

*Het ene verhaal inspireerde het andere en de gezamenlijke oogst leidde tot een concreet actieplan dat vervolgens ook in gang kon worden gezet.*

### **In de setting van een coachingsproces**

De ervaringen en casuïstiek die door een coachee in het gesprek met zijn coach ter sprake worden gebracht, kunnen ook worden opgevat als verhalen die verteld moeten worden om er zin en betekenis in te vinden, lessen uit te slaan en thema's te ontdekken die om oplossing vragen.

In het algemeen is het de coachee die vertelt en de coach die luistert. Misschien is het wel de belangrijkste interventie die een coach ter beschikking heeft, dat hij met aandacht, interesse en nieuwsgierigheid naar de verhalen van zijn cliënt luistert zodat deze in de gelegenheid is om zijn eigen handelen te (her-)bezien, daar nieuwe dingen in kan ontdekken en zichzelf gespiegeld ziet.

Maar ook de coach kan zijn eigen verhalen daarnaast leggen. Soms als demonstratie van een nog onbelichte kant aan de voorstelling van zaken bij zijn cliënt, soms als analogie of metafoor.

### **Deconstructie**

Een andere vorm van gezamenlijk onderzoek dat heel goed past in de sfeer van een coachingsrelatie en geïnspireerd is op het narratieve model uit de therapeutische praktijk, bestaat hieruit dat het verhaal van een cliënt of coachee over zijn situatie of geschiedenis wordt gedeconstrueerd (Peter Rober, 1997). Uitgangspunt is dat een verhaal vaak een éézijdig ingekleurde vertekening van de werkelijkheid is, die zich fixeert als een subjectieve reconstructie. Door het verhaal te deconstrueren, dat wil zeggen terug te brengen tot kernelementen of het onderliggende thema of door er een verhaallijn uit te lichten en daar andere

interpuncties naast te zetten, ontstaat er ruimte voor nieuwe betekenisgeving en daarmee ook voor nieuwe constructies.

Dit vraagt van de coach of adviseur een vaardigheid in het herkennen en uiteenrafelen van verhaallijnen, zoals archetypische constructies, scripts en zichzelf versterkende processen, een invoelingsvermogen met betrekking tot onderliggende themata (en kunnen bespreken van de tegenoverdracht) en het flexibel kunnen manipuleren met formele denkconstructies (zoals variëren op een tijdlijn, wisselen van waarnemingspositie of interpunctie, vergroten of verkleinen van de complexiteit of het aggregatieniveau van het beleefde systeem en het schuiven op de as van controle en afhankelijkheid: bijvoorbeeld 'locus of control').

Dergelijke invalshoeken zijn ontleend aan verschillende referentiekaders, zoals het psychodynamische kader, de Jungiaanse therapie en de mythologie, de transactionele analyse en n.l.p., de gedragstherapie en het systeemmodel.

Afhankelijk van de affiniteit van de coach of adviseur kan het gedeconstrueerde materiaal met behulp van deze referentiekaders worden geïnterpreteerd, geduid en bewerkt. Dat is ook de vakkennis die een coach kan inbrengen.

Doelstelling is uiteindelijk om de ander te helpen nieuwe constructies te ontwikkelen over hoe iemand zijn eigen leven en werksituatie verder zou kunnen inrichten.

Maar het leukste is toch ook al – vind ik zelf – als de ander er in slaagt om voor zich zelf wat luchtigheid te creëren in de vastgeroeste beelden die iemand met zich meedraagt en waarvan hij voortdurend in en buiten zijn werk last heeft ondervonden.

## **6. Het gebruik van de narratieve ruimte**

In het kader van dit artikel wordt ingegaan op het creëren van een situatie, die we de narratieve ruimte hebben genoemd, waarbinnen het vertellen van verhalen mogelijk is en daardoor ook een bepaalde functie kan hebben in het ontwikkelingsproces van een individu, een team en de organisatie.

Het is van belang hoe die ruimte wordt gebruikt. Het verhaal van de één kan het verhaal van de ander oproepen. Soms is het functioneel, dat vertellers elkaar aanvullen of elkaar opvolgen, soms past het om alleen te luisteren.

We hebben boven gezien dat het vertellen van het verhaal een functie heeft voor de verteller. Om aan ons leven betekenis te kunnen ontlelen en daar expressie aan te kunnen geven, moeten ervaringen tot verhalen worden gemaakt (White: be 'storied') en bepalen deze constructies (White: 'storying') de betekenis die we aan onze ervaring toeschrijven." (Michael White, 1990, pp.9-10). Door het verhaal tot expressie te brengen, wordt het innerlijke materiaal waarop het verhaal is gebaseerd, verwerkt. Er vindt een vervreemding plaats van de verteller ten opzichte van zijn verhaal (legt Thijs de Wolf uit over Lacan: 2002 hfdst.7.) Door te vertellen gaat het verhaal een eigen leven leiden, los van de verteller. De

verteller kan zelf naar zijn eigen verhaal luisteren en daar weer nieuwe betekenis in horen. De luisteraar maakt dit mogelijk door zijn aandachtige houding. Maar het vertellen maakt de luisteraar tegelijkertijd medeplichtig aan dit proces. De verteller probeert een reactie. Hoe de luisteraar daar op reageert, is niet zonder betekenis. Op welke van de hierboven onder (3) genoemde lagen steekt hij in: laat hij het verhaal voor wat het is of gaat hij samen met de verteller zoeken naar de onderliggende betekenis voor zichzelf of voor de ander?

We hebben gezien hoe het verhaal ook een functie kan hebben in het kader van cultuuroverdracht. Zo kunnen de spelregels, de normen, de waarden en de geijkte gedragspatronen aan elkaar worden doorgegeven. Als de narratieve ruimte wordt gevuld met de verhalen over het verleden, heeft dat dan ook in eerste instantie een cultuurbevestigende functie. Maar ook hier geldt weer dat het daar niet bij hoeft te blijven. In de boven beschreven voorbeelden zijn de participanten prima in staat om in het kader van een organisatieveranderingsproces die normen en waarden uit een uitwisseling van verhalen te destilleren die ze zouden willen bewaren, maar ook degene die ze zouden willen veranderen. Het is behulpzaam als ze vervolgens ook worden gestimuleerd om de verhalen te vertellen over een nog te realiseren toekomst gezien vanuit een punt verder in de tijd. Maar vaak is daar meer tijd voor nodig. Als er een tussenstap wordt gemaakt waarin mensen worden uitgenodigd om te analyseren wat de verhalen over het verleden hebben opgeleverd, blijkt de overgang naar een heldere toekomstvisie nog een hele stap (bijvoorbeeld: Wortelboer en van der Werff, 2002).

### **Het verhaal als anamnese**

In hoeverre is het nuttig om nog verder in dit proces in te grijpen? Het is natuurlijk heel goed mogelijk om uit het verhalende materiaal van (groepen) respondenten een aantal sleutelverhalen te destilleren, of desnoods te construeren die ofwel typerend zijn voor wat er in een organisatie goed gaat of juist disfunctioneert. Over de constructie van dergelijke 'learning histories' wordt elders in dit themanummer verslag gedaan.

Hoewel dergelijke verhalen uit een narratieve ruimte worden opgevist, worden ze vervolgens in een andere context verder bewerkt: als anamnese ten behoeve van een dialoog tussen belanghebbende partijen (Abma, 2002), of als materiaal voor deconstructie en revisie om de circulariteit in processen te doorbreken. Ik ga hier verder niet op in, omdat dit elders in dit nummer wordt beschreven.

### **7. Het verhaal of de metafoor als beïnvloedingstechniek**

Eenmaal geïnstalleerd, biedt een narratieve ruimte de mogelijkheid van uitwisseling en onderlinge beïnvloeding. Verhalen roepen een reactie op. En alleen al door een context te creëren waarin aandachtig naar elkaar geluisterd gaat worden, wordt het vertellen van verhalen geprovoceerd.

Als coach heb ik ervaren dat de verhalen die mij te binnen schieten, terwijl ik mij prepareer op een gesprek met mijn cliënt, of al luisterend naar het verhaal van de ander, niet zonder betekenis zijn voor de situatie waarin mijn cliënt zich bevindt. Ik realiseer me dat ik daarbij moet oppassen dat ik niet op de loop ga met mijn eigen interpretaties of projecties. Vragen die ik mij te stellen heb, zijn: Is het verhaal van de ander alleen maar aanleiding voor mij om een eigen gelijksoortige ervaring te vertellen ('oversteken': 'crossing over'); sluit ik daarbij zo aan op de ander dat ik iets nieuws of verrassends toevoeg ('kruisen': 'cross fertilizing'); reageer ik op een impliciete vraag die in het verhaal van de ander ligt opgesloten met een even impliciete boodschap die de ander zich vervolgens weer kan eigen maken (overdracht – tegenoverdracht); of haal ik juist de spanning weg bij de ander doordat ik mij laat verleiden om te reageren met mijn eigen associaties die voor de ander van geen belang zijn (deflexie?).

Adviseurs en trainers zijn vooral geïnteresseerd in de mogelijkheid om door een verhaal te vertellen leerprocessen bij hun cliënten te stimuleren. Het is vaak heel erg passend om een werkconferentie te openen met een goed verhaal, waarin een metafoor is opgeborgen over de thematiek die in de conferentie aan de orde is. Je legt dan op een indirecte manier een boodschap neer die de deelnemers –als het goed is – aan het denken zet. Een passende metafoor bevat een hoopvolle aanwijzing voor de ontwikkeling of het leerproces van de deelnemers, niet op een dwingende, voorschrijvende manier, maar meer als suggestie die ieder op zijn eigen manier, passend bij zijn situatie, kan aflezen (Zie Annette Simmons, 2002). Ook trainingen lenen zich goed voor een verhaal tussendoor.

Een paar tips:

Gebruik beeldende taal, wissel regelmatig van perspectief (bijvoorbeeld tussen de hoofdpersoon en andere actoren), laat de spelers letterlijk spreken en hardop denken, gebruik terugkerende patronen en archetypische elementen, maak af en toe een zijsprong, vlecht eventueel commentaar vanaf de zijlijn in en zorg voor een goede afloop of een open einde; en tenslotte leg je verhaal niet uit!

Je hoeft bij het vertellen van een dergelijk verhaal geen beroep te doen op theatrale middelen. Die werken eerder vervreemdend, in de zin van afstand scheppend, waardoor de luisteraar gemakkelijker de impact van het verhaal kan afhouden en buiten zich zelf kan neerleggen.

Het motto is: doe maar gewoon; realiseer je dat je beschikt over een onuitputtelijke bron van verhalen die voor je gehoor (maar vaak ook voor jezelf trouwens) een onvermoede betekenis kunnen hebben; vertel gewoon en vertrouw erop dat de luisteraar er wel zijn eigen voordeel mee zal doen.

***Het interventiekarakter*** van een verhaal met een ingebouwde metafoor wordt bevorderd door de volgende mechanismen (zie François Breuer, 2002)

1. Het verhaal creëert verwarring, ***een schok***. Je zet de ander op een ander been.

De ander realiseert zich, dat het verhaal wat met hém te maken heeft, maar wát, is op het eerste gezicht niet onmiddellijk duidelijk.

2. De verteller houdt **controle op de relatie**, maar stimuleert **toch de onafhankelijkheid** van de ander.

De relatie wordt gedefinieerd door: 'ik vertel en jij luistert'. Dat is het impliciete contract. Dat betekent ook dat ik iets te vertellen heb, wat de moeite waard is. De ander moet zoeken naar betekenis. Tegelijkertijd wordt die betekenis niet aan de ander direct opgelepeld of uitgelegd.

Daardoor wordt het onafhankelijk denken van de ander gestimuleerd.

3. De beïnvloeding gaat **langs de weerstand heen**.

Of de ander bereid is te luisteren, hangt ervan af of het verhaal meer of minder interessant wordt gevonden, c.q. of de ander zich kan identificeren en associaties krijgt. Het proces van zoeken naar betekenis ('transderivational search') gaat voor een belangrijk deel langs onbewuste weg. Tegelijkertijd wordt de creativiteit van de luisteraar gestimuleerd doordat een beroep wordt gedaan op zijn verbeeldingskracht.

4. Het verhaal heeft **meerdere betekenislagen**.

Waar precies de verbinding wordt gelegd, hangt af van de ontvankelijkheid van de luisteraar. Hoe dieper zijn behoefte om betekenis te vinden, hoe meer verbindingen er op verschillende manier worden gelegd naar fundamentele waarden en opvattingen.

5. De boodschap **fixeert zich** in het geheugen.

De ontvankelijkheid voor een boodschap (geïnduceerd door de transachtige staat van bewustzijn) laat een diepere impact toe op de luisteraar.

### **Metafoor en analogie**

De oorspronkelijke functie van de metafoor is, dat betekenis wordt overgedragen van het ene naar het andere domein (van Peursen, 1992). Als een verhaal bedoeld wordt als metafoor, is het belangrijk om de betekenis niet uit te leggen. De luisteraar moet vrij blijven om zelf een boodschap te vinden die mogelijk als metafoor in het verhaal besloten ligt via wat David Gordon noemt:

'transderivational search' (David Gordon, 1978). Milton Erickson was een meester in het terloops vertellen van een anekdote, die pas achteraf gezien kon worden als een essentiële interventie (Erickson, 1987 en 1992). Het uitgangspunt is dat de luisteraar nu juist **niet** een boodschap vermoedt die er door de verteller is ingelegd en aan hem heeft geadresseerd. De luisteraar heeft de mogelijkheid om er een idee uit te halen waar hij zelf wat mee kan, maar zal dat idee niet herkennen als iets dat van buiten af is binnengekomen; hij heeft het zelf ontdekt (Godin en Oughourlian, 1994).

Andere voorwaarden voor de werkzaamheid van een metafoor die in een verhaal ligt besloten zijn, dat het verhaal een goede afloop kent of een open einde heeft (

en dus niet uitloopt in een fiasco), de mogelijkheid biedt voor identificatie (met de verteller of met een van de belangrijke actoren in het verhaal) en concreet genoeg is om associatieve beelden te mobiliseren.

Een analogieredenering werkt heel anders; daarbij wordt juist heel expliciet een vergelijking gemaakt tussen een bepaalde probleemsituatie en een andere situatie die een aantal kenmerken daarmee gemeenschappelijk heeft. De vraagstelling is dan in hoeverre herkend kan worden dat de in die andere situatie gevonden oplossing ideeën oplevert voor de situatie van degene voor wie de analogie van toepassing is.

In het adviesgesprek of in de coachingsrelatie kan samen een analogieredenering worden ontwikkeld en ook samen worden onderzocht welke lering eruit getrokken kan worden.

## **8. Conclusie**

Storytelling is een interactieve methodiek die in zeer verschillende settings met een veranderkundige intentie kan worden gebruikt. Door zorgvuldig een narratieve ruimte op te bouwen en te bewaken, gekenmerkt door een respectvolle, constructieve uitwisseling van emotioneel verschillend beleefde gebeurtenissen, kan een creatief leerproces ontstaan en worden begeleid waardoor mensen met elkaar betekenissen uitwisselen en (re-) construeren.

Als een uitwisseling tussen mensen of groepen in dezelfde organisatie om een ontwikkeling op gang te brengen of te versterken, op de spannende momenten in veranderingsprocessen om een transitie mogelijk te maken of een visie te ontwikkelen over de toekomst en bewust te leren van je ervaringen. Maar ook als een vorm waarin een grote diversiteit aan ervaringen beschikbaar komt voor zingeving, inspiratie, interpretatie, lering en toepassing binnen de context van organisaties.

Tenslotte is storytelling ook een interventie waardoor een adviseur, coach, workshopleider, of iemand in een andere beïnvloedende rol, mensen kan aansporen en inspireren tot leren, ontwikkeling en betekenisgeving.

Verhalen en metaforen spreken tot de verbeelding van mensen. Maar dat is niet een afdoende verklaring voor de sterke opkomst van storytelling als interventie. Ik vermoed dat het de groeiende behoefte is om in de organisatie vrijplaatsen te creëren waar ruimte is voor reflectie, niet als een naar binnen gekeerd proces, maar als een interactieve gebeurtenis en een creatief proces en waarin de meer ongemakkelijke gevoelens die door ervaren of toekomstige gebeurtenissen worden opgeroepen, zoals twijfels, teleurstelling, angsten, schaamte en boosheid, kunnen worden 'contained' in het oeroude ritueel van de verhalencirkel dat zich steeds weer zal weten te vernieuwen (Jean Houston 1996).

## Literatuur

- Abma, Tienieke - Vertellen als veranderingsstrategie. - Hfdst.8 in: A. van den Berge en F.Wortelboer (red.) - *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering.* - Assen: van Gorcum, 2002, p.89-102.
- Berge, Adrie van den, en Wortelboer, Freerk (red.) - *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering.* - Assen: van Gorcum, 2002.
- Berkouwer, Anton Y. - *Handboek de psychoanalytische setting, anatomie van een plek.*- Amsterdam: Boom, 2004.
- Breuer, François and Wuestenberg, Johann - *A Story Has to be Told, on the Art of Storytelling as Intervention.* – Ouddorp: Stichting Associatie voor OrganisatieOntwikkeling,1999.
- Breuer, François, - Het verhaal als metafoor. - Hfdst. 7 in: A. van den Berge en F.Wortelboer (red.). - *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering.* - Assen: van Gorcum, 2002, p.75-88.
- Campbell, Joseph, - *The Inner Reaches of Outer Space.* - Harper & Row, 1986. Vertaald door Braam, A.J. van, - *Mens, mythe en metafoor.*- Amsterdam: Contact, 1991.
- Erickson, Milton H., - *Mijn stem gaat met je mee...* - Amsterdam: Karnac, 1987; vertaling van: Rosen, Sidney (Ed), - *Milton H.Erickson, My voice will go with you.* – 1982.
- Erickson, Milton H., - *Onbewust Leren.*- Amsterdam: Karnak, 1992, 2<sup>e</sup> dr.; vertaling van: Jeffrey K.Zeig, - *A teaching seminar with Milton H. Erickson.* – New York: Brunner/Mazel, 1980.
- Godin, Jean and Oughourlian, Jean-Michel - The Transitional Gap in Metaphor and Therapy. - in: J.K.Zeig (ed.), - *Ericksonian Methods, The essence of the story.*- New York: Brunner/Mazel, 1994, p.182-191.
- Gordon, David, - *Therapeutic Metaphors. Helping others through the looking glass.* - Capitola CA: Meta Publ. 1978.
- Houston, Jean, - *A Mythic Life, learning to live our greater story.* – San Francisco: HarperCollins, 1996.
- Milner, Judith and O'Byrne, Patrick, - *Assessment in Counseling.* – Palgrave, MacMillan, 2004.
- Ogden, Thomas H. - *Reverie and Interpretation, Sensing Something Human.*- Northvale, New Jersey/London: Jason Aronson, 1997.
- Peursen, C.A. van, - *Verhaal en werkelijkheid, een deiktische ontology.* – Kampen: Kok, Agora, 1992.
- Rober, Peter, - Nieuwe metaforen voor de gezinstherapie: van de cybernetica tot het narratieve paradigma.' - Hfdst 1 in: L.Migerode en P.Rober (red.), - *Conversaties en verhalen. Op zoek naar een nieuwe taal voor de gezinstherapie.* - Leuven-Apeldoorn: Garant, 1997, p.15-42.
- Simmons, Annette, - *The story Factor.* – New York: Basic Books, 2002.

- Spence, Donald P. - *Narrative Truth and Historical Truth, Meaning and Interpretation in Psychoanalysis*. - New York /London: Norton, 1982.
- Taylor, Daniel, - *The Healing Power of Stories, Creating yourself through the stories of your life*. - New York: Doubleday, 1996.
- White, Michael and D.Epston, - *Narrative means to therapeutic ends*. - New York, Norton, 1990.
- Wolf, M.H.M. - *de Inleiding in de Psychoanalytische psychotherapie*.- 2<sup>e</sup> herz. dr.- Bussum: Coutinho, 1998/ 2002.
- Wortelboer, Freerk, en Werff, Jos van der, - *Passage*.- Hfdst. 9 in: A. van den Berge en F. Wortelboer (red.), - *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering*. - 2002, Assen: van Gorcum, p. 103-115.
- Zeig, Jeffrey K. (ed.) - *Ericksonian Methods, The essence of the story*.- New York: Brunner/Mazel. 1994,
- Žižek, Slavoj, - *Schuins beziend, Jacques Lacan geïntroduceerd vanuit de populaire cultuur*. - Vert.: Henk Moerdijk, 1996, Boom: Amsterdam/Meppel.