



VERANDEREN  
VOLGENS DE STORY  
FLOW METHODE

**HELD  
WIL  
VLIEGEN**

MAGNETO UIT DE FILM X-MEN



# IN HET KLASSIEKE PROJECTDENKEN VORMEN ONDERZOEK EN ANALYSE HET VERTREKpunt. MAAR EERST EEN CREATIEF PROCES OP GANG TE BRENGEN WERKT VAAK BETER – BIJVOORBEELD MET DE STORY FLOW METHODE.

De huidige tijd vraagt van bedrijven dat zij sneller leren en anticiperen. De informatiesnelheid is hoog, het speelveld wordt complexer en de grip hierop kleiner. Ondertussen is de behoefte aan controle groter dan ooit. Deze spagaat vraagt om nieuwe methodieken, waarbij *trial and error* het uitgangspunt is. Deze wijze van werken sluit aan bij wat Betteke van Ruler de reflectieve visie op communicatie noemt. In deze visie gaat het niet meer om verzenden of uitwisselen van informatie. Het gaat erom dat een bedrijf weet wat zijn rol is in deze wereld. Pas dan is het mogelijk om voortdurend te leren van en te anticiperen op snel veranderende situaties.

De organisatie moet steeds in balans zijn met haar omgeving en dient daarbij 'zichzelf' te zijn, of zoals dat in filmtaal heet: *in character*. De kunst hierbij is om uitdagingen samen op te pakken. De interne stakeholders moeten constant meebewegen en zinvolle input leveren. Dat verhoogt de betrokkenheid. Hoe pak je vanuit die gedachte een project aan? Bijvoorbeeld met de zogeheten Story Flow Methode, die helpt bij het maken van een niet-lineair procesontwerp voor een project. Het model is gebaseerd op twee hoofdpijlers: *iteratiefwerken* (het stelselmatig herhalen van een proces) zorgt voor veiligheid en betrokkenheid; *storybuilding* (ontwerpen als in een verhaal) voor uitdaging en besluitvaardigheid.

Projecten beginnen met een initiële vraag. De procesbegeleider stelt in overleg met de initiatiefnemers en eerste participanten een projectgroep samen. Zij geven de contouren van

het project weer. Ze timmeren niets dicht, maar brengen de vraag in kaart. Randvoorwaarden en kaders mogen wel worden gegeven, maar kunnen door de groep ter discussie worden gesteld.

## 1. Voorbereiding / Set up:

### Op zoek naar intrinsieke motivatie

Dit is het moment in het verhaal van introductie van plaats, tijd en personages.

De groep (de held) staat voor een uitdaging, niet voor probleem. Een probleem is er om opgelost te worden, daar zit meestal geen spanning in. Een uitdaging wordt aangegaan, daarvoor moet iets overwonnen worden, dat is wel spannend. Daar willen mensen bij betrokken zijn en over meepraten.

Het is niet genoeg om alleen met elkaar te spreken over doelen en kennis, het gaat vooral om emoties en drijfveren. Vraag niet alleen wat iemand wil bereiken, maar vraag door naar het waarom en neem de tijd elkaar te leren kennen door elkaar mogelijke uitdagingen en keuzes voor te leggen. Dan blijkt bijvoorbeeld dat iemand niet alleen meedoet om het doel te realiseren, maar ook om erkenning te vinden, te leren of om applaus te krijgen en waardering. Uiteindelijk draait het in de voorbereiding om het gemeenschappelijk vinden van intrinsieke motivatie binnen de groep. Kennen we onze eigen kracht? Kennen we elkaars kracht? Vertrouwen we elkaar? Weten we welke weg we gaan bewandelen? Zijn we ons bewust van de balansverstoring die we willen herstellen? De groep moet letterlijk zin krijgen om te gaan vliegen. Een groep is pas een groep als men een uitdaging deelt en bereid is daar echt voor te gaan. In de film: pijn voor te willen lijden.

### Voorbeeld:

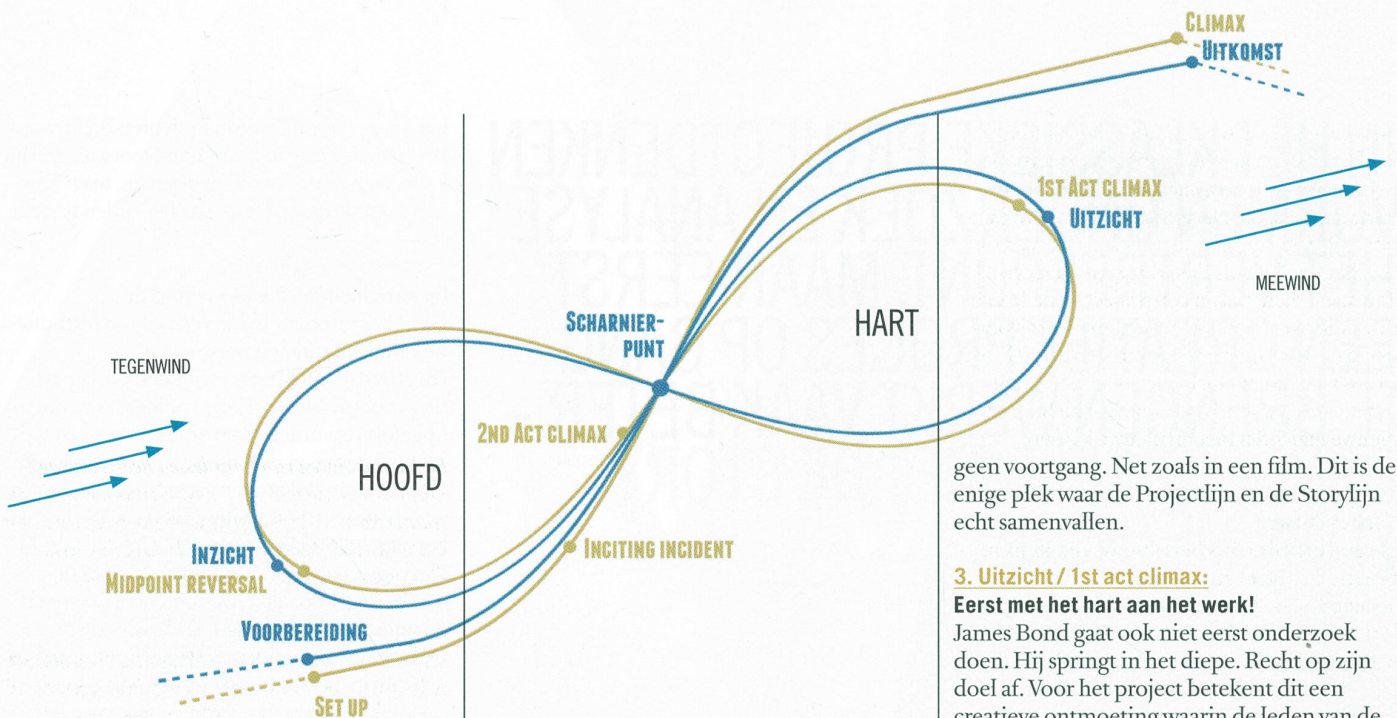
#### Cultuurverandering Nt2 Mundium College Teamdag

*Nadat we als opwarmertje de groep kennis hebben laten maken met de verhaalwetten van Hollywood, beginnen we aan de hernieuwde kennismaking, door in groepen van 10 een voorstelronde te doen, aan de hand van een zelfgekozen boek of filmpersonage. Collega's die al jaren met elkaar samenwerken blijken elkaar minder goed te kennen dan ze zelf dachten. Ook kwetsbare kanten komen aan bod. 'Ik voel me een beetje Hermelien Griffel uit de Harry Potter-serie omdat ik een enorm pietje precies ben en alles wil weten. Irritant voor anderen, maar ik kan niet anders; anders verlies ik grip.'*

*We laten de groepen vervolgens een personage kiezen dat past bij het hele docententeam. Het docententeam verbeeldt zich als een soort Pippi. Iedereen doet maar wat, we kunnen wel wat regels gebruiken. Maar we willen wel onze vrijheid behouden. Een andere groep ziet het docententeam als Expeditie Robinson. Ze werken samen, maar*

ELK INDIVIDU  
GEEFT ZICH  
OVER AAN  
DE GROEP  
VOLGENS DE  
WETTEN VAN  
DE GROEPS-  
DYNAMICA





iedereen houdt een stuk voor zichzelf, want je weet nooit wat je nog tegenkomt.

Wat willen ze dan wel zijn, als een bende Pippi's of deelnemers aan Expeditie Robinson niet echt wenselijk is? Tijdens een brainstormsessie met de hele groep wordt gezocht naar een ander karakter, dat beter bij de gekozen waarden en visie past.

Onder (creatieve) druk komt de metafoor X-Men naar voren, een film over een school met superhelden die allen superkrachten hebben. Als ze hun superkrachten bundelen worden ze onoverwinnelijk! Dit wordt de uitdaging voor de komende tijd. Elkaars kwaliteiten leren kennen en bundelen.

Geen opgelegde uitdaging van bovenaf, maar een gezamenlijk besef dat het goed is om jezelf te zijn en te blijven, maar dat je niet alles hoeft te kunnen en dat het tijd is voor verandering.

## 2. Balansverstoring / Inciting incident:

### Wat staat er op het spel?

Waarom moeten we iets veranderen? Wanneer zijn we tevreden? De groep formuleert samen de uitdaging en koppelt hier een dramatische vraag aan. Wat moet er overwonnen worden? Ergens aan het begin van het traject moet de projectgroep gezamenlijk vaststellen wat hun subjectieve droom is. Hoe ziet de wereld eruit als we de uitdaging overwonnen hebben? Dit moet teruggekoppeld kunnen worden aan de vastgestelde balansverstoring.

Alle punten op de projectlijn zijn mogelijke ontmoetingspunten, maar de besluiten worden genomen op het scharnierpunt. Het scharnierpunt in het midden van het lemniscaat zorgt ervoor dat er keer op keer gezamenlijk keuzes worden gemaakt. Zonder keuze

### PROJECTLIJN

- Voorbereiding
- Scharnierpunt
- Uitzicht
- Inzicht
- Uitkomst

Situatieschets en teambuilding  
Gezamenlijk beslismoment  
Creatief groepsproces  
Delen van ervaringen  
Proces- en projectresultaat

### STORYLIJN

- Set up
- Inciting incident
- 1st act climax
- Midpoint reversal
- 2nd act climax
- Climax

Huidige wereld  
Onherroepelijke balansverstoring  
In het diepe springen  
Van kwaad tot erger  
Alles lijkt verloren  
De uitdaging overwonnen

ZAKEN LOS  
KUNNEN LATEN  
IS EEN HOGE  
VORM VAN  
BETROKKEN-  
HEID

geen voortgang. Net zoals in een film. Dit is de enige plek waar de Projectlijn en de Storylijn echt samenvallen.

## 3. Uitzicht / 1st act climax:

### Eerst met het hart aan het werk!

James Bond gaat ook niet eerst onderzoek doen. Hij springt in het diepe. Recht op zijn doel af. Voor het project betekent dit een creatieve ontmoeting waarin de leden van de groep alles op tafel mogen gooien. Eerst hoog vliegen, met de wind mee. Alle ideeën en uitpattingen zijn welkom. Ideale scenario's, zonder randvoorwaarden als geld of tijd. Denkruimte geeft plezier, maar ook veiligheid. Je hoeft je niet te schamen voor wilde ideeën. Uit deze sessie komt een snoeprommel aan ideeën voort, waaruit deelnemers naar hartelust keuzes kunnen maken voor zaken die ze vanuit hun motieven en drijfveren willen oppikken om mee verder te gaan.

### Creatieve sessie schoolteam

Een dikke maand later werken we gezamenlijk met het hart, om zoveel mogelijk ideeën te genereren die aan het concept X-Men voldoen. Eerst in kleine groepen, daarna in de grote groep. Alles komt voorbij. Elkaar opnieuw leren kennen door vrijdagmiddagborrels, inhoudelijke interviews, anonieme ideeënbus, samen lesgeven, bij elkaar kijken in de klas, etc. Alles kan, alles mag. Er wordt gezamenlijk een plaatje van de ideale school gemaakt. Door een tijdsprong te maken is het makkelijker fantaseren. Vragen als: Hoe ziet de ideale school eruit? Hoe ziet het ideale docententeam eruit? Welk ideaal management past daarbij? Ze komen allemaal aan bod. Als je je ogen dichtdoet en je plaatst jezelf drie jaar later, wat zie je dan? Het levert een schat aan ideeën op. We kunnen al een beetje kijken naar de ideale school (uitkomst/climax). Maar het is nog een lange weg.

## 4. Inzicht / Midpoint reversal:

### Samen tegenwind opzoeken

Het was ook wel erg optimistisch om de vijand in één keer te kunnen verslaan. Uit de creatieve brainstorm zijn veel vragen en kansen gekomen. We vlogen met de wind mee, maar moeten nu



onderzoeken wat we kunnen behouden en welke valkuilen er zijn. Op het scharnierpunt hebben we keuzes gemaakt en ideeën omgevormd tot vragen. Deze vragen gaan we verkennen, uitproberen en onderzoeken. We werken met het hoofd en zoeken de tegenwind op. Tegenverhalen maken een project sterk. In een discussie over (tegen)argumenten met bijvoorbeeld de achterban of deskundigen zal zichtbaar worden dat we er nog lang niet zijn. Het delen van ervaringen geeft ons nieuwe inzichten en nieuwe inzichten bieden nieuwe kansen.

### 5. 2nd act climax:

#### Keuzes maken

De 2nd act climax is het ultieme dieptepunt in een film. Het kan zomaar zo zijn dat de hoofdpersoon het niet meer redt. In een project is dit een heel herkenbare fase. Er moet een echte keuze worden gemaakt. Do or die! De procesbegeleider moet de groep juist in de mood brengen om vanuit de druk en het *all is lost*-gevoel tot een gemeenschappelijke inspanning te komen. Het zijn juist deze fases dat er gekibbeld zal worden. En dat is goed, vooral als de groep zich hiervan bewust is, mede door de eerdere kennismaking met elkaars verlangens en drijfveren. Heerlijk om een stevig potje over en weer te argumenteren. Conflicten zijn immers scharnierpunten en de 2nd act climax is de meest heftige. Hier valt alles samen. Hier gaat de groep de mooiste oplossing herkennen en erkennen. Of niet...? Dit is het moment dat elk individu zich in feite overgeeft aan de groep volgens de wetten van de groepsdynamica, juist dat geeft flow.

#### Schoolteam aan de slag

*Tijd voor gezamenlijke keuzes. Klusteren, samenvatten, prioriteren, overzicht geven, voordat er samen keuzes gemaakt kunnen worden. De groep kiest voor vrijblijvende werkgroepen. Een soort van aanschuifinterviews waarbij onderwijsdilemma's aan elkaar voorgelegd worden. Een groep houdt zich vooral bezig met organisatorische onderwerpen. Ze vinden dat het geen vaste groepen mogen zijn, om nieuwe eilandjes te voorkomen. De deelnemers kiezen ervoor om alle initiatieven te omarmen en zoveel mogelijk uit te proberen. Er wordt uitgezocht of er voldoende budget is voor uitjes en of er animo is voor andere initiatieven om elkaars kwaliteiten beter te leren kennen. De hernieuwde vrijdagmiddagborrel wordt een succes, de werkgroepen ook. Een klein groepje fanatiekelingen start met het consequent bezoeken van de werkgroepen. Geleidelijk sluiten zich anderen aan, na vrolijke verhalen in de kantine. De sfeer van 'daar heb je haar weer...' verandert in 'leuk, vertel eens'. Een jonge docente geeft aan dat ze voor het eerst haar kwetsbare kant durfde te tonen en om hulp*

#### STORYBUILDING:

##### Leren leven met keuzes

Verhalenvertellers spelen voortdurend met drie kernelementen: karakter, conflict en structuur. In elk verhaal zorgt tegenwind voor dynamiek. Een probleem is geen probleem maar een uitdaging. Een conflict is een scharnierpunt naar nieuwe ontwikkelingen. Als lezer of als kijker genieten we van de tegenslagen. Hoe groter de uitdaging, hoe spannender het boek. We gaan mee met de protagonist (hoofdpersoon) van het verhaal, die al zijn krachten in de strijd kan werpen, dank zij sterke tegenstand van een antagonist (conflict). We leren het karakter van de personages kennen, waardoor we mee kunnen leven met hun keuzes. Deze hoeven niet per se goed of fout te zijn, maar moeten passen bij het karakter. Door de personages te laten anticiperen op concrete uitdagende situaties, ontwikkelen hun karakters zich.

#### GROEPSDYNAMICA:

##### De groep is van de groep

De Story Flow Methode beoogt met mensen in een groep gemeen-

schappelijke uitdagingen te overwinnen. Omdat de groep centraal staat, is het niet voldoende alleen te kijken naar de communicatieaspecten; juist ook de groepsdynamica speelt een rol. Docenten en sociaal werkers weten als geen ander dat geen groep of klas gelijk is. Bij groepsvorming speelt een groot aantal variabelen. Zomaar (absolute) grip op de groep is onmogelijk. De groep is van de groep. Je mag beheren; je kunt niet of nauwelijks beheersen. Ook hier geldt: het is geen kwestie van stimulus response, er bestaat geen 'golden bullit'-formule.

#### ITERATIEF WERKEN:

##### De Kenweg en de

##### Keuzeweg

Bij een iteratief proces herhalen zich de onderdelen zich stelselmatig. Via die herhaling probeert men langzaam tot een hoogtepunt, een besluit te komen. Al in 1974 promoveerde Bos met een proefschrift waarin hij dit principe weergaf in een oordeelvormend proces, dat gebaseerd was op de Kenweg en de Keuzeweg (oordeelsvorming in groepen, 1974). Het interessante van deze zienswijze is dat besluitvorming geen rationeel, wetenschappelijk proces is, maar dat er altijd ruimte moet zijn voor intuïtieve momenten, die tot stand komen in het samenspel tussen inzichten opdoen aan de ene kant en besluitvorming aan de andere kant. Keuzes maken leidt tot nieuwe vragen en het beantwoorden van die vragen beïnvloedt het keuzeproces.

*bij het opbouwen van haar lessen heeft gevraagd. Uitproberen, uitzoeken en het delen van ervaringen staan centraal. Delen in de werkgroepen, maar ook in de kantine. Langzaam wordt duidelijk welke elementen een structurele vorm zullen krijgen.*

### 6. Scharnierpunt 3 / Climax / Kiss off:

#### Op weg naar een positieve afsluiting of doorstart

Alle initiatieven worden gebundeld in twee of drie concepten, ideeën of vervolgsenario's. De scharnierpuntbijeenkomst wordt zo ontworpen, dat de groep kiert uit één van de mogelijkheden en accepteert dat de andere mogelijkheden (voorlopig) niet doorgaan. Men moet verheugd zijn over de gemaakte keuze, maar ook zoveel inzicht hebben gekregen in het keuzeproces, dat deze voor ieder acceptabel is. Zaken los kunnen laten is een hoge vorm van betrokkenheid. Dat is vlak voor de climax. Op het scharnierpunt is een besluit genomen. De uitdaging is overwonnen. We gaan onze successen vieren.

#### Resultaat schoolteam

*Zijn ze inmiddels X-men of moet er nog een keer meewind gezocht worden en een nieuwe uitdaging geformuleerd? Alle initiatieven van de afgelopen tijd worden gewogen. Welke dragen bij aan het X-Men-concept, welke niet. Ze zijn nog geen X-men, maar wel op weg om het te worden. De sfeer van elkaar enigszins wantrouwen is omgeslagen naar elkaar aanspreken en om hulp vragen. De school is weer van de docenten en de studenten, ondersteund door het management. Een cultuurverandering is een voortdurend proces en staat nooit stil. Dus een officieel uitvliegen naar de uitkomst of climax is lastig. Is de uitdaging om X-men te worden overwonnen? Deels wel – tijd om het te vieren!*

**Saskia Ramakers en Jeroen Janssen** zijn eigenaar van UpDate Communicatie en docent bij Fontys Hogeschool Communicatie.

*Eind mei verschijnt bij Adfo Groep het boek 'Tegenwind geeft vleugels', waarin uitgebreid wordt ingegaan op de methode en de onderliggende principes: reflectief werken, iterativiteit, groepsdynamica en storybuilding.*