

Grote verandering begint klein en onder de oppervlakte



“Ik wil mijn stukje aarde graag wat mooier afleveren” is een van de eerste dingen die Chené Swart tegen ons zegt. Zij verwijst naar het voedselbos dat zij helpt groeien in haar tuin. Ze heeft het werk buiten onderbroken voor onze ontmoeting. We, Martijn en Suzanne, hebben haar uitgenodigd om met ons in gesprek te gaan. Chené is narratief coach en expert in het werken met verhalen. We hebben haar zeven jaar geleden voor het eerst ontmoet en zij heeft ons met haar denken en haar manier van werken enorm geïnspireerd. We denken dat zij nieuw licht kan schijnen op het onderwerp dat ons bezighoudt: verbinden van kleine aan grote verhalen ten behoeve van verandering. We hebben een vloeiende onlineverbinding ook al zitten we op meer dan 13.000 kilometer afstand van elkaar: Chené belt in vanuit Zuid-Afrika en wij zitten in Nederland. Tijdens het gesprek voelden we alle drie de sprankeling. We hebben dit artikel geschreven op basis van de inzichten uit dit gesprek waarbij wij het zelf het meest voelden bruisen. In het eerste deel van dit artikel komen nieuwe perspectieven aan bod. In het tweede deel staan aanknopingspunten om hiermee in de praktijk aan de slag te gaan.

Door: Martijn van Ooijen, Chené Swart en Suzanne Verdonschot

1. Persoonlijke verhalen als bron voor vernieuwing

Het gesprek tussen ons drieën ontvouwt zich als een uitwisseling van verhalen. We vertellen elkaar over momenten waarop de sprankeling duidelijk voelbaar was of juist afwezig. En over momenten waarop het kleinste verbonden leek te zijn met het grotere geheel, of die verbinding juist zoekgeraakt was. We nodigen Chené uit om op de verhalen te reflecteren en haar eigen praktijksituaties eraan toe te voegen. Het narratief interview is tegelijkertijd een prettig gesprek. Chené spreekt in het door haar geliefde Afrikaans, Martijn en Suzanne in het Nederlands en soms stappen we samen over op Engels. Chené gebruikt veel metaforen en taal die de verbeeldingskracht prikkelen. In het eerste deel van dit artikel staan enkele kerninzichten op een rij die tijdens het gesprek naar voren kwamen.

1.1 Verhalen onder het oppervlak

Als we onze verhalen met elkaar delen, valt het ons op dat de sprankelverhalen vaak onder de oppervlakte lijken te beginnen. Bijvoorbeeld een nieuwe manier van stagelopen door mbo-studenten in de wijk of een managementteam dat op zoek is naar hun gedeelde ambitie met het bedrijf. In deze verhalen kiezen mensen een eigen pad dat net een beetje afwijkt van de manier waarop tot dan toe gewerkt werd. Het verhaal is subversief, in de zin dat het niet aansluit bij de heersende opvattingen of huidige manieren van doen. Je kunt het *alternatieve* verhalen noemen, die afwijken van het tot dan toe *dominante* verhaal.

De alternatieve verhalen beginnen vaak als een uitzondering, het zijn situaties waarin al iets te merken is van datgene waar je naar streeft.

In het narratieve werk ga je op zoek naar plaatsen waar een probleem afwezig is of waar het probleem 'nie so hard spreek' zoals Chené in het Afrikaans zegt. Als uitkomst ontstaat een nieuwe verhouding ten opzichte van het probleem, waardoor er nieuwe mogelijkheden in beeld komen.

Ondervoeding in Vietnam

Er zijn overeenkomsten tussen het opsporen van alternatieve verhalen en de *positive deviance approach*. De positive deviance approach stelt ook uitzonderingsverhalen centraal, en met dat in gedachte ga je op zoek naar mensen die het al een keer (per ongeluk) gelukt is om datgene waar je naar streeft voor elkaar te krijgen. Singhal en Svenkerud (2019) vertellen over de werking van de positive deviance approach bij de aanpak van ondervoeding in Vietnam. Een groep onderzoekers ging op zoek naar de positieve uitzondering. Ze waren benieuwd of er onder de armste families toch ergens goed gevoede kinderen te vinden waren. Dat bleek zo te zijn. Toen ze dat verder gingen uitzoeken, ontdekten ze dat deze families enkele basisgebruiken hadden die anders waren dan de gewoontes van de families met sterk ondervoede kinderen. De families met goed gevoede kinderen bleken bijvoorbeeld krabbetjes en garnalen te verzamelen in de rijstvelden. Zij voegden deze toe aan de maaltijden, en zo kregen de kinderen in deze families veel mineralen en proteïnen binnen. Op basis van dit inzicht zijn ze aan de slag gegaan om de positieve uitzondering meer ruimte te geven. De eerste stap was om deze inzichten in de vorm van concrete adviezen te delen met families met ondervoede kinderen. Het bleek echter dat deze ouders de tips helemaal niet ter harte namen. Ze hadden hier hun eigen goede redenen voor. Bijvoorbeeld omdat zij garnalen en krabbetjes niet associeerden met voedsel voor kinderen, maar met iets dat kippen of eenden eerder zouden eten. De onderzoekers kwamen er vervolgens achter dat het veel beter werkte om de gezinnen waar ondervoeding heerste uit te nodigen om samen op onderzoek uit te gaan,

zodat ze er zelf achter konden komen wat de gezinnen deden die de positieve uitzondering vormden. Zo ontdekten ze zelf wat ze konden doen, en gingen hiermee experimenteren. Gaandeweg ontstaan op die manier steeds meer verhalen van kinderen die goed gevoed waren ondanks de armoede en lukte het steeds meer gezinnen om dit voor elkaar te krijgen.

Alternatieve verhalen

De families met goed gevoede kinderen die op zoek gaan naar krabbetjes en garnalen in de rijstvelden kijken met hun aanpak af van de dominante opvattingen over gezonde voeding in dat gebied. In die zin vertellen deze families een alternatief verhaal. Door onderzoekers Singhal en Svenkerud wordt dit uitzonderingsverhaal positief genoemd. Chené wijst ons erop dat men in het narratieve werk (Swart, 2013) juist wegbeweegt van tweedelingen - zoals positief versus negatief of goed versus slecht. Vooral omdat je eigen verhouding tot verhalen ook verschuift onder invloed van de tijd of een context waarin je je begeeft. In het narratieve werk spreekt men van verhalen waar je meer van wilt, of verhalen waar je minder van wilt. In het narratieve werk ga je op zoek naar plaatsen waar een probleem afwezig is of waar het probleem 'nie so hard spreek' zoals Chené in het Afrikaans zegt. Als uitkomst ontstaat een nieuwe verhouding ten opzichte van het probleem, waardoor er nieuwe mogelijkheden in beeld komen.

Genoeg handen ondergronds

Chené vertelt dat alternatieve verhalen vaak buiten het directe zicht ontstaan. Je kunt ze opsporen en ervan leren. Iedereen die er kennis van neemt en ervan leert draagt het verhaal. Zodra zo'n verhaal



ondergronds genoeg handen heeft om het te dragen, is het sterk genoeg om boven te komen. Op het eerste gezicht kleine en ogenschijnlijk onbeduidende verhalen kunnen op die manier onderling verbonden raken en zo een 'force of transformation' worden. Steeds meer gezinnen in Vietnam gingen ander soort voedsel verzamelen en leerden elkaar hiermee recepten bereiden. Ze ontdekten dat drie of vier kleine maaltijden per dag beter werkte voor de gezondheid van de kinderen dan twee maaltijden per dag zoals traditioneel gedaan werd. Zo lukte het om stap voor stap in meerdere communities in nabijgelegen dorpen de ondervoeding terug te brengen.

Neem een beetje tijd

De zogenaamd kleine verhalen geven ons aanwijzingen voor het grote verhaal; leren over de voedzaamheid van krabbetjes uit het rijstveld is een schakel in het veranderen van het grotere verhaal van ondervoeding in de regio. En de manier waarop de studenten aan de slag zijn in het stagehuis laat een glimp zien van hoe opleidingen, lokale organisaties en buurtbewoners op een vernieuwende manier kunnen samenwerken. Daar waar mensen niet de tijd nemen om de alternatieve verhalen te vinden, te delen en daaruit te leren, wordt het volgens Chené lastig. Zo zeggen mensen, "we don't have two days for a team building". We kunnen die tijd niet morsen... Maar Chené redeneert: 'they redeem time', oftewel ze kunnen de tijd en zichzelf bevrijden. Want je bouwt aan vertrouwen in die twee dagen om de kleine verhalen te verbinden en voorwaarts te kunnen.

1.2 Bijzonder maken van het alledaagse

Chené spreekt regelmatig vanuit het perspectief van de 'narrative weaver' of 'narrative practitioner'. Oftewel, de positie van iemand die verhalend werkt in sociale- of organisatievraagstukken. Een essentiële bekwaamheid in dit verband is 'to exoticise the domestic', iets wat Michael White benoemt in navolging van Bourdieu. 'Exoticising the domestic' verwijst naar een onderzoekende houding die ervoor zorgt dat mensen gefascineerd raken door gebeurtenissen uit hun eigen leven die hen eerder niet zo

opgevallen waren. Zij krijgen interesse in antwoorden die ze zelf gaven en in aanpakken die ze toepasten op bepaalde situaties en dat leidt ertoe dat ze die nieuwe betekenis geven (White, 2004). Zoals in het verhaal van Suzanne (zie kadertekst op bladzijde 14) over haar bezoek stagehuis Bus63. Daar zijn tal van kleine momenten die op het eerste gezicht heel gewoon zijn. De zolder waar studenten met elkaar lezen, of de bel die gaat en de student die de verwarde jongen te woord staat. "Voor de mensen in het huis is het misschien niets bijzonders," zegt Chené. "Maar het is aan ons om vragen te stellen die helpen om dat alledaagse er vanaf te halen. Zodat je het gewone opnieuw kunt bekijken en betrokkenen zelf misschien een andere verhouding met het verhaal krijgen." Zodra je met fascinatie naar je eigen ervaringen kunt kijken, kunnen ook nieuwe betekenissen ontstaan. Misschien wordt het dan duidelijk hoe dit verhaal een plaats heeft in het bouwen aan een grotere beweging. Initiatiefneemster Nellie heeft als ambitie het leren van de studenten, het welzijn van de bewoners en de initiatieven van lokale organisaties met elkaar te verbinden. De manier waarop deze leeszolder studenten uitnodigt om elkaar te helpen met de Nederlandse taal, en het korte gesprek bij de deur tussen de student die hier stageloopt en de jongere uit de wijk, kun je zien als sleutelmomenten die zorgen dat deze ambitie op 'zomaar een donderdag' werkelijkheid wordt.

Dieperliggende waardes kunnen in de weg staan

De uitnodiging om opnieuw te kijken naar verhalen die we vanzelfsprekend vinden, is niet altijd gemakkelijk om aan te nemen. Dit illustreert Chené met een recente ervaring. Het valt haar op dat samenlevingen die gebouwd zijn op een Christelijke ondergrond soms de neiging hebben om kleine verhalen van verandering stil te houden. Dit gebeurt vanuit sterke onderliggende waardes zoals: 'je moet niet meer van jezelf denken dan een ander'. Hier in Nederland zeggen we vaak: 'steek je kop niet boven het maaiveld uit'. Zo'n fundament kan maken dat uitzonderingsverhalen ook klein blijven. Zo herinnert Chené zich een moment dat ze studenten in Denemarken vraagt: "take us to a moment in your

Stagelopen in de wijk

Een poosje terug was ik, Suzanne, op bezoek bij lerend wijkcentrum Bus63 in Zoetermeer. Eén van de studenten maakt voor mij een kop koffie klaar en ik neem plaats aan de grote keukentafel van dit rijtjeshuis. Projectleider Nellie (docent bij mboRijnland) vertelt waarom zij dit initiatief begonnen is: "In deze wijk, Buitenweg, gebeurt veel. Er wonen meer dan 200 nationaliteiten, er is veel armoede en er zijn hangjongeren die overlast veroorzaken. Er wordt al heel veel gedaan maar niet voldoende. Onze studenten komen hier om stage te lopen werken samen met organisaties in de buurt en zetten zich in voor het welzijn van de bewoners."

Samen leren en leven

Eén van de studenten vertelt dat ze de mbo-4-opleiding Persoonlijk begeleider maatschappelijke zorg doet en in een nabijgelegen woon-zorgcentrum helpt met het organiseren van bingo. Een andere student gaat op haar vrije dag langs om cupcakes te bakken met bewoners. Zij krijgen hulp bij hun stage van Jasmina en Latifa, twee studenten die een hbo-opleiding doen: "Wij leren ook weer van de mbo-studenten. Over andere doelgroepen bijvoorbeeld, hoe je soep kunt maken met ouderen." Later hoor ik van Nellie dat niet alle leerlingen zelf een stabiele thuissituatie hebben. Soms valt het haar op dat iemand weinig eet. Dan haalt ze brood en vraagt ze eens of ze iets kan betekenen.

Lezen op zolder

Tijdens de rondleiding zie ik dat het huis is ingericht als een fijne plek. Beneden een huiskamer en een keuken, boven een studieruimte en op zolder een plek met banken om te lezen. Lang niet iedereen spreekt goed Nederlands. Nellie: "Studenten helpen elkaar onderling graag en ervaren dan een lagere drempel dan bij mij. Zij staan eerder hulp toe van een mede-stagiair dan van de begeleiding. Dat is juist mooi: zij leren van elkaar en wij leren ook van hen."

De bel gaat

Als we beneden zitten te praten gaat de bel. Ze zien dat het dezelfde jongen is die eerder ook al eens aan de deur was; een drukke en beetje verwarde buurtgenoot die zegt dat hij ook een opleiding wil volgen. Latifa gaat opendoen en staat hem te woord. Even later lijkt het erop dat iemand hem zijn telefoonnummer gaf. Nellie zegt: "Daar moet je mee oppassen". "Nee, ik gaf niet mijn nummer, maar snapchat." Na de koffie gaat een groepje naar het woonzorgcentrum in de buurt voor het rock'n'roll- en koffie-uurtje met de ouderen. Ze nodigen me uit om mee te gaan en even later sta ik te swingen met een dementerende man terwijl aan de tafels advocaatjes en koppen koffie geserveerd worden.



leadership that you are proud of". Maar de studenten kunnen niet uit de voeten met die opdracht, het lijkt alsof zij voorzichtig zijn met het beantwoorden van de vraag. Er is terughoudendheid omdat anderen hun reactie zouden kunnen beschouwen als uit de hoogte. Dieperliggende waarden in een samenleving kunnen het lastig maken om kleine uitzonderingsverhalen van sprankeling met elkaar te delen. In haar werk in de Deense school lukte het om hierin een stap verder te komen door de studenten eerst uit te nodigen in kleine groepjes van drie te gaan zitten en elkaar een verhaal te vertellen over hun leiderschap waarvan ze meer zouden willen hebben (in plaats van momenten waar ze trots op zijn). Vervolgens was er een student die opgewekt vertelde: "Ik heb meerdere momenten waar ik trots op ben!" Daarmee brak hij met het gangbare. Soms is het dus nodig om aandacht te besteden aan de setting en de vragen die helpen om de alternatieve verhalen aan elkaar te vertellen.

Zorg voor diversiteit in de verhalen

Chené benadrukt hoe belangrijk het is om heel verschillende verhalen te verzamelen: "Juist de variatie, dus verhalen van uiteenlopende mensen en momenten, zorgt ervoor dat het grote verhaal meer levensvatbaar wordt". Anders is er de verleiding om te snel conclusies te trekken die het verhaal wegzetten. "Voor je het weet", zegt Chené "is het dan een 'man-vrouwverhaal' of 'een zorgverhaal'. Daarmee wordt het verhaal in een hoek gezet waardoor er geen ander groter verhaal kan ontstaan. Maar ons lijf is diversiteit; als we monocultuur toelaten in de verhalende praktijk, werkt het niet."

1.3 Het moederschap verblindt soms de kleine schepen

In het gesprek introduceert Chené de metafoer van het moederschap en de kleine schepen. Het moederschap staat voor een groot verhaal en de kleine schepen representeren de persoonlijke verhalen van mensen. Ze illustreert dit met een eigen ervaring onlangs in het werken met een managementteam (zie kader hiernaast).

Tijdens deze strategiesessie lukt het om de persoonlijke vlammetjes naar boven te krijgen en daaruit ontstond de kernzin 'serving success together'. Deze zin heeft veel betekenis voor de groep van vier; het komt voort uit hun persoonlijke verhalen en de gedeelde ambitie met het bedrijf. Maar na de gezamenlijke dag raakt dit positieve gevoel snel ondergesneeuwd. Chené legt wat er gebeurt uit met behulp van de metafoer: "Het managementteam heeft met elkaar betekenisvolle stappen gezet, maar als ze teruggaan naar het moederschap gebeurt er van alles. Op het moederschap wordt een andere taal gesproken. Verhalen moeten passen in slimme web-

Een commerciële organisatie ontwikkelt strategie

Chené werkte recent met een managementteam van een net opgerichte commerciële organisatie. Ze plande een strategiesessie van één dag met dit team, want ook hier mocht 'maar een beetje gemorst worden met tijd'. Tijdens deze ontmoeting nodigt Chené het team van vier uit om verhalen met elkaar te delen. Tijdens de bijeenkomst stonden vier vragen centraal. Op basis van de antwoorden hierop bepaalden ze samen de nieuwe strategie. De vragen:

- Wat maakte het belangrijk voor jou om 'ja' te zeggen tegen deel uitmaken van deze organisatie in dit seizoen van je eigen leiderschapsreis en in deze buitengewone tijden in onze wereld?
- Op wiens schouders sta je als het gaat om je leiderschapsidentiteiten, -ideeën en -praktijken?
- Wie zijn de leraren/mentoren/voorgangers/ verhalenvertellers geweest die je hebben beïnvloed, onderwezen, je verbeelding hebben geopend en je leiderschapsideeën en -praktijken hebben laten zien?
- Als je een T-shirt zou moeten ontwerpen dat ons zou helpen te begrijpen wie jij bent als leider, hoe zou het er dan uitzien of wat zou erop staan? Hoe draag je dit t-shirt?

siteformules en vlotte marketingtaal. Die andere taal en procedures kun je zien als het grote licht van het moederschap dat de lichtjes van de kleinere schepen verblindt.” De metafoer van het moederschap met het felle licht, spreekt tot onze verbeelding. Het is anders dan het veel gebruikte maar best vijandige beeld van de moederorganisatie als grote geoliede machine die kleine initiatieven vermorzelt. De metafoer van het licht nodigt uit om op onderzoek uit te gaan en te leren welke waarden er achter dat grote licht schuilgaan. Het is geen kwestie van ‘tegen elkaar’ zijn, maar het is zaak om te onderzoeken hoe de lichtjes elkaar kunnen versterken.

2. Aanknopingspunten om in de praktijk aan de slag te gaan

De praktijkverhalen en gedachtes over kleine en grote verhalen leiden ook tot concrete aanknopingspunten voor wat je kunt doen in de praktijk. We zetten er drie op een rij waar je zelf mee aan de slag kunt als verhalenwever in je eigen praktijk.

Onderzoekend kijken naar het eigen ‘moederschap’

Om te voorkomen dat kleine initiatieven vroegtijdig stranden is het zinvol om met een onderzoekende bril te kijken naar ‘het moederschap’ (de moederorganisatie). De volgende vragen kunnen hierbij interessante inzichten opleveren:

- Welke opvattingen, praktijken, normen of ‘regels’ heeft het moederschap in het omgaan met de kleine alternatieve verhalen?
- Hoe kunnen die het verhalenspel in de luwte positief of negatief beïnvloeden?
- Hoe gaat het moederschap om met de alternatieve verhalen die bij de kleine scheepjes ontstaan?
- Hoe nodigt het moederschap kleine alternatieve verhalen uit om samen te spreken met het grotere organisatieverhaal?
- Welke praktijken helpen het moederschap om het licht van de kleinere schepen te kunnen zien?

Het gaat hier ook over processen van macht en invloed. Wie mag er praten bijvoorbeeld, en wie niet? Het verhaal van Greta Tunberg is een voorbeeld van klein verzet dat een grote beweging is geworden. Maar waarvan je ook kunt vermoeden dat er krachten werken die haar verhaal willen doen verbleken. Het (met elkaar) beantwoorden van deze vragen over je eigen organisatie kan helpen om een stap verder te komen. Het zou mooi zijn als het leidt tot inzichten die kunnen helpen om de alternatieve verhalen rijker te maken, zo rijk dat ze standvastig zijn in het licht van het grote moederschap.

Herkennen van rollen

Chené spreekt ook over het herkennen van rollen en verwijst hierbij naar de YouTube video ‘How I became a localist’ van Deborah Frieze. Frieze spreekt over verandering in taaie levende systemen, zoals organisaties, de samenleving, de overheid en het zorgstelsel. Zij geeft als voorbeeld de beweging naar biologisch eten, duurzame energie en de volgens haar noodzakelijke veranderingen in het onderwijs. Frieze legt uit dat dit soort veranderingen in levende systemen organisch en lokaal groeien. Zodra er op meerdere plekken vergelijkbare initiatieven ontstaan en verbonden raken met elkaar, kan de verandering uitgroeien tot krachtig geheel. Ze benoemt vier rollen die er hierbij toe doen, en hieronder staan die op een rij. Het kan nuttig zijn om na te gaan welke rollen je herkent bij jezelf en bij anderen, en welke je misschien sterker zou willen ontwikkelen.

- Als eerste beschrijft Frieze de ‘trailblazers’; pioniers die een stap weg doen van het systeem. Ze doen dit om te kunnen experimenteren met iets nieuws. Mensen doen dit uit zelfbehoud omdat ze ervaren dat, in onze metafoer, het moederschap te fel schijnt op hun alternatieve verhaal. Alleen los van het moederschap kunnen deze uitzonderingsverhalen tot bloei komen. Frieze noemt hen ook wel de ‘walk out’. Maar de initiatieven van deze baanbrekers beginnen klein en zijn dan nog lang niet groot genoeg om de oude systemen te vervangen. De oude systemen blijven dus nog een poos lang nodig.



- Een rol die dan belangrijk wordt is de 'hospice worker'; mensen die juist bij het moederschap blijven en daar helpen om in waardigheid afscheid te nemen van datgene wat sterft. In Friezes beeld heb je bij een systemische verandering afscheid te nemen van opvattingen en manieren van doen. Denk bijvoorbeeld aan wat het vraagt om na de Toeslagen-affaire een nieuwe werkwijze te kunnen ontwikkelen waarbij 'vertrouwen in de burger' centraal staat.
- Een derde rol is die van 'illuminator'; mensen die de alternatieve verhalen blijven vertellen en daarmee het nieuwe aan het licht brengen. Zij helpen voorkomen dat het moederschap de kleinere verhalen van vernieuwing verblindt met haar grote schijnwerpers door voortdurend herhalen wat er mogelijk is. Denk aan landelijke supermarktketens die met veel marketingbudget campagnes opzetten versus de illuminator die blijft vertellen hoe veel waarde het heeft om boodschappen te doen bij kleine lokale winkels.
- Tenslotte zijn er de 'protectors'; mensen met leiderschapsposities die verankerd zijn in de instituties en die verbindingen tussen kleine verhalen en grote ambities kunnen stutten. Bijvoorbeeld door potjes geld te vinden om een klein initiatief te kunnen laten doorgaan. Of door formatie vrij te maken waardoor mensen hun tijd kunnen gebruiken voor het nieuwe initiatief. Deze mensen bouwen in feite bruggen naar het moederschap.

Ontwerp ontmoetingen die uitnodigen om verhalen te vertellen

Het vertellen van verhalen gaat lang niet altijd vanzelf. Omdat je zelf bepaalde waarden hebt die in de weg staan ('wie ben ik om trots te zijn op wat ik heb bereikt?'), of omdat er in de community waar je deel van uitmaakt opvattingen zijn die belemmeren. Het helpt dan om aandacht te besteden aan het ontwerpen van een ontmoeting die mensen uitnodigt om hun verhaal te delen. In het kader hiernaast staat een voorbeeld van hoe dit eruit kan zien.

Gezamenlijke cultuur van een nieuwe corporatie

In een fusietraject van twee corporaties waar Martijn bij betrokken was, was de vraag om samen met medewerkers van beide organisaties nieuwe kernwaarden te formuleren. In een week tijd reed een groepje mensen met een bus van locatie naar locatie. Telkens vonden in de ochtend dialoogsessies plaats en in de middag werd een radioshow gemaakt in de bus. Heel de dag door gingen mensen met elkaar in gesprek over cultuur en gedeelde waardes.

- In de ochtendsessies vroegen we mensen stevast in tweetallen in gesprek te gaan. We vroegen hen: "Vertel eens over een moment waarop jij als vakman of vakvrouw het verschil maakt..." Deze uitnodiging hielp om de persoonlijke sprankelverhalen te vinden; specifieke en persoonlijke momenten van waarde voor de persoon zelf. Zo vertelde iemand over hoe schimmel in de muur van een huurhuis telkens terugkwam en dat de neiging van veel collega's was om de huurder daarop aan te spreken ("Zorg ervoor dat het niet terug komt!"). Maar schimmel is vaak niet in één pand, maar in meerdere. Het is niet altijd 'de schuld' van de huurder. Dus om het op te lossen was een sterkere aanpak nodig. Deze persoon ging staan voor die aanpak en loste het vraagstuk echt op.
- Vervolgens onderzochten we samen deze momenten. We gebruikten hiervoor vragen zoals: Welke waarde is nu voor jou belangrijk als je terugkijkt naar dat moment? Wat zegt het over jouw vakmanschap? Waardes die dan boven komen drijven zijn bijvoorbeeld 'goed luisteren', 'erop afgaan' of 'oplossen en afmaken'.
- Uit meer dan zeventig duogesprekken ontstonden clusters van waarden rond bepaalde momenten.
- We vroegen aan mensen: maak eens een zin die terug te herleiden is naar die concrete momenten uit het verleden en de waardes die je daar vond. Zo bedacht men hier als kernzin: 'we laten ons zien, we lossen het op en we maken het af'. Deze zinnen werden uiteindelijk opgenomen in de kernwaarden van de nieuwe organisatie. Met behoud van de taal die mensen daarbij gebruikten.

Community bouwen

- Als we Chené vragen wat haar ervaring is in wat werkt om kleine initiatieven groot te helpen groeien, met behoud van de sprankeling, is haar antwoord kort: "Create communities". Verhalen waar een community rond ontstaat, winnen aan kracht. Chené: "Het narratieve project How we Thrive is een prachtig voorbeeld van hoe communities ontstaan zijn door gesprekken over verschillende thema's, waaronder bijvoorbeeld voedselzekerheid." Enkele tips van Chené om hier mee aan de slag te gaan:
- Nodig mensen uit in gesprek te gaan in groepen van drie en vraag hen bij het samenstellen van de groep te kiezen voor mensen die ze nog niet goed kennen. Op die manier kun je verrast worden door je eigen verhaal en door de verhalen van de andere deelnemers in jouw groep.
- Denk na over de vragen die je stelt. Zoek naar vragen die deelnemers helpen zich op een nieuwe manier te verbinden met wat er voor

hen toe doet. Zie bijvoorbeeld de vragen aan het managementteam in het kader op bladzijde 17 van dit artikel.

- Nodig deelnemers uit om naar elkaars verhalen te luisteren zonder oordeel, aannames, adviezen of complimenten. Probeer met respectvolle nieuwsgierigheid te luisteren zodat de ander de primaire auteur van het verhaal blijft. (Lees hier meer over via: <https://transformations.co.za/redignifying-practices/>)

Tot slot...

In een wereld waarin we geneigd zijn grote conclusies te trekken en abstracte taal te gebruiken, zijn de kleine verhalen een geschenk, zegt Chené aan het eind van ons gesprek. In dit artikel hebben we deze kern uitgewerkt door in te zoomen op persoonlijke verhalen als bron voor vernieuwing. Ook komen concrete tips aan bod om hiermee in de praktijk te aan de slag te gaan. We eindigden ons onlinegesprek door elkaar te vertellen wat ons getroffen heeft. We sluiten ook het artikel op deze manier af:



Chené: "Baie dankie Suzanne en Martijn vir hierdie heerlike gesprek! Die geskenk wat ek van ons saamwees ontvang het, was 'n nuwe waardering vir die broosheid van alternatiewe verhale en hoe belangrik dit is om die verhale te koester in community en in verhoudings sodat hulle kan groei tot vet en ryk verhale wat sonder verskoning hul plek kan inneem in die skuif van verhale wat so dikwels onwrikbaar en vas voorkom."



Martijn: "Het gesprek wandelde nog een tijd met mij mee die week... Voor mij was het geschenk de haast magische metaforen die hielpen om de spanningen te duiden tussen een kleine ontdekking, een verhaal en de wat grotere context van een organisatie. Daarnaast was het gesprek zelf heel fijn. Wat een geluk om je weer te spreken Chené. En wat fijn om dat samen met jou te doen Suzanne!"



Suzanne: "Wat een mooi gesprek was dat, ik gloeide nog dagen na. Jullie stelden vragen over mijn verhalen en gaven mij een inblik in jullie manier van denken. Dit zorgde ervoor dat ik zelf weer nieuwe ontdekkingen deed. Zoals het beginnen te doorgronden van de metafoer over het moederschap dat de kleine schepen kan verblinden met haar licht. Een sterk beeld dat tegelijkertijd uitnodigend is. Dankjulliewel!"

Literatuurverwijzingen:

- Frieze, D. (2016). How I became a localist (Youtube-video van TedX Jamaica Plain). Gezien via <https://www.youtube.com/watch?v=2jTdZSPBRRE>
- Singhal, A., & Svenkerud, P. J. (2019). Flipping the diffusion of innovations paradigm: embracing the positive deviance approach to social change. *Asia Pacific Media Educator*, 29(2), 151-163.
- Swart, C. (2013). *Re-authoring the world: the narrative lens and practices for organisations, communities and individuals*. Randburg: Knowres Publishing.
- White, M. (2004). *Narrative practice and exotic lives: resurrecting diversity in everyday life*. Dulwich Centre Publications.

Relevante websites:

- How we thrive: <https://www.howwethrive.org/our-story>
- Transformations - Re-authoring the world <https://transformations.co.za/redignifying-practices/>
- Lees meer over verhalenwevers: <https://www.zin-speling.be/storyweaving/> en <https://www.gildevan-verhalenwevers.org/>



Dr. Chené Swart is een narratief therapeut uit Zuid-Afrika. Zij vertaalde de ideeën uit dit vak naar organisaties, gemeenschappen en individuen uit verschillende culturen en contexten. Haar werk bouwt voort op de gaven van verhalen, menselijke verbondenheid, diversiteit en transformatie. Dit vormde tevens de inspiratie voor haar boek "Re-authoring the world".



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.



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*.