



Bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling door kleine en grote verhalen te verbinden

Door: Martijn van Ooijen en Suzanne Verdonschot



De vraagstukken kunnen nog zo groot zijn, het aanpakken ervan gebeurt stap voor stap. Een zorgorganisatie die erachter komt dat veel jonge collega's maar kort blijven werken en dit wil omkeren... Een groep docenten die nauw samenwerkt met mensen uit het werkveld om onderwijs te maken dat studenten voorbereidt op het werk van morgen... Dat zijn weerbarstige processen die je verder brengt met vallen en opstaan; het ene moment maak je een sprong vooruit en een week later doe je weer een stap terug. Als je op de ene plek iets hebt gevonden dat goed werkt, is er een verlangen om dat uit te breiden en groter te maken.

We weten inmiddels dat dat groter maken en uitbreiden geen pad is dat van A naar B loopt. Je kunt het beter zien als een beweging die zich gaandeweg uitbreidt. In het onderzoek naar hoe je dit soort vernieuwingsprocessen vorm kunt geven, hebben we de afgelopen jaren gekeken naar de 'sprankeling'. Preciezer gezegd: Hoe kun je vernieuwing groter maken terwijl je de 'sprankeling', de betrokkenheid en drive, weet te behouden. In de beginfase is die sprankeling vaak duidelijk voelbaar. Er is iemand die ervoor wil gaan, die vol vuur is en niet kan wachten om te beginnen. Door alle regels, het verlangen om volgens een bepaalde efficiëntie te gaan uitrollen of opschalen verliezen we dat enthousiasme soms. Eén van de puzzelstukjes die we op het spoor zijn om vernieuwing te kunnen opschalen met behoud van de sprankeling heeft te maken met het vermogen kleine en grote verhalen aan elkaar te verbinden.

Kleine en grote verhalen

Kleine verhalen zijn vaak persoonlijk en gaan bijvoorbeeld over hoe je een stap vooruit maakte in de dagelijkse praktijk. Als je mensen interviewt die enthousiasme voelen bij de innovatie waar zij aan bouwen, vertellen zij persoonlijke verhalen over de praktijk van de studenten, medewerkers of klanten om wie het gaat. Zij zoomen in op het kleine verhaal – bijvoorbeeld dat van een student die hulp krijgt van een medestudent en hoeveel zelfvertrouwen dat hen allebei geeft. Als je mensen vraagt naar hun verlangen met deze vernieuwing dan zoomen zij uit naar het grote verhaal. Dat grote verhaal gaat over een gedroomde toekomst waarin bijvoorbeeld alle studenten in Nederland praktijkgericht worden opgeleid en al tijdens hun opleiding samenwerken met beroepsbeoefenaren. Het verder komen in vernieuwing gaat over het vermogen om samen met anderen voortgang te realiseren in de dagelijkse praktijk – bijvoorbeeld in het onderwijs met een groep studenten of in de zorg bij een nieuwe manier van welkom heten van nieuwe collega's. En over het vermogen dat 'kleine en concrete' op een relevante manier te koppelen aan het grote en meer abstracte verlangen.

Het verhalenveld

We hebben het bewust over verhalen. Want bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling kan niet zonder te werken met de verhalen van betrokkenen. Juist bij het opschalen komen er vaak meer verhalen van mensen bij – soms helpend, maar soms ook niet. In dat verhalen spel ben je als vernieuwer bezig en probeer je de sprankelverhalen levend te houden en uit te bouwen. Figuur 1 is te zien als een weergave van het verhalenveld waarin je je bevindt. Ten eerste is een verhaal altijd tijdgebonden. Het gaat over de toekomst, over nu, straks, later of eerder. Verhalen staan bol van die tijdsnoties en dat perspectief helpt als je met vernieuwing aan de slag gaat. Ten tweede kun je onderscheid maken tussen persoonlijke verhalen en collectieve- of wij-verhalen. Als vernieuwer voel je dat er soms een wij-verhaal in de lucht hangt. Bijvoorbeeld over dat 'we vroeger

meer tijd hadden om met vernieuwing bezig te zijn'. Dat is niet zozeer een verhaal van één persoon, maar iets dat je telkens terughooft bij bijvoorbeeld de koffieautomaat. Dat kun je zien als een nostalgisch wij-verhaal. Daar klinken de ik-verhalen van mensen afzonderlijk in door. Zo'n ik-verhaal is vaak veel specifieker dan het wij-verhaal. Neem bijvoorbeeld dit nostalgische ik-verhaal: 'We hadden vroeger meer tijd voor het onderwerp omdat manager X ons de ruimte gaf'. Naast verhalen waarin het verleden een belangrijke rol speelt, zijn er ook verhalen met een hoofdrol voor de toekomst. Dat zijn de postalgische verhalen. Vaak schetsen die verhalen een aantrekkelijk toekomstbeeld waarbij gerefereerd wordt aan het nu. Een voorbeeld van een postalgisch wij-verhaal is: 'door meer domotica in te zetten kunnen we omgaan met de groeiende complexere zorgvraag van patiënten'.

Werken met verhalen

De kunst als vernieuwer die werkt met verhalen is om verschillende verhalen te herkennen en te leren werken met de verhalendynamiek. Met ieder type verhaal heb je iets anders te doen te doen als veranderaar. De dynamiek van collectieve verhalen helpt

vooral om de beweging te *begrijpen*. Met de rijkheid aan persoonlijke verhalen kun je *werken*. Nostalgische verhalen vragen erom *gehoord* te worden, postalgische verhalen *trekken je naar de toekomst*.

Tijdens het komende FCE-festival hopen we hier meer over te leren

Het derde FCE-festival gebruiken we om meer over dit onderwerp te leren. We bouwen hierbij verder op het onderzoekswerk van Martijn waarop hij recent gepromoveerd is (Van Ooijen, 2023). Het proefschrift gaat over de rol van verhalen bij het creëren van urgentie. En we bouwen verder op het onderzoek naar innovatie vanuit sprankeling dat Suzanne (Verdonschot, 2022) deed. In de aanloop naar het festival schreven we deze reader.



	Verleden ----- Heden -----	Toekomst
Persoonlijke verhalen	Nostalgische ik-verhalen <i>"We hadden vroeger meer tijd voor het onderwerp omdat manager X ons de ruimte gaf."</i>	Postalgische ik-verhalen <i>"Ik denk dat ik wat kan leren van hen over hun werkwijze met verlenging van huurcontracten."</i>
Collectieve verhalen	Nostalgische wij-verhalen <i>"Vroeger hadden we meer tijd om met vernieuwing bezig te zijn."</i>	Postalgische wij-verhalen <i>"Als we onze corporaties fuseren kunnen we onze huurders beter bedienen."</i>

Figuur 1. Overzicht van het verhalenveld waarin je als vernieuwer bezig bent

Inhoud van deze reader

- We interviewden Chené Swart, zij is 'narrative practitioner'. De gedachtes die in deze ontmoeting ontstonden vonden we alledrie zo interessant, dat we ze verder wilden uitpluizen. We deden dat door er samen een artikel over te schrijven: 'Grote verandering begint klein en onder de oppervlakte'. [Zie bladzijde 10.](#)
- Daarnaast presenteren we een concrete casus die laat zien hoe je kunt werken met kleine verhalen in een groter conflict. Martijn interviewde hiervoor Mark Turpin die in Zuid-Afrika met polarisatie op een school te maken had. Het interviewartikel geeft een beeld van de manier waarop Turpin dit aanpakte. [Zie bladzijde 20.](#)
- Martijn heeft een concrete tool uitgewerkt die je kunt gebruiken om een uitnodigende setting te ontwerpen om te kunnen werken met verhalen. De inhoud hiervan komt voort uit zijn proefschrift. [Zie bladzijde 24.](#)
- In de column van Theo Visser maak je kennis met zijn pup Millie en de sprankeling (en rommel!) die dit hondje in huis brengt. Na de column staat een tool die helpt om de sprankeling (en niet de rommel of de dingen die niet goed gaan) meer plek te geven. Met de vijf stappen ga je op zoek naar succesverhalen in jouw eigen praktijk. [Zie bladzijde 30 en 32.](#)
- De reader sluit af met een artikel door Anna ter Horst. Zij is betrokken bij de ontwikkeling van loopbaantool 'Mijn verhaal', die mensen helpt om een volgende stap te nemen op weg naar betekenisvol werk. Het is een tool die niet uitgaat van een persoonlijkheidsvragenlijst of CV maar van persoonlijke verhalen. Het onderzoek laat zien dat deze aanpak heel goed werkt. [Zie bladzijde 34.](#)

Literatuurverwijzingen

- Van Ooijen, M. C. (2023). "Not All Fish Will Survive": Working with a Multitude of Urgency Narratives in Processes of Change. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam].

- Verdonschot, S.G.M. (2022, November). *Scaling up innovation without losing 'the sparkle': a case study of three innovation practices*. Paper presented at the EAPRIL (European Association for Practitioner Research on Improving Learning) conference, Nijmegen.



Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en doet open keukenonderzoek naar de manier waarop innovatie ontstaat en groter wordt in de dagelijkse werkpraktijk. Zij ontwikkelt ook manieren om de impact van innovatie te onderzoeken. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.



Martijn van Ooijen werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company* als adviseur in verschillende sectoren aan complexe veranderprocessen, team- en leiderschapsontwikkeling. Dit jaar promoveerde hij op een onderzoek naar het samenspel van een veelheid aan urgentieverhalen bij maatschappelijke veranderingen.