



# Bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling

door kleine en  
grote verhalen  
te verbinden



Reader bij het  
3e FCE-festival  
november 2023

# Inhoud

**Met jou** VOORWOORD 4  
Suzanne Verdonschot

---

**Bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling - door kleine en grote verhalen te verbinden**  ARTIKEL 6  
Martijn van Ooijen en Suzanne Verdonschot


---

**Grote verandering begint klein en onder de oppervlakte**  ARTIKEL 10  
Martijn van Ooijen, Chené Swart en Suzanne Verdonschot

---

**Werken met kleine verhalen in een groter conflict: luisteren doet luisteren**  INTERVIEW 20  
Martijn van Ooijen in gesprek met Mark Turpin

---

**Verhalen onderzoeken en veranderen**  TOOL 24  
**Zes aandachtspunten om de juiste setting te ontwerpen**  
Martijn van Ooijen

---

**Millie**  COLUMN 30  
Theo Visser

---



## **Succesvoorbeelden opsporen en uitdiepen** TOOL **32**

**Voor verhalen die bijdragen  
aan verandering**

Theo Visser

---

## **Het persoonlijke verhaal leidt tot betere loopbaanbesissingen en meer betekenis in het werk** ARTIKEL **34**

Anna ter Horst

---

### **Colofon**

De artikelen zijn gemaakt voor het FCE-festival 'Bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling - door kleine en grote verhalen te verbinden' op 17 november 2023.

Samenstelling en eindredactie: Suzanne Verdonschot en Martijn van Ooijen

Vormgeving: Hanneke Queens

## Voorwoord

# Met jou

Ik kon kiezen uit twee plekken. De eerste optie was een klein café waar we “gewoon gezellig” konden zitten. Over de andere mogelijkheid zei ze: “De koffie daar is heel erg lekker maar de eigenaar is een beetje vreemd.” Makkelijk natuurlijk, dat werd het tweede zaakje. Het was vrijdagmiddag en ik had me verheugd op deze afspraak met de vakgenoot die ik jaren geleden leerde kennen als stagestudent en met wie daarna een – bestaat hier een woord voor – collegavriendschap is ontstaan. Uiteraard had ze gelijk: de barrista keek ons niet aan en had verschillende briefjes op de deur en toonbank geplakt die bedoeld leken om gasten zo veel mogelijk op afstand te houden. De koffie was bloemig en licht op een manier die ik niet eerder geproefd had.

Al kletsend liepen we met onze kop naar buiten toe. Toen ik vertelde met welk nieuw onderwerp ik bezig was, reageerde zij: “Ik vind het zelf eigenlijk steeds belangrijker met wie ik samenwerk.” Ik was er even stil van. Want hoewel ik altijd aanneem dat het inhoudelijke nieuwsgierigheid is die mij leidt, is het ‘wie’ ook voor mij wezenlijk. Zit ik niet precies om die reden op dit bankje in goed gezelschap koffie te drinken, en wilde ik niet juist vanwege de eigenaardige man naar déze plek?

In de aanloop naar het derde FCE-festival gaat het net zo. Ik ben gefascineerd door de manier waarop je vernieuwing kunt uitbouwen zonder de sprankeling van mensen kwijt te raken. En ik weet zeker dat ik dit onderwerp verder wil verkennen samen met mijn collega Martijn van Ooijen. Eerder dit jaar ben ik aanwezig bij de verdediging van zijn proefschrift bij de Vrije Universiteit. Het onderzoek gaat over de rol van verhalen bij het op gang brengen van vernieuwing. Ik zie hoe enthousiast hij hierover vertelt en hoeveel verstand hij ervan heeft na al die jaren van literatuurstudie en onderzoek in de praktijk. Ik wil graag met hem optrekken en verheug me al op de nieuwe inzichten die zullen ontstaan in antwoord op mijn inhoudelijke vragen.

De sprankeling die ik heb ervaren tijdens het samenwerken aan deze reader – doen van interviews, schrijven van artikelen en maken van tools – is niet gemakkelijk over te brengen op schrift. Binnenkort tijdens het FCE-festival voegen we daarom de ‘wie’ toe aan dit pak papier. Ik hoop dat de middag zal uitnodigen om nieuwe mensen te ontmoeten en hun verhaal te leren kennen. En dat je (opnieuw) verwonderd zult raken over je eigen verhaal. Het festival is helemaal online dus je bepaalt zelf welke vreemde vogel die middag voor jou een kop koffie (of thee) klaar maakt.

*Suzanne*







# **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
<b>Persoonlijke verhalen</b>	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>
<b>Collectieve verhalen</b>	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.

# 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

Chéné 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 metafoor 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 keukenunderzoek 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*.

# Werken met kleine verhalen in een groter conflict: luisteren doet luisteren





*“Pupils from yet another school in Pretoria have staged a protest against discrimination. St Mary’s DSG Secondary School pupils say racism, homophobia and xenophobia have been going unchecked for decades.”* Op eNCA, een Afrikaans nieuwskanaal, is te lezen hoe er op een middelbare school in Pretoria in 2020 stevige protesten zijn door studenten. Het leidt tot een schoolconflict en vervolgens tot een herstelproces. Het nieuwsitem past in een breder beeld: de afgelopen tijd zijn in Zuid-Afrika op meerdere scholen spanningen ontstaan tussen docenten en leerlingen rond discriminatie en racisme. Dit artikel vertelt over de ervaringen van Mark Turpin, hij was als facilitator betrokken bij het herstelproces op een Zuid-Afrikaanse school. Wat was er precies aan de hand? Welke aanpak kozen Turpin en het team van begeleiders om de conflictueuze situatie te veranderen? En welke rol spelen verhalen hierbij?

Interview met Mark Turpin door Martijn van Ooijen

### **Conflict versus polarisatie**

In de literatuur (Brandsma, 2016) wordt onderscheid gemaakt tussen conflict en polarisatie. Bij een conflict zijn er duidelijke eigenaren van de onenigheid, er zijn mensen die tegenover elkaar staan. Van een polarisatie spreek je als er een ‘wij-zij’ is waarbij telkens andere mensen zich ‘en plein public’ laten zien als spreekbuis. Voor de casus op de school die in dit artikel centraal staat zou je kunnen zeggen dat er een grotere polarisatie gaande is in Zuid-Afrika rond racisme, waarbij ‘wit’ en ‘zwart’ vaker tegenover elkaar komt te staan. Die polarisatie kwam ook deze school binnen en deed een reeks conflicten ontvlammen tussen mensen op deze school.

### **Vlam in de pan: conflict op een school**

“Dit soort conflicten beginnen vaak klein en worden snel erg groot”, aldus Turpin. Hij vertelt over een situatie waarbij een docent tegen een leerling met een afrokapsel zei: ‘volgens mij moet je naar de kapper, dan zit je haar netjes’. “De leerling ervaart dit als discriminerend, ze draagt haar haren bewust op deze manier en vindt het niet gepast dat de docent dit zegt, het maakt haar boos en verdrietig. Zij deelt dat verhaal met andere studenten, die zelf vergelijkbare ervaringen hebben en snel groeit het beeld dat de gehele school racistisch is en het systeem niet deugt”, vertelt Turpin. “Op die manier kan een interactie tussen twee mensen snel groeien en de vlam in de pan slaan. Turpin: “Toen ik de eerste keer het terrein van de school op wandelde, viel me een aantal dingen op. Het was een privéschool, het groen was aangeharkt, er waren fonteinen en bomen en het zag er allemaal mooi uit. Op de gangen hingen portretten van prestigieuze oud-docenten en leerlingen – veelal witte mensen. Op het eerste gezicht is

het rustig, mensen groeten elkaar op de gang. Maar naarmate ik meer bekend raakte met deze school ontdekte ik dat er veel gaande was onder het oppervlak.” Daarover straks meer. Het team waar Turpin deel van uitmaakte bestond uit mensen met verschillende achtergronden, wit en zwart, en hen werd gevraagd om een bijdrage te leveren aan het herstellen van de relaties tussen mensen op deze school.

### Gesprekken met docenten en leerlingen

Turpin: “We begonnen met individuele gesprekken.” Turpin richtte zich op gesprekken met docenten uit het team, de anderen op de gesprekken met leerlingen en ouders. De één-op-één gesprekken hadden als doel het team van begeleiders en betrokkenen meer zicht te geven op het vraagstuk, en tegelijkertijd de dynamiek positief te beïnvloeden. Het begeleidingsteam deelde na de gesprekken die ze voerden hun inzichten in een ‘debrief-sessie’. Zo werden patronen zichtbaar en die konden de begeleiders weer gebruiken in hun gesprekken. Eén van de thema’s was dat de docenten wat klassieker keken naar gedrag en wat je daarover kunt zeggen, terwijl de leerlingen dat betuttelend vonden. Zo gaf een docent aan: ‘knoop je shirt dicht want je wilt puur blijven voor het huwelijk’, en de leerlingen vonden dat aanstootgevend. Het team kwam er ook achter dat veel mensen teleurgesteld, boos of verdrietig waren. En dat zij hun verdriet veelal voor zich hielden; de school en de lessen draaiden gewoon door. Ze kwamen er ook achter dat er verschillende soorten conflicten waren, tussen leerlingen en docenten, maar ook tussen docenten. Zo vond de ene docent dat de leerlingen zich slecht gedroegen door zo te protesteren en daar werd de andere docent dan weer boos over. Het bleek dat er weinig plekken waren om het over dit soort conflicten te hebben. Sowieso zijn dit volgens Turpin gelaagde processen want de ouders van kinderen zijn ook vaak sterk betrokken bij de leerlingen en vinden er ook wat van. “In 2020 had je nog Covid, dus ouders keken soms over de schouder van de kinderen mee de klas

### *Het team kwam er achter dat veel mensen teleurgesteld, boos of verdrietig waren*

in via de laptop. En telefoons helpen dan ook niet – berichten op social media zwengelen de spanningen alleen maar aan”. Wat gebeurt is dat beelden polariseren en mensen tegenover elkaar komen te staan – betrokkenen dwingen elkaar om een kant kiezen: je bent voor of tegen ons.

### De werking: luisteren doet luisteren

We zijn in dit artikel benieuwd naar de manier waarop het begeleidingsteam de verhalen die tijdens de gesprekken naar voren kwamen kon gebruiken voor een herstelproces op grotere schaal. Anders gezegd: hoe de ‘kleine’, of persoonlijke, verhalen het grotere verhaal van de school beïnvloeden. Turpin: “Ik herinner me een docent die kort voor haar pensioen zat en een erg lastige tijd had. Je moet bedenken, mensen geven al hun tijd, energie en aandacht aan onderwijs, en ineens zegt iemand dat alles wat je doet verkeerd is. Dat is dan een bittere pil. Deze vrouw hilde eigenlijk het hele gesprek. Erg intens als ik eraan terugdenk. Ik denk dat we de eerste fase alleen maar luisterden.” Dat luisteren vraagt van de begeleider een open houding, je hoeft niet zoveel te zeggen, vertelt Turpin. “Het gaat erom dat de ander zijn of haar verhaal kwijt kan. Het luisteren deed mensen goed, en ze realiseerden zich dat het hielp om ook op andere plekken te gaan luisteren. Dat was een belangrijk punt want het luisteren naar elkaar was helemaal op de achtergrond geraakt.” Turpin vertelt dat ze uiteindelijk maar weinig interventies op grotere schaal hebben gedaan. Heel af en toe waren er begeleide gesprekken tussen twee of meer mensen nodig die gebotst

hadden... maar om de grotere dynamiek te beïnvloeden was het vooral nodig dat de betrokkenen elkaar weer gingen zien als mensen met goede intenties. “We hadden als team niet het gevoel dat we altijd heel succesvol waren. Ik twijfelde regelmatig of we voldoende bereikten met die gesprekken. Misschien hebben we vooral bijgedragen aan een ondergrond voor herstel”.

### Het grotere herstelproces van de school

De beweging ontstond dus heel lokaal, bijvoorbeeld een docent die het gesprek aanging met een leerling om beter te begrijpen waarom hij of zij zo boos was. Vanuit nieuwsgierigheid en een behoefte om te luisteren. Om dat proces te stutten, werden ook andere maatregelen genomen. Zo kwam er een nieuwe schoolleider. Zij begreep dat de school als geheel te weinig bewustzijn had op de veranderende culturele verschillen en spanningsvelden in de samenleving. Zij zorgde er toen onder andere voor dat het schoolgebouw onderhanden werd genomen; de hal met de witte prominente mensen verdween, er kwamen beelden te staan en hangen die beter aansloten bij de inclusieve cultuur die kinderen en ouders verwachten van de school. Een aantal docenten vertrok en dat was pijnlijk maar wellicht ook nodig om als school een stap te maken. Nieuwe docenten brachten nieuwe energie en andere perspectieven. Ook hielp de tijd... in een volgend schooljaar veranderden de klassen weer, krijgen leerlingen nieuwe docenten te zien. In een context waar mensen meer luisteren naar elkaar, was dat alles bij elkaar kennelijk genoeg om de vlam uit de pan te halen en houden. Polarisation heeft baat bij ‘brandstof’ zoals het incident rond het kapsel, maar als mensen meer luisteren is er minder kans voor ontvlamde dynamiek en conflict.

### Literatuurverwijzingen

- Brandsma, B. (2016). *Polarisatie: inzicht in wij-zij denken*. Uitgeverij: Inside Polarisation VOF.

*Luisteren vraagt een open houding, je hoeft niet zoveel te zeggen. Het gaat erom dat de ander zijn of haar verhaal kwijt kan.*



**Mark Turpin** werkt als executive coach, mediator en consultant vanuit Johannesburg in Zuid-Afrika. Hij heeft meer dan 30 jaar managementervaring in uiteenlopende landen. Hij werkt met bedrijven, Ngo's en overheden. Hij is verbonden aan 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.

# Verhalen onderzoeken en veranderen

## Zes aandachtspunten om de juiste setting te ontwerpen

Verhalen ontwikkelen zich vanzelf, daar hoef je niets voor te doen. Tegelijkertijd wil je de ander soms het liefst een zetje geven. Als je je op dit moment zorgen maakt over het klimaat, dan wil je dat meer mensen die urgentie onderschrijven, dat zij de zorgen over de toekomst met jou delen. En dat kan ook best wel... Zo heb ik in een organisatie waar men aan de slag ging met vraagstukken over veiligheid eens een film gemaakt. We filmden een onveilig moment en brachten ook de verschillende verhalen hierover van diverse betrokkenen in beeld. De film gebruikten we vervolgens om in gesprek te gaan over de vraag hoe iedereen zelf naar veiligheid keek en wat je daarvan terugzag in de film. Deze dialoog zorgde ervoor dat een aantal mensen hun eigen verhalen en opvattingen gingen onderzoeken. Verhalen van mensen veranderen niet door ze iets voor te schrijven. Wel kun je aandacht besteden aan de manier waarop je elkaar ontmoet en in gesprek gaat. Denk bijvoorbeeld aan de plek waar mensen bijeenkomen en de vragen die gesteld worden. Deze tool beschrijft zes concrete aandachtspunten om een setting te ontwerpen die helpt om te werken met de veelheid aan verhalen bij een verandervraagstuk.

Martijn van Ooijen





## Wat is de achtergrond van deze tool?

Welk tijds perspectief je gebruikt bij het onderzoeken en veranderen van verhalen maakt uit. Een bekend perspectief op tijd is 'objectieve tijd'. Deze manier van kijken is ontstaan in de thermodynamica. De tikkende klok als dominante maatstaf voor beweging in de natuurkunde. Omdat beweging wordt berekend door het meten van intervallen, wordt 'tijd' de maatstaf. De werking van deze 'kloktijd' is veel bekritiseerd, omdat de klok ons persoonlijke en organisatorische leven is gaan domineren. In de organisatietheorie zien we dat terug in Taylor's scientific management, waarin organisaties en werknemers worden gezien als machines, aangestuurd door managers. Een van de reacties op de objectieve manier van kijken naar tijd komt van de Franse filosoof Paul Ricoeur. Ricoeur schrijft onder andere over 'narratieve tijd'. Bij hem staan de tijdgebonden verhalen van mensen centraal. In het nu komt alles samen, zowel het verleden als de toekomst. Verleden, heden en toekomst zijn in Ricoeurs ogen continu aanwezig in plaats van lineair. Mensen geven volgens Ricoeur doorlopend betekenis aan tijd via verhalen. Ze doen dat door zich gebeurtenissen uit het verleden te herinneren, aandacht te besteden aan het nu en op basis daarvan verwachtingen te ontwikkelen voor de toekomst.

	Objectieve tijd	Narratieve tijd
<i>Omschrijving van dit perspectief</i>	Een wetenschappelijke, objectieve benadering van tijd waarin verleden, heden en toekomst lineair met elkaar verbonden zijn.	Een fenomenologische tijdsbenadering waarin tijd een verhaal is, waarin verleden, heden en toekomst met elkaar verweven zijn.
<i>Tijd is</i>	Kloktijd	Een verhaal
<i>Dominante managementtheorie</i>	Scientific management	Narrative theory
<i>Implicaties voor organisatieverandering</i>	Organisaties zijn machines met managers die de machines van buitenaf besturen; verandering is een kwestie van planning, managen en 'meten is weten'.	Organisaties en speelvelden als 'verhalenhuisen' met dynamische, tijdelijke en contextuele verhaalproductie; verandering vindt plaats wanneer verhalen veranderen.

Deze tool is gebaseerd op principes die in mijn promotieonderzoek naar voren komen (Van Ooijen, 2023). Deze principes bouwen voort op de narratieve tijdsbenadering.

## Wanneer gebruik je de tool?

Als je bouwt aan een beweging of vernieuwing en je hier invloed op wilt nemen.

## Hoe werkt het?

Als je een ontmoeting organiseert in het kader van de beweging waar je aan bouwt, kun je deze aandachtspunten er bijpakken. Je kunt ze (één of allemaal, net wat je wilt) naar eigen inzicht toepassen in het voorbereiden van deze bijeenkomst.

## Aandachtspunt 1

### Ontwerp de setting

Om verandering in verhalen te faciliteren helpt het als er een setting is waarin mensen zich vrij voelen om hun verhaal te delen.

#### Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wat voor soort plek, setting of omgeving helpt mensen om hun verhaal te delen?
- Welke vraag (of actie?) zou een dialoog over een veelheid aan verhalen kunnen ondersteunen?

#### Voorbeeld:

Als mensen zich niet vrij voelen om in een groep te praten, helpt het om in een kleinere setting te beginnen. Bijvoorbeeld eerst een gesprekje in tweetallen en dan terugkoppelen in de wat grotere groep. We vergeten soms dat niet iedereen zich vrij voelt om zich uit te spreken - om wat voor reden dan ook. Zo kan het helpen om na te denken of de fysieke ruimte: de tafels anders neerzetten of weghalen om de 'vergadervibe' eraf halen. Even wandelen in plaats van zitten kan soms voor verdieping zorgen.

## Aandachtspunt 2

### Verwelkom meerstemmigheid

Het onthullen of uitnodigen van een veelheid aan verhalen vergroot de mogelijkheid om geminimaliseerde en/of ongehoorde verhalen te horen.

Geminimaliseerde of ongehoorde verhalen zijn verhalen die bewust stilgehouden worden of die mensen niet willen horen. Kritische stemmen worden bijvoorbeeld soms expres stilgehouden in een dynamiek.

#### Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wie moeten we nog meer opzoeken om een nieuw verhaal in relatie met het veranderingsproces te horen?
- Hebben we zicht op de veelheid aan verhalen?
- Wanneer en hoe werken de verschillende verhalen dynamisch op elkaar in en met welk resultaat?
- Hoe kunnen we de verhalen die we al kennen zo vertellen dat ze mensen uitnodigen tot dialoog en het delen van verhalen?

#### Voorbeeld:

Veel veranderingen hebben op het eerste gezicht een enkelvoudig perspectief. We willen allemaal zelfsturing, toch? Niemand kan tegen een veilige werkplek zijn, toch? In praktijk ligt dat vaak toch anders. Zelfsturing is vaak ook 'meer gedoe' of 'stimuleert druk zijn met randzaken'. Veiligheid is soms 'een stapel papier op de bijrijdersstoel'. Als je bij een verandering de variëteit in verhalen nog niet hoort, weet je dat je iets mist. Een klein voorbeeld is dat we bij een leergang over veiligheid steevast vroegen: wat betekent veiligheid voor jou? De zinnen die we hoorden schreven we op. Zo ontstond er na tientallen leergangen een rijk beeld van veiligheidspectieven.



### Aandachtspunt 3

#### Organiseer dialoog

Verhalen zijn ook taai en dat kan een dynamiek vastzetten (bijvoorbeeld in een team of organisatie). Plaats de relatie tussen mensen *boven* de verhalen en organiseer ontmoetingen waarbij je verhalen probeert te begrijpen door vragen te stellen.

#### Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wanneer en hoe zouden we de dialoog tussen mensen over de veelheid aan verhalen in het proces kunnen faciliteren?
- Welke vragen nodigen mensen uit om hun persoonlijke verhaal over verandering te delen?
- Hoe kunnen we mensen helpen om elkaar meer vragen te stellen?

#### Voorbeeld:

Mensen raken niet vanzelf in een dialoog. Het belangrijkste is misschien wel vragen te stellen. Dat lukt het beste als ieders nieuwsgierigheid aangesproken wordt. Ieder mens heeft dat in huis, maar je moet het soms even extra uitnodigen. Een voorbeeld is maken van een format met vragen waarmee mensen elkaar bevragen als oefening. Soms helpen spelregels ook: 'laat elkaar uitpraten', 'vermijd nieuwe woorden, en probeer een vraag te stellen over een woord dat de auteur van het verhaal inbrengt' of 'keep the coin in the air' (zorg dat je geen snelle conclusies trekt over het verhaal).

### Aandachtspunt 4

#### Stimuleer verdikking van de verhalen

Vragen stellen aan mensen over verhalen verdiept en verbreedt deze verhalen en vergroot de autonomie van de auteur ervan. Dunne verhalen zijn de ietwat eenzijdige verhalen, die een hoop onbesproken of onbelicht laten. Denk aan een verhaal met als titel 'asielzoekers zorgen meestal voor criminaliteit', dan voel je direct dat een hoop niet gezegd of belicht wordt. Verdikken gaat over datgene belichten wat het verhaal nog niet vertelt.

#### Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Welke verhalen in dit proces zijn dunne beschrijvingen of onduidelijk en hebben verdikking nodig?
- Als mensen bijvoorbeeld zeggen: 'Veiligheid is de stapel papier op de passagiersstoel', welke vragen helpen dan om dit verhaal te verdiepen, zodat we het meer kunnen begrijpen?

#### Voorbeeld:

We vragen mensen soms heel bewust om de dun uitgewerkte verhalen samen te verdikken. Dat betekent bijvoorbeeld dat ze bewust op zoek gaan naar de andere kant van het verhaal, de niet-gehoorde stemmen, de dualiteiten in het verhaal en datgene wat niet gezegd wordt, maar tussen de regels wel voelbaar is. Door op die manier verhalen te ontleden, wordt het makkelijker om te bepalen welke relatie mensen met het verhaal willen.

## Aandachtspunt 5

### Help mensen te separeren

Separeren betekent dat de persoon en het verhaal niet samenvallen. Het scheiden van verhaal en persoon draagt bij aan veranderende verhalen. Het bevrijdt en herstelt relaties tussen mensen in veranderingsprocessen. In de inleiding van deze tool staat het voorbeeld van de film. Separeren bleek hier een belangrijk werkend mechanisme te zijn. Omdat het een film was, konden mensen even uit hun eigen verhaal en in een ander verhaal stappen.

#### Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Hoe kunnen we voorkomen dat we het verhaal gaan combineren met de persoon (de persoon is niet onveilig, maar de persoon heeft een ander verhaal over 'veiligheid' dan jij).
- Wat is de relatie die de auteur van dit verhaal heeft met het verhaal en welke vragen zouden de auteur kunnen helpen om te reflecteren op de relatie die hij of zij heeft met het verhaal?
- Welke interventie zou mensen kunnen helpen om naar de film te kijken, in plaats van alleen in de film te *spelen*?

#### Voorbeeld:

Een manier om dit te doen is om mensen bijvoorbeeld te vragen een titel te geven aan een verhaal dat hen bezighoudt. Stel iemand is ontevreden over de samenwerking in het team en vertelt daarover. Door te vragen welke titel iemand aan het verhaal geeft, kun je vervolgens die titel bevragen. Stel dat iemand als titel 'stroeve samenwerking' noemt, dan kun je daarna vragen: wanneer was stroeve samenwerking afwezig? Wat is het effect van stroeve samenwerking op jou? Op die manier kan iemand ineens van een afstandje kijken naar 'stroeve samenwerking'.

## Aandachtspunt 6

### Reflecteer ook op je eigen verhaal

Het werken met de verhalen van anderen vraagt om zelfreflectie.

#### Vragen om jezelf en anderen te stellen:

- Wat is mijn verhaal over (de) verandering?
- Wat is mijn verhaal over het thema waar de verandering over gaat?
- Hoe beïnvloeden deze persoonlijke verhalen de verandering waar ik bij betrokken ben?
- Hoe werk ik (op een goede wijze) met de verhalen van anderen?

#### Voorbeeld:

Het kan helpen om je eigen verhaal over verandering of het thema waar de verandering over gaat (of dat nu is veiligheid, efficiency, zelfsturing etc.) eens uit te schrijven. Schrijf over 3 momenten van zelfsturing in je eigen leven, het effect van die momenten op jou en welke conclusies je daaruit trekt. Op die manier wordt het makkelijker om te zien waar je eigen verhalen mee gaan doen in het vraagstuk. Ook is het waardevol om zo nu en dan stil te staan bij hoe je werkt met andermans verhaal... we selecteren, filteren en kiezen constant in de verhalen van anderen. We zijn geen neutrale wezens, dus reflectie op het werken met de verhalen van anderen is waardevol. Zo realiseerde ik mij zelf pas later hoe opmerkelijk het eigenlijk was dat ik in mijn onderzoek labels gaf aan onderdelen van de verhalen van mensen die ik interviewde. Je kunt je afvragen of die mensen daarop zitten te wachten... en wat ik eigenlijk beoogde met die labels van mij.



## Referenties

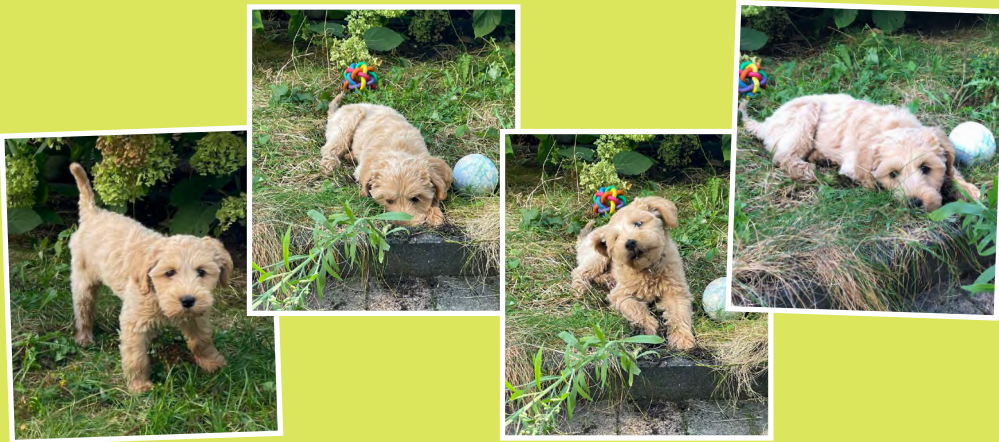
- Van Ooijen, M. C. (2023). *“Not All Fish Will Survive”:  
Working with a Multitude of Urgency Narratives in Pro-  
cesses of Change*. [PhD-Thesis - Research and gradua-  
tion internal, Vrije Universiteit Amsterdam].
- Tjepkema, S., Kabalt, J., Van Ooijen, M., Verheijen, L.,  
K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen,  
beweging brengen in teams en organisaties*. Boom.

# Millie

Sinds augustus hebben we een nieuwe pup in huis. Ze heet Millie en we zijn er superblij mee: samen wandelen, spelen en op puppycursus. Millie is een slim hondje en ze pakt alles snel op. We hebben alleen één probleem, ze plast nog steeds in huis en dat willen we niet. Als mensen vragen hoe het gaat met de pup zeggen we als eerste: “Ze is nog niet zindelijk”. En eigenlijk is dat raar, we zouden namelijk ook kunnen zeggen: “Het is een superleuk hondje” of “Ze heeft al veel geleerd” of “Ze plast al veel minder vaak in huis dan een maand geleden”. Toch zeggen we dat niet.

Dit is wat ik soms ook zie gebeuren bij veranderingen in organisaties. Er is vooruitgang, er gaan al veel dingen goed, het begin van de vernieuwing is er en toch gaat onze aandacht naar wat er nog niet is en wat we eigenlijk wel hadden verwacht of gehoopt. Volgens evolutionaire biologen kunnen we daar niet zoveel aan doen. Ons brein heeft een voorkeur voor het spotten van negatieve afwijkingen en gevaar. Vroeger had dit een reden, je wilde natuurlijk niet die ene tijger missen die achter de bosjes verstopt zat en op je afkwam. Tegenwoordig heeft dit systeem zijn functie wat verloren. Toch hebben we nog steeds een scherp oog voor alles wat niet goed gaat.

En dat is jammer, want eigenlijk ontlene we vooral veel positieve energie, motivatie en doorzettingsvermogen aan de *voortgang* die we boeken. Het is dus belangrijk bij veranderingen juist die sprankeling van vernieuwing te ervaren. Teresa Amabile heeft hier samen met Steven Kramer onderzoek naar gedaan en noemt dit het progressie-principe. Ze kwamen erachter dat het boeken van voortgang, hoe klein ook, mensen productiever, creatiever en meer betrokken maakte bij de verandering die ze nastreven. Alleen doet ons brein daarin iets raars. We ervaren vooruitgang maar tijdelijk. Dingen die vandaag nog bijzonder zijn, vinden we morgen alweer normaal. We gaan al snel weer over tot de orde van de dag.



Bij veranderprocessen is het dus behulpzaam bewust stil te staan bij de verandering die je wilt realiseren en op zoek te gaan naar de stapjes vooruit die al gezet zijn. Een metafoor die ik vaak gebruik bij verandertrajecten is die van de kuil en de berg. We zijn geneigd vooral te letten op de kuilen (daar willen we niet invallen). Maar als je een kuil graaft, ontstaat er ook een hoopje zand, de berg. Die berg staat symbool voor wat er al is bereikt. Beide zijn aanwezig en beide zijn waar. Over de berg en over de kuil zijn verhalen te delen, alleen hebben we voor het verhaal over die mooie bergtoppen wat explicieter een uitnodiging nodig.

Millie heeft zich de afgelopen weken ontwikkeld tot een echte graver. Ze maakt als we niet opletten heel diepe kuilen in onze voortuin. Ik focus me vanaf nu vooral op het plezier dat ze daaraan beleeft en de tevreden blik in haar ogen achteraf. Die is wat mij betreft onbetaalbaar.

*Theo Visser werkt als adviseur bij  
Kessels & Smit, The Learning  
Company*



# Succesvoorbeelden opsporen en uitdiepen

## Voor verhalen die bijdragen aan verandering

Deze tool helpt bij het opsporen van verhalen die bijdragen aan verandering. Verhalen waar je meer van wilt. Bijvoorbeeld over die ene verpleegkundige die altijd tijd weet te maken voor een praatje met de patiënt ondanks haar drukke werkschema, of die leerkracht die telkens innovatieve werkvormen bedenkt om het leren leuker en makkelijker te maken. We kennen allemaal wel een mooi verhaal dat ons nieuwsgierig maakt, alleen staan we niet zo vaak stil bij wat er dan precies gebeurt. En dat is jammer. Want als je weet hoe iets werkt, dan wordt het gemakkelijker om hier meer van te doen en op die manier te zorgen voor voortgang. Voor je het weet is de daadwerkelijke verandering alweer een paar stappen verder en het einddoel dichterbij.

Theo Visser

### **Wat is het?**

Een manier om succesverhalen te verzamelen en de werkende elementen in de aanpak uit te diepen.

### **Wanneer gebruik je het?**

Als je ergens beter in wilt worden of een verandering een paar stappen verder wilt brengen. Het idee is dat als je weet wat goed werkt, het ook makkelijker is dit vaker op die manier te doen.

### **Hoe lang duurt het?**

Deze tool kun je gebruiken met een groepje collega's of als duo. Als duo neem je 60 minuten. Heb je een grotere groep collega's reken dan op 120 minuten, zodat er ruimte is om meerdere voorbeelden te bespreken.

### **Hoe werkt het?**

Deze vijf stappen helpen om gericht in gesprek te gaan en te komen tot duidelijke conclusies.





### **STAP 1. Introduceer het thema (5 minuten)**

De eerste stap is meteen een belangrijke. Waar wil je graag voorbeelden over verzamelen? Stel dat je de samenwerking in het team wilt verbeteren, dan is dat ook de kern van de verhalen die je graag wilt horen.

### **STAP 2. Verzamel de voorbeelden (5 minuten)**

De volgende stap is het 'spotten' van de succesvoorbeelden over het gekozen thema. Dus als we het hebben over effectief samenwerken in een team, waar zie je dat al gebeuren? Wat vind je een mooi voorbeeld dat precies aangeeft waar het volgens jou over gaat? Schrijf ieder voorbeeld in een steekwoord op een aparte post-it. Het kan iets zijn dat je zelf hebt meegemaakt of iets dat je bij anderen hebt gezien zonder dat je daar zelf een actieve rol in speelde. Ga er nog niet verder op in.

### **STAP 3. Kies de voorbeelden die je wilt analyseren (10 minuten)**

Vraag mensen in één zin hun voorbeeld toe te lichten. Kies vervolgens een paar voorbeelden uit die je de moeite waard vindt om verder uit te diepen. Manieren om te kiezen zijn: afgaan op nieuwsgierigheid (vraag naar welk voorbeeld mensen vooral nieuwsgierig zijn); op belang (beslis samen welke voorbeelden wezenlijk zijn om beter te begrijpen met het oog op de beweging waar je samen aan bouwt). De kunst is deze fase niet al te lang te laten duren. Voorkóm dat mensen al heel veel vertellen over hun voorbeeld.

### **STAP 4. Analyseer de voorbeelden (30 – 90 minuten)**

Vraag degene die het voorbeeld heeft ingebracht meer te vertellen over het voorbeeld. De volgende vragen kunnen helpen hier verdieping in aan te brengen. Start bij de feiten (wat was de situatie, wie waren erbij) en eindig met de werkende elementen (wat zouden we meer moeten doen?). Vragen die hierbij helpen zijn:

- Wat was de situatie?
- Wie waren erbij betrokken?
- Wat maakt dit verhaal een voorbeeld van [het thema]?
- Waar word je blij van in dit voorbeeld?
- Wat maakt dat het daar werkte?
- Wat en wie heeft vooral bijgedragen aan het succes?

Maak voor elk voorbeeld een kleine poster op een vel papier. Bovenaan schrijf je in enkele zinnen het verhaal. Eronder komt een duidelijke conclusie over dit voorbeeld met daarin kernachtig de werkende bestanddelen. Tenslotte bedenk je voor het verhaal een titel. Die komt bovenaan te staan. Onderaan schrijf je de naam van degene van wie dit voorbeeld is en die er meer over kan vertellen mocht iemand daar interesse in hebben.

### **STAP 5. Bekijk samen de 'bouwstenen' voor verandering (5 minuten)**

Leg alle posters uit de vorige stap naast elkaar. Dit zijn jullie 'beproefde bouwstenen' voor verandering. Samen bekijk je de bouwstenen. Ieder gaat voor zichzelf na tot wat voor inspiratie of tot welke nieuwe ideeën voor zijn of haar eigen praktijk dit leidt. Om beurten deel je deze inspiratie voor actie met elkaar.

A scenic landscape featuring a calm lake in the foreground, a green mat with a yellow stripe in the middle ground, and a range of snow-capped mountains in the background under a cloudy sky. In the bottom foreground, a pair of bare feet is visible, resting on the green mat.

# Het persoonlijke verhaal leidt tot betere loopbaan- besissingen en meer betekenis in het werk



Een loopbaan kun je zien als een voortdurend veranderend verhaal dat telkens nieuwe hoofdstukken vereist. Net als bij veranderingen in organisaties die je niet rechttoe rechtaan kunt ontwerpen, maar die gaandeweg groeien en telkens een nieuw hoofdstuk krijgen. Zo zijn mensen ook steeds op zoek naar manieren om de sprankeling, passie en motivatie binnen hun eigen loopbaan te behouden of te ontdekken. Dit is niet zozeer een rationeel proces van planning en doordachte uitvoering. Het is veel meer een zoekproces dat stap voor stap vorm krijgt. De loopbaantool 'Mijn verhaal' stelt mensen in staat om op zoek te gaan naar waar voor hen de sprankeling zit. Daarna kunnen ze gericht kiezen welke loopbaanstappen hen dichterbij die motivatie brengen of ze leren hoe je de sprankeling kunt vinden in het werk zoals het nu is. In de FCE-festival reader van 2021 werd de loopbaantool 'Mijn verhaal' geïntroduceerd, gebaseerd op het Career Construction Interview. De tool bestaat uit zes vragen waarmee mensen hun eigen loopbaanverhaal kunnen schrijven. Dit verhaal helpt om een volgende stap te zetten richting betekenisvol werk. Onlangs hebben Dr. Jessie Koen (TNO), Prof. Dr. Ute-Christine Klehe (Justus Liebig Universität) en Dr. Anna van der Horst (eelloo, Justus Liebig Universität), onderzoek gedaan naar de effectiviteit van deze benadering. In dit artikel staat meer over de tool 'Mijn verhaal'. Ook komen de resultaten aan bod uit het onderzoek naar de werking ervan. De resultaten laten zien dat het werken met de tool mensen helpt om besluitvaardiger te zijn in hun loopbaan, meer betekenis te vinden in hun werk en hun netwerk te vergroten.

Door: Anna van der Horst

## Proactief loopbaankeuzes maken

Wat betekent werk voor jou? Waar wil je graag aan bijdragen? Wat motiveert om door te zetten als het tegenzit? Wanneer ben je trots? Een persoonlijkheidsvragenlijst of CV geeft niet direct het antwoord op deze vragen. Terwijl inzicht in je eigen antwoorden op dit type vragen eigenlijk heel belangrijk is. Ze helpen bij het zelfbewust en proactief nemen van loopbaanbeslissingen die aansluiten bij je eigen ambities en vaardigheden. Dit is nodig om met plezier te kunnen werken en succesvol om te gaan met de uitdagingen die er zijn in de veranderende wereld. Proactieve keuzes in je loopbaan maak je niet eenmalig, maar telkens opnieuw. Het persoonlijke loopbaanverhaal wordt vaak beschouwd als een innerlijk kompas. Het idee is dat wanneer individuen hun eigen verhaal goed begrijpen, ze betere keuzes kunnen maken voor de toekomst en gemakkelijker in actie kunnen komen. Het Career Construction Interview, - ontwikkeld door Mark Savickas - begeleidt mensen bij het maken van deze keuzes.

## Op zoek naar je eigen rode draad

Het Career Construction Interview stelt je in staat om je eigen (kleine) verhaal te plaatsen in een bredere context. Voorbeelden van vragen die in zo'n interview aan bod komen zijn: Wie bewonderde jij of wie waren jouw rolmodellen vroeger? Wat is op dit moment je lievelingsverhaal (bijvoorbeeld in de vorm van een boek of film)? Wat is jouw favoriete quote? Aan de hand van antwoorden op dit soort vragen schrijf je je eigen verhaal. Dit helpt je te ontdekken hoe je geworden bent wie je nu bent, en wat de rode draad is in je werk en leven. Daarna kan je beter zien hoe jouw verhaal past in het werk dat je doet of wil doen, binnen de organisatie waar je werkt of de droom die je voor de toekomst hebt. Het leren kennen van je nostalgische verhaal (de rode draad in je leven en loopbaan tot nu toe) helpt om jouw *postalgische* verhaal te maken waarmee je de toekomst vorm kunt geven.

## Loopbaantool 'Mijn verhaal'

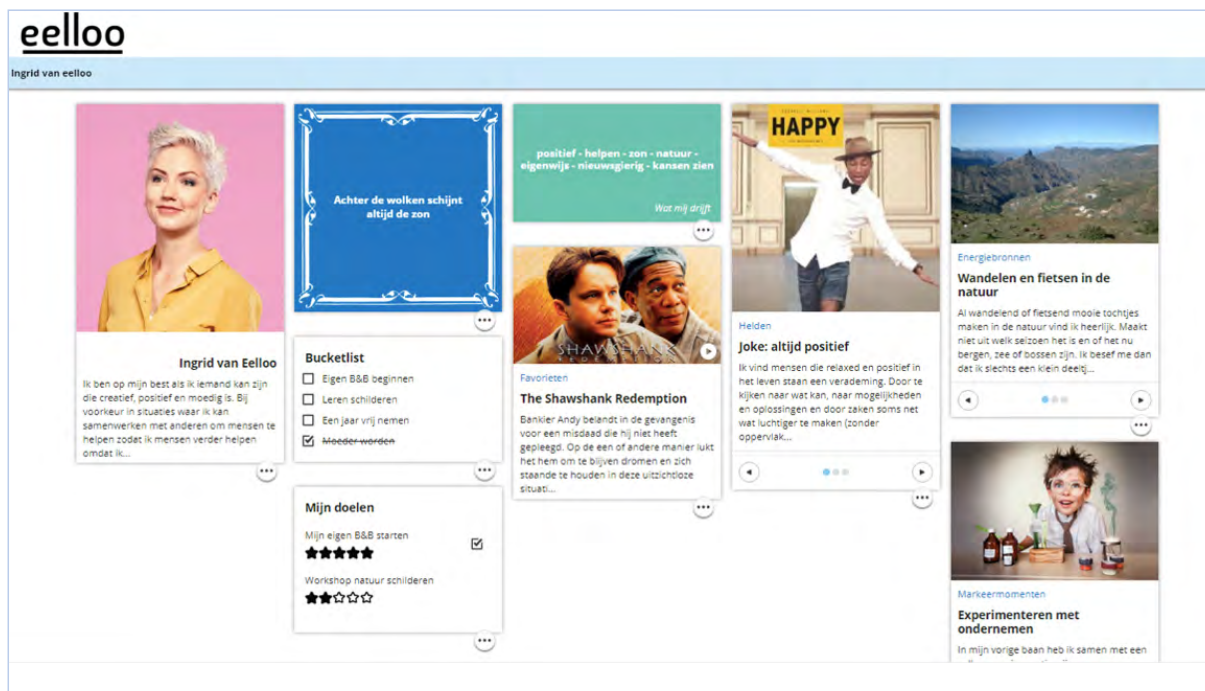
Om het Career Construction Interview effectiever in organisaties te gebruiken, heeft eelloo het loopbaanprogramma 'Mijn verhaal' ontwikkeld. Dit programma bestaat uit een workshop, online werkboek opdrachten om je verhaal zelf te schrijven en een onlinepresentatie van je verhaal. Het verhaal in de onlinepresentatie gaat niet alleen over feitelijke gegevens, maar ook over hoe je jezelf en je loopbaan ziet, en wat werkelijk van betekenis is in je werk. Het gaat bijvoorbeeld over de dingen die je energie geven, wat betekenisvolle momenten tot nu toe waren in je loopbaan en welke persoonlijke kwaliteiten je het liefste inzet om iets te bereiken. De focus ligt op persoonlijke betekenis, niet op meetbare criteria of op wat 'waar' is.

Aangezien een loopbaanverhaal voortdurend evolueert, kunnen deelnemers telkens onderdelen toevoegen of aanpassen aan het programma. De workshop is bedoeld om interactie op gang te brengen. We kwamen er namelijk achter dat een loopbaanverhaal pas echt betekenis krijgt wanneer de verschillende elementen ervan worden gedeeld in gesprekken met collega's, leidinggevenden of coaches. Tijdens een persoonlijk gesprek kunnen deelnemers de rode draad ontdekken en kunnen zij elkaar helpen om conclusie uit het verhaal te vertalen naar concrete loopbaanacties. Zo ontstaat er echt effect.

### Zelf aan de slag met jouw verhaal?

Wil je de loopbaantool 'Mijn verhaal' zelf uitproberen? In een van de vorige FCE-readers werkten we de tool uit in enkele stappen. Je kunt deze tool downloaden via [deze link](#). Hij staat op pagina 38! Voor het online programma, de workshop of andere vragen kun je ook een mailtje sturen naar Anna van der Horst via [Anna.vanderHorst@eelloo.nl](mailto:Anna.vanderHorst@eelloo.nl).





## Onderzoek laat zien dat het persoonlijke verhaal werkt

We waren benieuwd of de loopbaantool 'Mijn verhaal' met het online programma mensen helpt een goed beeld te krijgen van hun loopbaanmogelijkheden, of het invloed heeft op de betekenis die mensen in hun loopbaan ervaren, en of het ook leidt tot proactieve stappen met hun loopbaan.

### Meer zicht op loopbaanmogelijkheden

Het onderzoek laat zien dat deelnemers nadien meer zicht hebben op hun loopbaanmogelijkheden. Deelnemers in de controlegroep lieten ook een lichte verbetering lieten zien (8,7%), maar de verbetering in de experimentele groep was een stuk groter (28,0%).

### Meer betekenis ervaren in het werk

Uit het onderzoek blijkt ook dat deelnemers direct na het programma al meer betekenis ervaren in hun werk. In de controlegroep trad geen verandering op. Deelnemers gingen anders naar hun eigen werk kijken, omdat ze er meer verhaal in ontdekten.

## Aanpak van het onderzoek

Om te bepalen of de loopbaantool 'Mijn verhaal' effectief is, hebben onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam en de Justus Liebig Universität een onderzoek uitgevoerd. De resultaten van deelnemers aan het programma zijn vergeleken met een controlegroep. In totaal hebben 119 deelnemers de loopbaantool 'Mijn verhaal' gebruikt en hun uitkomsten besproken met een coach. Ook hebben zij een voormeting ingevuld en een nameting direct na de coaching evenals drie maanden later. Deelnemers uit de ongeveer even grote controlegroep, hebben alleen de voor- en nametingen ingevuld. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 26,8 jaar. De helft had tijdens deelname betaald werk, de andere helft studeerde nog. Het opleidingsniveau was verdeeld: 7,3% MBO, 25,8% bachelor, 57,6% master.

Verhalen vertellen is een manier om op een nieuwe manier naar dezelfde feiten te kijken. Deelnemers werden auteur van hun eigen verhaal, en konden binnen de kaders van de feiten een nieuw plot schrijven dat hen hielp om de betekenis te ontdekken. Drie maanden na deelname aan het programma zette deze stijging door. Deelnemers blijven blijbaar ook op de lange termijn meer betekenis zien in hun werk. In de controlegroep was er een kleine en minder uitgesproken toename in betekenis na drie maanden.

### Actiever netwerken

Volgens de theorie verwachten onderzoekers dat mensen die hun verhaal goed kennen, gemakkelijker proactief loopbaanstappen zetten. Proactief loopbaangedrag wordt omschreven aan de hand van: plannen, vaardigheden ontwikkelen, praten over je ambities en netwerken (Koen & Parker, 2018). Al deze factoren werden in het onderzoek gemeten. Het blijkt dat deelname aan het programma vooral een positief effect heeft op het opbouwen van netwerken. Deelnemers in de experimentele groep werden actiever in het verbeteren van hun netwerken. Op de andere activiteiten waren wel stijgingen zichtbaar maar niet duidelijk anders dan die van de controlegroep.

### Tot slot

In 1985 schreef McAdams al: *“Het kennen en vertellen van het eigen verhaal helpt mensen om te begrijpen hoe ze geworden zijn wie ze zijn, en waar ze denken dat hun leven naartoe gaat, waardoor ze betekenis, zin en purpose ervaren.”* De loopbaantool ‘Mijn verhaal’ kan op korte en lange termijn waardevol zijn, omdat het mensen in staat stelt hun loopbaankansen te ontdekken, hun huidige werk op een andere manier te bekijken en proactiever stappen te zetten in hun loopbaan. Loopbaancoaches, leidinggevenden en professionals op het gebied van leren en ontwikkeling kunnen het Career Construction Interview en de loopbaantool ‘Mijn verhaal’ gebruiken om individuen te helpen meer regie te nemen over hun eigen loopbaan.

### Literatuurverwijzingen

- Koen, J. & Parker, S. (2018). Tackling the root of insecurity: Why some workers experience less insecurity in today’s labor market. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10342). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of general psychology*, 5(2), 100-122.



**Anna van der Horst** werkt als onderzoeker en adviseur bij eelloo en als docent en onderzoeker aan de Justus Liebig Universiteit, Giessen. Ze doet onderzoek naar hoe mensen zelf de regie kunnen voeren over hun loopbaan en ontwikkeling en hoe schaalbare tools en interventies organisaties kunnen helpen werk mensgerichter te maken.



