



# Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde: van botsing naar bedding

Onderzoek naar mogelijkheden om innovatieinitiatieven uit te breiden in de organisatie

Dr. Suzanne Verdonschot  
maart 2026

# Inleiding

**Een team innovatie in een gehandicaptenzorgorganisatie onderzoekt de mogelijkheid om een kerststallenroute te organiseren waar ook mensen met een beperking aan mee kunnen doen. Een specialist in het ziekenhuis is zoekende hoe zij binnen haar organisatie de samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen een positieve impuls kan geven. Het zijn voorbeelden van vernieuwende initiatieven waarbij mensen in hun dagelijkse praktijk werk maken van iets dat zij belangrijk vinden. Vanuit een sterke, innerlijk gevoelde drijfveer, en met oog voor maatschappelijke en organisatorische impact proberen zij meer mensen te betrekken bij hun beweging. Dit gaat met vallen en opstaan, want vernieuwen binnen bestaande structuren is niet eenvoudig. Het nieuwe wijkt immers af van wat tot dan toe gebruikelijk was en daardoor krijg je onvermijdelijk te maken met bestaande regels, gewoontes, diepgewortelde overtuigingen en belangen.**

## Het nieuwe in conflict met het bestaande

Het bruisende van een vernieuwing staat regelmatig op gespannen voet met de gevestigde orde in een organisatie. Om verder te komen, helpt het om handigheid te ontwikkelen in het omgaan met lastige situaties die hieruit voortkomen. Denk aan de beslisser die een gespecificeerde begroting voor komend jaar verlangt terwijl voor de innovators nog niet vaststaat wat de volgende stappen zullen zijn. Of neem het management die een uitrol wil van wat er gerealiseerd is, terwijl je als innovator voelt dat dit niet gaat werken of zelfs schadelijk is. Ook kun je te maken krijgen met tweespalt tussen mensen die het belang voelen van een nieuwe richting en collega's die redenen hebben om vast te houden aan hoe het altijd ging. We zijn het afgelopen jaar op onderzoek uitgegaan om meer te leren over manieren om effectief om te gaan met dergelijke spanningen tussen 'het nieuwe en het bestaande'.

## Onderzoek naar mogelijkheden om het vermengen een impuls te geven

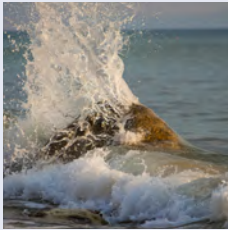
Ons onderzoek richtte zich op de vragen: Hoe vermengt een vernieuwend initiatief zich met het bestaande systeem? En hoe kun je dat proces een zetje in de goede richting geven? De gedachte erachter is, dat als het lukt om effectiever te bouwen aan het inbedden van vernieuwing, we met elkaar meer maatschappelijke impact kunnen realiseren. In dit paper staan de inzichten uit de eerste onderzoeksfase centraal. Daarnaast komen de aanknopingspunten voor de volgende fase aan bod.

### Hoofdpijnen van dit paper

Het paper beschrijft drie fases die vernieuwingen achtereenvolgens doorlopen. De botsingen tussen het nieuwe en het bestaande presenteren zich in elke fase anders, en er gelden ook andere adviezen om er effectief mee om te gaan. De meeste aandacht krijgt de laatste fase: de uitbreidingsfase van innovatie, omdat die centraal staat in het nieuwste onderzoek. Er is aandacht voor het uitnodigen van 'tussenpersonen', ontwerpen van 'tussenruimte', de omgang met verlies, het aangrijpen van een wezenlijk vraagstuk en het vooruitdenken over heel praktische werkafspraken die je helpen om in de praktijk van alledag te handelen in lijn met datgene waar je naar streeft. Het onderzoek laat zien dat het mogelijk is om zelf actief invloed te nemen op het inbedden van de vernieuwing in elke fase. Wezenlijk is hierbij de reflectie op de fase waarin je je bevindt en het kunnen schakelen tussen strategieën die per fase kansrijk zijn.

# Inhoud

---



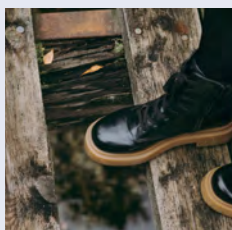
<b>1. Bouwen aan een beweging vanuit sprankeling en drive</b>	<b>5</b>
1.1 Vernieuwen kun je zien als bouwen aan een beweging	7
1.2 Met vallen en opstaan kom je verder	7
1.3. De sprankeling is wezenlijk om aan vast te houden	8
1.4 Dit onderzoek: gericht op meer te weten komen over het inbedden van innovatie	9
Een kijkje in de keuken van vernieuwers met een lange adem	9
 Dompel je onder in de verhalen van bewegingmakers	9
Interviews met experts	9
 Laat je verrijken door de blik van de geïnterviewde experts	10
De open keuken als ontmoetingsplek	10

---



<b>2. Het nieuwe en het bestaande staan op gespannen voet met elkaar – en in elke fase van de beweging ziet dat er anders uit</b>	<b>11</b>
2.1 Eerste fase: klein en onder de oppervlakte	12
Het nieuwe ontstaat lokaal en buiten het directe zicht	12
2.2 Tweede fase: er is sprake van een beweging	14
Het nieuwe wordt zichtbaar en materialiseert	15
2.3 Derde fase: de gevestigde orde leert mee	15
Gaandeweg ontstaat bedding	16
2.4 Reflectie op de fase waar je je in bevindt	17

---



---

<b>3. Ruimte maken voor 'het tussen' – zicht op mogelijkheden om de innovatie uit te breiden</b>	<b>18</b>
3.1 Geen mensen tegenover elkaar maar een krachtenveld waarin je je begeeft	19
3.2 Vijf ingangen om ruimte te maken voor 'tussen'	20
Tussenpersonen: Wie nodigen we uit?	21
Tussenruimte: Waar ontmoeten we elkaar?	21
Verlies: Hoe nemen we afscheid?	23
Wezenlijk vraagstuk: Welke kans grijpen we?	23
Afspraken: Vooruitdenken en oude reflexen voorkomen	25

---

<b>Tot slot</b>	<b>26</b>
Aanknopingspunten voor het onderzoek de komende periode	27

---

Literatuurverwijzingen	28
Eindnoten	29
Woord van dank	30
Over Suzanne verdonschot	30
Over dit FCE-onderzoek	31

---

# 1 **Bouwen aan een beweging vanuit sprankeling en drive**

**We doen al jaren onderzoek naar hoe mensen effectief bouwen aan vernieuwing in organisaties. Dit hoofdstuk biedt een korte samenvatting van de inzichten uit het onderzoek tot nu toe. Vooral bedoeld ter achtergrond bij de hoofdstukken die hierna volgen, waar de bevindingen uit het onderzoek van afgelopen jaar aan bod komen.**



## 1.1 Vernieuwen kun je zien als bouwen aan een beweging

Het uitbouwen van innovatie is geen lineair proces dat volgens vaste stappen of fasen verloopt. Processen waarbij medewerkers bouwen aan verbeteringen en vernieuwingen in hun werkpraktijk kennen geen vooraf vastgesteld begin- en eindpunt. Of het nu gaat om de wens klantgerichter te werken in een supermarkt of om de ambitie de patiëntveiligheid te vergroten in een ziekenhuis, zulke vernieuwingsprocessen zijn te typeren als beweging die continu doorgaat; als een voortdurende stroom van kleine aanpassingen in werkprocessen en interacties tussen mensen (Weick & Quinn, 1999). Leren met de intentie om te innoveren verloopt vaak rommelig (Berends & Lammers, 2010) en heeft het karakter van improviseren (Kamoche, Cunha & Cunha, 2003; Orlikowski, 1996). De groei van een dergelijke innovatie-beweging drukken we uit in drie dimensies. Ten eerste de omvang van de beweging. Een beweging wordt groter in omvang doordat er meer mensen bij betrokken raken. Ten tweede is er de verdieping van de beweging. Een beweging kan gevoed worden door kennis, waardoor de betrokkenen intelligenter kunnen handelen. Ten derde is er de mate van regie waardoor initiatiefnemers (of: bewegingmakers) richting geven aan de vernieuwing door samenhang aan te brengen tussen datgene wat op verschillende plekken in de organisatie ontstaat.

## 1.2 Met vallen en opstaan kom je verder

Omdat innoveren een exploratief leerproces is, waarbij je leert door vallen en opstaan, is het onvermijdelijk dat je onderweg vastloopt. Dat gebeurt bijvoorbeeld omdat je te maken hebt met heel verschillende en soms ook tegengestelde belangen van betrokken personen (bijv. er zit iemand aan tafel die steeds benadrukt wat er niet kan en heel kritisch is, en hoewel je open staat voor zorgen en risico's heerst er een negatieve sfeer). Ook kan het zijn dat de innovatieve aanpak die betrokkenen ontwikkeld hebben, schuurt met de bestaande manier van werken in de organisatie (bijvoorbeeld: het management vraagt om een uitgewerkt plan en een overzicht met op te leveren resultaten, maar dat past niet bij de stap-voor-stap-aanpak van de vernieuwing). Dit vastlopen is inherent aan het samen innoveren. Het is niet iets wat je moet zien te voorkómen of zou moeten vermijden. Het is zaak om de momenten waarop je vastgelopen bent te herkennen en op zoek te gaan naar een nieuw perspectief. Het kenmerk van een bekwame innovator is het vermogen in dit soort – en vele andere – situaties een nieuw perspectief te ontwikkelen en een (kleine) doorbraak te realiseren. Een doorbraak bestaat uit de introductie van een andere manier van denken of doen die ervoor zorgt dat het proces weer een klein stapje verder komt. Vernieuwing bestaat in feite uit een aaneenschakeling van kleine doorbraken.

*Het uitbouwen van innovatie is geen  
lineair proces dat volgens vaste  
stappen of fasen verloopt*

### 1.3. De sprankeling is wezenlijk om aan vast te houden

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 zit en niet kan wachten om te beginnen. Door alle regels en de gevoelde druk om volgens een bepaalde efficiëntie te gaan uitrollen of opschalen, raakt dat enthousiasme soms op de achtergrond. Als je innovaties wilt uitbouwen is het daarom van belang om niet alleen te denken in termen van aantallen (meer afdelingen, meer mensen), maar ook in termen van relaties (voor wie zou dit interessant zijn, wat kan ik leren van hun kijk). Want innovatie gaat niet alleen om 'changing minds', maar evengoed om 'changing hearts' (Moore, Riddell & Vocisano, 2015). Het onderzoek in uiteenlopende innovatiepraktijken laat zien dat de sprankeling geen eigenschap van de innovatie zelf is, maar iets dat plaatsvindt tussen mensen. De kans dat dat bruisende ontstaat bij nieuwe mensen die betrokken raken, is het grootst op het moment dat zij zich uitgenodigd voelen om mee te doen in het zoekproces dat onderdeel is van de beweging. Bijvoorbeeld als bijeenkomsten niet gebruikt worden om over te dragen, uit te leggen en te overtuigen, maar kans bieden om zelf iets te ervaren, te onderzoeken en betekenis te geven.

#### Eerder onderzoek waar we op voortbouwen:

- [Samen vernieuwen in de praktijk](#) Toolbox om werk te maken van innovatie (Verdonschot & de Jong, 2022) gebaseerd op inzichten uit langlopend (promotie)onderzoek naar leren en innoveren in de praktijk.
- [Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing](#) Onderzoek door Verdonschot (2020) in samenwerking met de FCE.
- [Een innovatiepraktijk is een leerpraktijk](#) Hoofdstuk in het Handboek Human Resource development door Verdonschot (2021).



*Als je innovaties wilt uitbouwen is het van belang om niet alleen te denken in termen van aantallen, maar ook in termen van relaties*

## 1.4 Dit onderzoek: gericht op meer te weten komen over het inbedden van innovatie

De voorgaande stappen leidden tot een nieuwe onderzoeksfase. Het afgelopen jaar hebben mijn collega Mara Spruyt en ik vanuit onze open onderzoekskeuken een studie opgezet die we de titel gaven: Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde. De bedoeling van deze stap was om meer te leren over mogelijkheden om innovatie-initiatieven in te bedden in de organisatie.

### Een kijkje in de keuken van vernieuwers met een lange adem

We zochten mensen op die al jaren bouwen aan hun beweging en reconstrueerden samen met hen betekenisvolle momenten in de ontmoeting tussen de vernieuwing en de gevestigde orde. We leidden 7 focusgroepen (groepsinterviews met twee of meer mensen die betrokken waren bij het initiatief vanuit verschillende rollen) en voerden 3 individuele interviews over in totaal 10 vernieuwende initiatieven. De vernieuwende initiatieven gaan bijvoorbeeld over de volgende onderwerpen: interdisciplinair samenwerken in een ziekenhuis, onderwijs op het vlak van palliatieve zorg; een positief leef- werkklimaat in de gehandicaptenzorg en duurzamer werken in een publieke gezondheidsorganisatie.

### Interviews met experts

Daarnaast deden we 3 diepte-interviews met in totaal 4 experts op verschillende domeinen. We wilden beter begrijpen hoe vernieuwende initiatieven zich vermengen (of niet) met bestaande systemen, en welke mogelijkheden er zijn om dat proces een zetje de goede richting te geven - het liefst op zo'n manier dat je het sprankelende, het speciale, vasthoudt bij het opschalen van de vernieuwing. De namen van de experts komen op diverse plekken terug in dit paper als we citaten aanhalen uit deze gesprekken:

- Eric Koenen nodigden we uit vanwege zijn jarenlange ervaring als bestuurder en zijn betrokkenheid vanuit die rol bij het helpen groeien van innovatie. Ook zijn ervaring in het begeleiden van raden van bestuur en toezichthouders bij fusies, samenwerkingsvraagstukken en transitieprocessen, en zijn vermogen om deze ervaringskennis 'op te tillen' door erover te publiceren, maakt hem aantrekkelijk als expert om van te leren.
- Marijke Spanjersberg helpt mensen met samenwerkingsvraagstukken in zorg en onderwijs en gebruikt hierbij een systeem-perspectief. Mensen die gedreven zijn iets voor elkaar te krijgen en in de knoei komen met elkaar en het systeem, dat is wat haar fascineert. De manier waarop ze haar kennis

## DOMPEL JE ONDER IN DE VERHALEN VAN BEWEGINGMAKERS



### Verhalen brengen de straat dichterbij

In dit artikel leer je meer over 'de Verhalenvanger'. Een initiatief in de stad Rotterdam bedoeld om projecten in de fysieke ruimte beter te laten aansluiten bij de wensen van mensen die er wonen.



### Synchroniciteit als stuwende kracht bij bouwen aan Positieve Gezondheid

In dit interviewartikel lees je het verhaal van Machteld Huber, die haar beweging Positieve Gezondheid steeds groter wist te maken.



## LAAT JE VERRIJKEN DOOR DE BLIK VAN DE GEÏNTERVIEWDE EXPERTS



Regie nemen op het ontstroeven van het denken  
Lees het interview met Eric Koenen



Ontginnen van het rijke midden met het oog op systeeminnovatie  
Lees het interview met Marijke Spanjersberg



From strict guidelines to rules of thumb: reflexivity as key competence  
to blend innovations into everyday practice  
Lees het interview met Anne Marie Weggelaar en Júlia Valls Pérez

hierover verwoordt in haar laatste boek Tussentaal, vormt voor ons de aanleiding om haar uit te nodigen als expert.

- Anne Marie Weggelaar is opgeleid als verpleegster en werkt al jaren aan het verbeteren van de zorg. In haar rol van hoogleraar Innovatie en Transformatie van de Zorg bij Tilburg Universiteit én als interim-manager/organisatieadviseur heeft zij talloze projecten begeleid in zorginstellingen. Zij combineert wetenschappelijke inzichten met praktijkkennis over innoveren in de zorgpraktijk en dat maakt haar een interessante expert voor dit onderzoek.
- Júlia Valls Pérez heeft het afgelopen jaar, ter afronding van haar masteropleiding Healthcare Management (aan de Erasmusuniversiteit), onderzoek gedaan naar het absorptievermogen van ziekenhuizen. We nodigden haar uit als expert om te kunnen leren van deze nieuwe kennis.

### **De open keuken als ontmoetingsplek**

Gedurende het jaar dat dit onderzoek liep (november 2024 tot november 2025) organiseerden we verschillende ontmoetingen in onze open onderzoekskeuken. Voor deze sessies nodigden we geïnteresseerde vakgenoten uit. Samen met hen reflecteerden we op instrumenten, bespraken we inzichten en analyseerden we data. In november 2025 stond het jaarlijkse FCE-festival in het teken van dit onderzoek, en er verscheen een reader met een weergave van het onderzoeksproces en een inkijkje in de resultaten (zie Verdonschot & Spruyt, 2025).

## 2 Het nieuwe en het bestaande staan op gespannen voet met elkaar – en in elke fase van de beweging ziet dat er anders uit

Iets nieuws begint vaak met een wens of idee, in relatie met een concreet probleem dat opgelost moet worden. Neem een gemeente die met het oog op de vergrijzing nieuwe collega's wil werven en besluit om bepaalde eisen, zoals opleidingsniveau en werkervaring, los te laten in het selectieproces. Enerzijds biedt het een kans het probleem – veel vacatures – sneller op te lossen, en anderzijds opent het mogelijkheden om werk te maken van een al langer bestaande wens, namelijk meer diversiteit in hun medewerkersbestand. Voor het nieuwe idee zijn tal van bezwaren aan te dragen, zelfs al lang voordat je het eerste sollicitatiegesprek gevoerd hebt. Iets nieuws, of het nu een technische innovatie of een andere manier van werken is, staat namelijk altijd op gespannen voet met de bestaande manier van werken – en roept daarmee reacties op. Onderzoek naar innovatie laat zien dat de nieuwe manier van werken en de al bestaande manier van werken zich in elke fase van het innovatieproces net anders tot elkaar verhouden. Iedere fase heeft een andere focus, en daardoor verschillen ook de adviezen voor hoe je je het best kunt verhouden tot de bestaande realiteit. In de beginfase draait het om beschermen van het nieuwe, terwijl in de latere fase de inbedding in bestaande organisatiestructuren een grotere plek inneemt. Dit hoofdstuk presenteert de drie ontwikkelingsstadia van een vernieuwende beweging en reikt mogelijkheden aan om in elke fase effectief te handelen bij het uitbreiden ervan. Je zou kunnen zeggen dat de innovatie, door zich te ontwikkelen, telkens in ander vaarwater raakt. De metafoer van het water bleek behulpzaam bij het toelichten van de dynamiek in elk van de stadia. In de beschrijving per ontwikkelingsfase komt deze metafoer daarom terug.



## 2.1 Eerste fase: klein en onder de oppervlakte

Iets nieuws ontstaat onder de oppervlakte, buiten het gebaande pad, bij mensen die een eigen richting kiezen die net een beetje afwijkt van de manier waarop tot dan toe gewerkt werd. Het nieuwe is subversief, in de zin dat het niet aansluit bij de heersende opvattingen en manieren van doen. Of het nu gaat om een winkel in hartje Alkmaar die streekproducten in het zicht zet en zo klanten trekt (zie kadertekst) of om een team verpleegkundigen dat experimenteert met een nieuwe manier van werken om minder overbodige zorghandelingen te verrichten; wat deze initiatieven gemeen hebben is dat ze klein en onder de oppervlakte beginnen. Het ene beginnetje leidt tot een vervolg terwijl het andere stopt. Je doet er in deze fase goed aan om het nieuwe te voeden en te beschermen.<sup>1</sup> Chené Swart, narratief therapeut uit Zuid-Afrika, duidt het als nieuwe verhalen die ontstaan (in: van Ooijen, Swart & Verdonschot, 2023, p. 12-13):

*“Alternatieve verhalen ontstaan buiten het directe zicht. Je kunt ze opsporen en ervan leren. Iedereen die er kennis van neemt en ervan leert, draagt het verhaal. Pas als zo’n verhaal ondergronds genoeg handen heeft om het te dragen, is het sterk genoeg om boven te komen.”* Chené Swart

### HET NIEUWE ONTSTAAT LOKAAL EN BUITEN HET DIRECTE ZICHT

#### Kenmerken:

- Start vanuit een sterke drive (de ‘oerknal’) van degene die begint;
- Ontstaat op een echte plek (een team, een conferentie, ...) waar iets gebeurt;
- Wijkt af van huidige normen, procedures of werkwijzen.

#### Advies voor de bewegingmaker:

- Vastlopen hoort erbij. Met vallen en opstaan ga je telkens een klein stapje vooruit. Herken de momenten van vastlopen en probeer die om te buigen naar een doorbraak.
- Ontwikkel oog voor de doorbraken die je realiseert zodat je gericht kunt uitbouwen.

#### Advies voor handelen vanuit de gevestigde orde:

- Voeden (nieuwsgierig gaan kijken)
- Aanmoedigen (ruimte maken voor bijvoorbeeld een pilot)
- Beschermen (steun geven bij tegenkracht)

#### Klein en onder de oppervlakte



[Jongen met een vissenstaart onder water tussen vissen en planten, Gust van de Wall Perné, via Rijksstudio]

### BEGINNETJES VAN INNOVATIE IN DE SUPERMARKT



Toen ik het onderzoek begon te doen naar innovatie, in 2003, bezocht ik supermarkten voor een specifieke deelstudie. Mijn collega's en ik wilden te weten komen hoe vernieuwing ontstaat in werkcontexten waar veel uitvoerend werk gedaan wordt. We deden werkbezoeken waarbij we telkens een halve dag meedraaiden in de winkelploeg. Na zo'n shift legden we onze bevindingen vast op een poster die we nadien langsbrachten in de winkel en bespraken met het team. We ontdekten dat er veel kleine vernieuwingen geïnitieerd werden door de collega's in de winkel in samenwerking met hun bedrijfsleider. Eén team wist bijvoorbeeld nieuwe klanten te trekken door streekproducten te verkopen in hun supermarkt. Een ander team organiseerde in de wijk waar hun winkel stond een jaarlijkse puzzeltocht met schminken voor de kinderen. De buurtbewoners keken telkens weer uit naar het evenement en het team werkte op deze manier aan klantenbinding.

#### Verborgene vernieuwing

Vaak duurde het even voor we dit soort verhalen op het spoor kwamen; de winkelteams vertelden het meestal niet uit zichzelf. De meeste van dit soort initiatieven bleek namelijk geheim te zijn; ze gingen vaak in tegen de regels van het hoofdkantoor. Zo dicteerde het hoofdkantoor welke producten wekelijks op 'de kop van de stelling' geplaatst mochten worden. In elke supermarkt van heel Nederland waren dat dezelfde aanbiedingen en de streekproducten hoorden daar niet te staan. Alleen als we goed doorvroegen, ontdekten we de vernieuwingen op het vlak van klantgericht werken.

#### De rol van het hoofdkantoor bij deze innovaties

Het hoofdkantoor van deze supermarktketens had aan mijn collega en mij gevraagd hoe ze het klantgericht werken in de winkels het best konden stimuleren. De vraag van onze opdrachtgever stelden we aan de collega's in de winkelteams. Maar bij het noemen van het hoofdkantoor zag je het winkelpersoneel vaak een beetje ineenkrimpen. "Het hoofdkantoor", hoorden we, "komt vooral naar ons toe als er iets aan de hand is. Om dossier op te maken." In de taal van het huidige onderzoek zou je kunnen zeggen dat er veel sprankelende beginnetjes van vernieuwing ontstonden in de winkels. En dat de gevestigde orde in de ogen van de medewerkers bestond uit mensen vanuit het hoofdkantoor die, zonder dat ze het wilden, vaak een bedreiging vormden voor de vernieuwing die ze zelf nastreefden.

#### Van botsing naar bedding

De winkelteams hielden hun acties – als die indruisten tegen de regels van het hoofdkantoor – verborgen, en deden daar in feite goed aan. Het nieuwe wijkt namelijk altijd een beetje (en soms veel) af van de manier waarop tot dan toe gewerkt werd. In die botsing ligt de oorsprong van de vernieuwing. In de beginfase doe je er goed aan het nieuwe initiatief te beschermen en te voeden en niet bloot te stellen aan te veel schuring van buitenaf, zodat het nieuwe zich in de luwte kan ontwikkelen en bewijzen. In de fasen erna, als de vernieuwing groter wordt, zullen de betrokkenen zich steeds meer moeten verhouden tot de bestaande realiteit.

## 2.2 Tweede fase: er is sprake van een beweging

In deze fase komt de vernieuwing boven de oppervlakte en wordt het nieuwe zichtbaar voor steeds meer anderen. Onder andere doordat er producten en spullen ontstaan, in allerlei vormen. Denk aan een stappenplan voor samenwerken met bewoners, een gesprekstool voor talentgerichte P-gesprekken, een workshop 'cliënt centraal' of een stellingenspel om anders te leren denken over duurzaamheid. In deze fase is echt sprake van een beweging en het eerdere onderzoek dat we deden liet zien dat zo'n beweging niet lineair groeit in duidelijk voorstelbare stappen, maar dat je die gaandeweg uitbouwt langs drie dimensies; de beweging krijgt verbreding, verdieping en richting.<sup>2</sup> In deze fase wordt voor de initiatiefnemers en voor de mensen die er wat verder vanaf staan, duidelijk dat het nieuwe waarde heeft. Toch werkt het vaak averechts om de vernieuwing te doelgericht te gaan verspreiden door uniforme werkwijzen uit te rollen en voor te schrijven aan nieuwe collega's, teams of organisatieonderdelen. Het kader hiernaast illustreert dit. Een rol aannemen van kansenspeurder is in deze fase een stuk effectiever.

### OPSCHALEN IN EEN ZORGINSTELLING



In de interviews die we deden, kwam de bedrieglijkheid van de woorden 'uitrollen' en 'opschalen' vaak ter sprake. Deze woorden (net zoals 'verankeren' en 'borgen') zijn ontstaan vanuit de aanname dat er één persoon (of een klein groepje) is die regie voert over de groei van de vernieuwing. Maar niemand heeft het exclusieve vermogen het verloop van innovatie te beïnvloeden – en dat is ook niet wenselijk. Daarnaast geven de woorden een impliciete veronderstelling weer over het belang van het intact houden van de oorspronkelijke vorm of inhoud van de vernieuwing. Maar in deze fase is het juist essentieel om mensen te helpen om de werkende bestanddelen van de vernieuwing te vertalen naar hun eigen context. In plaats van doelgericht anderen te overtuigen en het nieuwe te gaan implementeren, zie je dat bewegingmakers succes hebben zodra zij op een zoekende en nieuwsgierige manier samenwerken met anderen (zie Verdonschot, 2020 voor de inzichten uit het eerdere onderzoek). De citaten hieronder zijn van twee initiatiefnemers van een innovatie in een zorgorganisatie. De eerste pilot is net achter de rug en de twee blikken terug op de periode vlak na die eerste – geslaagde – pilot.

Na die pilot hadden we wat te pakken. Jij wilde toen systematisch te werk gaan. Beginnen met gesprekken met het RvB. Daarna met de managers. Zo van: iedereen moet dit horen. En de koffers met het materiaal moeten naar zoveel mogelijk woningen toe.

Maar ik had mijn hoofd al een paar keer flink gestoten en dacht: 'zo gaan we het niet doen'. We kunnen niet rechtdoor, we gaan er langs-af, er ómheen, naar plekken waar mensen het leuk vinden, en dan komt het MT wel. Eerst eromheen kronkelen en kleine knoepjes leggen.

## HET NIEUWE WORDT ZICHTBAAR EN MATERIALISEERT

### Kenmerken:

- In de loop van een periode die soms meerdere jaren beslaat, kan de beweging tot wasdom komen.
- Groei van de beweging vindt plaats in drie dimensies:
  1. Verbreding: Steeds meer mensen raken betrokken en ervaren zelf een klein oerknalletje.
  2. Verdieping: Samen geef je de vernieuwing inhoud en vorm en realiseer je doorbraken.
  3. Regievoeren: Initiatiefnemer herkent kansen en grijpt die aan om richting en samenhang aan te brengen.
- Momenten van schuring met de gevestigde orde horen erbij en geven informatie over het speelveld waarin je opereert.

### Advies voor de bewegingmaker:

- Inzetten van gerichte strategieën voor verbreden, verdiepen en regie;
- Zelf actief gelegenheid creëren om de beweging in het licht te zetten en te verbinden met mensen uit de gevestigde orde (bv. Presentatie op teamdag, aanvragen budget, uitnodigen ambassadeurs, bouwen van een community).

### Advies voor handelen vanuit de gevestigde orde:

- Blijf als ambassadeur of fan voeden, aanmoedigen en beschermen;
- Zoek naar woorden die het nieuwe initiatief verbinden aan het koersplan, de (nieuwe) visie of strategie en vertel erover aan anderen;
- Grijp kansen aan om de beweging aandacht te geven in het publiek.

Het nieuwe komt boven en wordt zichtbaar voor anderen



(Kinderen der zee door Jozef Israëls, 1872 - via Rijksstudio)

## 2.3 Derde fase: de gevestigde orde leert mee

Na enkele jaren van bouwen aan de beweging kan de innovatie in een nieuw stadium raken. In de metafoer van het water zou je kunnen zeggen dat de vernieuwing groter is geworden en een bepaalde stroming in het water veroorzaakt. De gevestigde orde daarentegen, heeft ook een stroom. Een andere stroom, en als die samen komen wordt het water woelig, kolkend soms. Neem het verhaal van een ondernemer die kleinschalige woonhuizen bouwde voor mensen met dementie. In de reeks interviews die we deden, sprak ik met hem over zijn drive om hier aan te werken: "Ik wil het leven voorop zetten. En dat begint bij wonen." Voor hem lag het daarom voor de hand om te beginnen met het bouwen van huizen: "Woonhuizen, met trappen, vloerkleden en deuren."

### **Niet rebelleren maar op zoek naar het omslagpunt**

Het eerste bezoek van de inspectie leidt tot wrevel: “De inspecteur kleurt alle vakjes in het beoordelingsformulier rood. Want een vloer kleed, daar kunnen de ouderen over vallen; een deur, die kan open en dan kunnen mensen zoekraken; en ook een trap is levensgevaarlijk.” Dat was frustrerend voor deze ondernemer. Maar waar het afzetten tegen de gevestigde orde, de inspectie in dit geval, in de eerdere fase van de vernieuwing een functie heeft in het tot wasdom komen van de vernieuwing, is rebelleren niet wat je in deze fase verder brengt: “Ik was geneigd om te schoppen tegen het systeem, maar ik ontdekte dat er betere manieren zijn. Je bent er tenslotte op uit om een omslagpunt te bereiken waarop je zelf een volwaardig onderdeel van het systeem wordt.”

### **Inspiratie voor een nieuwe aanpak**

De ondernemer nodigde een medewerker van de inspectie uit in een van de woonhuizen, leidde hem rond en lichtte de werkwijze toe: “Wij nemen geen verantwoordelijkheid voor veiligheid maar voor de kwaliteit van leven. In ons contract staat dat je risico’s accepteert. Daarover gaan we in gesprek. Als een familie sommige risico’s niet aanvaardt, kijken we hoe we daarmee omgaan.” De inspecteur was enthousiast over de aanpak en zette zich vanuit de inspectie in voor een nieuwe werkwijze. Een jaar later was er een speciaal team voor de controle van kleinschalige woonhuizen. Dit team probeerde de kwaliteit van leven te beoordelen in plaats van enkel te letten op de kwaliteit van zorg.

### **GAANDEWEG ONTSTAAT NIEUWE RUIMTE EN BEDDING**

#### **Kenmerken:**

- Er groeit een nieuw bewustzijn: het nieuwe zal niet ingepast worden in de bestaande realiteit maar het nieuwe en het bestaande ontwikkelen zich samen.
- De innovatie en de bestaande gevestigde orde zijn gelijkwaardige bewegingen en betrokkenen werken samen in het leren voor volgende stappen.

#### **Advies voor de bewegingmaker:**

- Tweezijdig kijken: neem het perspectief in van de vernieuwing én van de gevestigde orde.
- Ontwikkel oog voor ‘het tussen’, zodat daar meer ruimte ontstaat (zie voor vijf mogelijkheden het volgende hoofdstuk).

**Wanneer de stromen samenkomen,  
kan het water woelig worden**



(Enkele Friese veerschepen op een woelige zee, Robert de Baudous [mogelijk], via Rijksstudio)

## Samen in beweging

Na de botsing met de inspecteur ontstond in feite een wending. De gevestigde orde, in dit geval de inspectie, ging mee-leren en veranderde zelf ook van vorm. Er ontstonden nieuwe teams speciaal voor de locaties van kleinschalig wonen. Het is deze fase waar we met ons onderzoek verder op inzoomden.<sup>3</sup> We vroegen ons af hoe anderen op lastige momenten handelen, en of er patronen te herkennen zijn in de manieren die mensen in de praktijk gebruiken om in deze woelige fase de boel verder te brengen. Het volgende hoofdstuk gaat een stuk dieper in op deze fase.

## 2.4 Reflectie op de fase waar je je in bevindt

Elke paragraaf in dit hoofdstuk biedt een beschrijving van de dynamiek die geldt in de betreffende ontwikkelingsfase van de vernieuwing. Ook komen adviezen aan bod die kunnen helpen om deze dynamiek gunstig te beïnvloeden. De adviezen zijn geformuleerd in de vorm van vuistregels. Juist omdat elke situatie uniek is, bestaan er voor innovatie geen als-dit-dan-dat-regels. We sluiten hiermee aan bij hetgeen Anne Marie Weggelaar verwoordt:

*“Lange tijd gingen we er vanuit dat innovaties zich laten uitbreiden door iets dat goed werkt op de ene afdeling of bij het ene team ‘uit te knippen’ en opnieuw toe te passen op een andere situatie. Maar zo werkt het niet, want elke situatie is uniek. Neem bijvoorbeeld het thema van patiëntveiligheid. Onderzoek hiernaar brengt keer op keer nieuwe factoren in beeld die een rol spelen in de implementatie ervan. Nog meer*

*onderzoek naar die factoren gaat ons niet verder helpen. In plaats daarvan kunnen we ons beter richten op vuistregels die reflectie aanmoedigen. Modellen en raamwerken kunnen helpen om beter te begrijpen wat er gaande is, en op basis daarvan kun je zelf bepalen wat een zinvolle stap is om te zetten in jouw situatie.” Anne Marie Weggelaar*

Het bepalen van de fase waar een innovatie-initiatief zich in bevindt, gebeurt idealiter door de betrokkenen zelf. Een klein beetje boven je beweging te hangen en met wat afstand kijken naar wat er gaande is, helpt om regie te nemen. De reflectie die vanuit dat perspectief mogelijk is, helpt om een inschatting te maken over zinvolle acties om de beweging een stap verder te brengen.



**Door een klein beetje boven de beweging te hangen, kun je reflecteren op je positie en bepalen wat er nodig is voor een volgende stap**

[de zee' van Jan Toorop via Rijksstudio]

### **3** Ruimte maken voor 'het tussen' – zicht op mogelijkheden om de innovatie uit te breiden

Ons onderzoek gaven we de titel 'sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde'. De tegenstelling die in deze woorden besloten ligt, verwijst naar de inspanning die het vergt om de drive en motivatie die bij de start vaak de motor vormt van de vernieuwing, vast te houden in de latere fasen, als je ervaart dat bestaande regels, heersende overtuigingen en gevestigde belangen een tegenkracht vormen voor de vernieuwing die ontkiemt. Het sprankelende of bruisende van het vernieuwen staat regelmatig op gespannen voet met het gevestigde karakter van de structuren in een organisatie. En hoewel deze spanning herkenbaar blijkt te zijn voor mensen die we spreken in de praktijk, draagt die ook het risico van het stereotyperen van innovatie in zich. Alsof vernieuwing gebeurt door mensen die enthousiast en met frisse moed iets nieuws durven oppakken terwijl ze ondertussen gedwarsboomd worden door zuurpruimen die opmerkingen maken over budget en regelgeving. In het eerste deel van dit hoofdstuk gaan we daarom iets dieper in op de mensen over wie het gaat en wordt duidelijk dat de rollen continu kunnen wisselen. Vervolgens komen vijf perspectieven aan bod die helpen om de uitbreidingsfase van innovatie op een constructieve manier vorm te geven.



### 3.1 Geen mensen tegenover elkaar maar een krachtenveld waarin je je begeeft

Een stafafdeling van een ziekenhuis wil 'slimmer werken' op de kaart zetten en is hiervoor een vernieuwende beweging gestart. De stafcollega's beschrijven de dokters en verpleegkundigen als de gevestigde orde die ze hierin mee moeten zien te krijgen. In dit geval komt het innovatie-initiatief vanuit de staforganisatie (een ondersteunende- of beleidsafdeling) en vormen de collega's in de lijn (de uitvoerende afdelingen) de 'gevestigde orde'. Maar dit kan evengoed andersom zijn. Neem de supermarkt waarvan het personeel zich inzet voor het realiseren van klantenbinding en hiervoor onconventionele aanpakken ontwikkelt. Zij ervaren de collega's van het hoofdkantoor als een gevestigde orde die tegenkracht biedt aan hun initiatieven. Het zijn, kortom, geen vastgestelde rollen; bij de ene vernieuwing is het een stafteam of controlerende partij die gezien wordt als gevestigde orde, en bij het andere initiatief kunnen de kaarten anders liggen en wordt juist het uitvoeringsteam gezien als de gevestigde orde die tegenkracht biedt.

Daarnaast kunnen de rollen ook mettertijd veranderen; het kan gebeuren dat je begonnen bent met de vernieuwing en na verloop van tijd merkt dat de mensen, groepen of partijen die eerst nog hoorden bij 'sprankelend en nieuw' plots 'gevestigd en ordelijk' zijn, of andersom.

De bestuurder van een initiatief gericht op sociale gezondheid vertelt tijdens ons interview over een dergelijke verschuiving die hij waarnam in het krachtenveld waarin hij opereerde. Hij bestuurt een organisatie die pop-up-restaurants heeft opgezet waar buurtbewoners elkaar kunnen ontmoeten om samen te genieten van een betaalbaar driegangendiner. Zijn verhaal is illustratief voor hoe de rollen kunnen schuiven:

*"We werden lang gezien als trekker in de Nationale coalitie tegen eenzaamheid. Maar toen ik erbij kwam als bestuurder waren we technisch failliet. Wie ben ik dan om de rol van vernieuwer te gaan spelen? Hier geldt de wet van de remmende voorsprong. Wij waren van aanvaller die de markt van eenzaamheid aanpakt, een verdediger geworden. Men wil horen bij die aanvaller. Langs alle kanten poppen nieuwe leuke initiatieven op, en dat maakt dat wij worden weggezet als oud en gevestigd. Startups kunnen niet zonder kolossen. Maar ik begon me af te vragen of we zelf niet ook een kolos werden?"*

**Bestuurder van een initiatief gericht op sociale gezondheid**

Wie is sprankelend aan het vernieuwen?		Wie is de gevestigde orde?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staf</li> <li>• Lijn</li> <li>• Uitvoerende partij</li> <li>• Controlerende of financierende partij</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lijn</li> <li>• Staf</li> <li>• Controlerende of financierende partij</li> <li>• Uitvoerende partij</li> </ul>	

### 3.2 Vijf ingangen om ruimte te maken voor 'tussen'

In de uitbreidingsfase van de vernieuwing wordt het steeds belangrijker om twee kanten op te denken. Niet alleen vanuit de vernieuwing ('we willen het anders doen, want hoe we het altijd deden werkt niet meer') maar ook niet alleen vanuit het bestaande ('pas op met dat nieuwe hoor, kunnen we nog wel betrouwbaar onze dienst verlenen?') maar vanuit beide invalshoeken. Dat kan best spannend zijn, want aan de ene kant is er de angst om ingelijfd te worden en het bijzondere te verliezen. Denk aan de kleinschalige woonhuizen voor mensen met dementie (zie 2.3), waar je als initiatiefnemer niet voor niets mee begonnen bent. En aan de andere kant is er het risico om bijvoorbeeld iets weg te gooien, een betrouwbare dienst niet meer te kunnen leveren of geld te verliezen. Denk aan de krantenkoppen waar de inspectie bang voor is als er in de nieuwe woningen ouderen ten val zouden komen, weggelopen of zoekraken. Een titanenstrijd tussen het nieuwe en het bestaande is niet zinvol en kost energie die beter te gebruiken is. De energie die de krachtmeting waarbij partijen tegenover elkaar komen te staan vergt, is beter in te zetten voor het samen vormgeven van deze turbulente fase.

#### Opgerekte tijd

Het is in deze fase zaak om de tijd een beetje op te rekken en momenten die anders onopgemerkt voorbijgaan, te benutten als kans. Het idee van 'opgerekte tijd' is nog niet zo makkelijk beet te pakken, en heeft veel te maken met aandacht. Het is herkenbaar in getuigenissen van mensen die een (bijna-)ongeluk meemaken. Wat opvalt aan hun verhalen is dat op zo'n moment een ander bewustzijnsniveau aan de oppervlakte kan

komen. De enkele seconden waarin het tafereel zich afspeelt en waarin je, door het plotseling remmen van de auto voor je bijvoorbeeld, in een noodsituatie terecht komt, lijken zich vertraagd af te spelen. In kloktijd neemt het moment slechts enkele seconden in beslag, terwijl het als lange seconden waarin heel veel gebeurt ervaren wordt. Door de geconcentreerde aandacht neem je enorm veel details waar die anders aan je voorbij zouden gaan.

Die opgerekte tijd waarin nieuwe mogelijkheden ontstaan, valt te zien als 'het tussen'. Met deze woordkeuze sluiten we aan bij enkele van onze vakgenoten.<sup>4</sup> Je creëert het tussen zelf, door je aandacht te richten en de haast uit het moment of het proces te halen. De Latijnse uitdrukking *festina lente*, 'haast je langzaam', past hierbij. De gedachte is dat je momenten in het vernieuwingsproces leert herkennen die je beter niet onopgemerkt voorbij kunt laten gaan, omdat ze de kans bieden een positieve impuls aan het proces te geven. Door deze kleine momenten beet te pakken en met heel veel aandacht te ontwerpen ben je ze als het ware aan het 'oprekken' en worden ze benut als sleutelmoment voor de vernieuwing.

Hierna komen vijf ingangen aan bod die kunnen helpen om plek te maken voor het tussen:

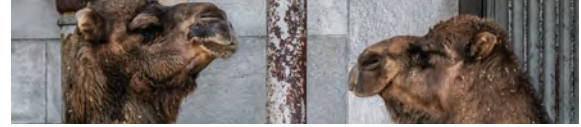
- Tussenpersonen: Wie nodigen we uit?
- Tussenruimte: Waar ontmoeten we elkaar?
- Verlies: Hoe nemen we afscheid?
- Wezenlijk vraagstuk: Welke kans grijpen we?
- Vooruitdenken: Wat spreken we af?



## 1. TUSSENPERSONEN – nieuwe mensen in beeld

In de eerste fase van de vernieuwing, tijdens het opzetten van bijvoorbeeld experimenten of pilots, zijn mensen nieuw gedrag en nieuwe denkwijzen aan het uitproberen. In die eerste fasen gaat het om lerend innoveren, dingen uitproberen en zo veel mogelijk fouten maken. Maar zodra je een systeemopschaling nastreeft, gaat macht een steeds belangrijkere rol spelen. Voor het domein waarin leren centraal staat, hebben we rijke taal. We spreken dan over experimenteren, proberen, oefenen, ontdekken, vallen en opstaan. In de wereld van formele macht, waar het gaat om oordelen vormen, besluiten nemen en eventueel sancties opleggen, geldt andere taal en andere regels. Daarom doen bewegingmakers er goed aan om in deze fase van de vernieuwing op zoek te gaan naar nieuwe mensen, naar ‘boundary spanners’ die wereld van leren en macht verbinden, zo bracht Marijke Spanjersberg, één van de experts die we interviewden, naar voren.

*“Vernieuwen in de gevestigde orde is een proces, niet een eenmalig iets waarbij de vernieuwing op een bepaald punt gekomen is en het dan belegd of geborgd moet worden in de wereld van macht. Het is een continue heen en weer gaan. In dat proces van heen en weer gaan zijn tussenpersonen belangrijk. Mensen die zowel de bestuurlijke machttaal spreken als de innovatieve vrijdenkerstaal. Je hebt verbindingsofficieren nodig, of, beter nog, mensen die wel tot één van beide groepen behoren, maar die ook iets snappen van de andere wereld. Vaak zijn dat mensen die niet heel erg bij één groep horen, maar er vrij tussendoor kunnen bewegen. Het leuke is dat als je het hierover hebt, mensen onmiddellijk aan iemand denken die ze kunnen vragen om mee te gaan doen.”* **Marijke Spanjersberg**



## 2. TUSSENRUIMTE – ontmoetingen van mensen uit verschillende werelden

De ontmoetingen die je organiseert kunnen ook ruimte creëren voor het Tussen. Dat wil zeggen dat je gericht bijeenkomsten kunt ontwerpen waarbij mensen vanuit de vernieuwing in contact komen met mensen vanuit het bestaande systeem en samen iets tot stand brengen. In ons onderzoek zagen we een dergelijke tussenruimte in verschillende vormen terugkomen. Zo vertelde de initiatiefnemer van ‘de Kracht van kleding’ tijdens het interview over bijeenkomsten die ze ‘paskamersessies’ noemde. Deze paskamersessies boden een plek voor mensen uit verschillende werelden om elkaar te ontmoeten. Hieronder werken we dit voorbeeld uit.

### *De Kracht van kleding*

De Kracht van kleding is een filosofie en een praktische aanpak (met een kledingkoffer, kletskaarten en een modeshow) bedoeld voor mensen met een verstandelijke beperking. Aan de hand van kleding als thema komen zij in gesprek over hun wensen, achtergrond en identiteit. De vraag ‘Wie ben je?’ wordt toegankelijker door bijvoorbeeld te kiezen voor zwierige of juist formelere kleding. De Kracht van kleding probeert gesprekken te openen en verbinding te versterken tussen cliënten, zorgprofessionals, familie en vrijwilligers.

### *Na de pilot valt het stil*

Een gehandicaptenzorgorganisatie startte met een pilot om de werkwijze uit te proberen. Met behulp van een kledingkoffer en kletskaarten gingen cliënten in dialoog over thema’s zoals winkelen, kleedgeld, tradities en normen en waarden. Als afsluiting van de pilot vond een modeshow plaats waarbij cliënten zich op de

rode loper presenteerden in kleding waar zij zich prettig in voelden. Het was een groot succes en de mensen die betrokken waren hadden een gevoel van 'we hebben iets te pakken' en 'laten we dit groter maken'. Maar na die modeshow viel het stil, het bleek lastig om de beweging verder te brengen. Precies op dat moment ontvingen ze hulp vanuit een landelijke kennisinstelling.

### ***Botsing met de gevestigde orde***

De bewegingmakers waren met hun initiatief geselecteerd om mee te doen in een begeleidingsprogramma van de kennisinstelling. Aanvankelijk voelde dit als een doorbraak maar al snel bleek dat ook nu nog niet duidelijk was op welke manier ze de beweging groter konden gaan maken. Een van de onderdelen van het begeleidingsprogramma was het maken van kennisproducten (denk aan boekjes of een website) om die binnen de sector te kunnen verspreiden. "Alleen," vertelt één van de initiatiefneemster, "gaat het maken van producten en verspreiden ervan op zichzelf niet helpen om de beweging te laten groeien."

### ***Tussenruimte in de vorm van paskamersessies***

Deze gevoelde botsing grepen ze aan om, in de termen van dit onderzoek, de tijd op te rekken. Zij hebben enkele bijeenkomsten georganiseerd waarop verschillende betrokkenen elkaar konden ontmoeten. Ze noemden die ontmoetingen paskamersessies. De naam was ontleend aan één van de aanpakken die ze in de pilot hadden gebruikt in het werken met de cliënten. Na de eerste paskamersessie volgden er nog vier: "Tijdens de paskamersessie gingen we met alle betrokkenen kijken waar ze staan. Van de 40 genodigden zijn er 35 gekomen op 5 sessies.

Het waren mensen vanuit de landelijke kennisinstelling en vanuit onze eigen organisatie. Eén van onze MT-leden was erbij, maar ook een vader met zijn dochter die een verstandelijke beperking heeft. Je kwam binnen en er was een gordijn, muziek... We vroegen: waar droom je van als het gaat om de Kracht van kleding? En hoe kan het passend worden voor onze organisatie?"

### ***De tussenruimte biedt kans voor een ander gesprek***

De paskamersessies schiepen ruimte voor een ontmoeting tussen mensen uit verschillende werelden en kwamen op die manier de vernieuwing ten goede. Zo'n tussenruimte kan veel gedaantes aannemen. Toen een groep belanghebbenden die werkte aan de vernieuwing van een veenpoldergebied vastliep, kwamen ze op het idee om een bus te huren. In plaats van bijeen te komen in hun vaste vergaderzaal, stapten ze met elkaar in de bus. Eerst kregen de bewoners een uur lang de sleutel van de bus. Daarna de collega's van Natuurmonumenten. In dit uur lieten ze aan de anderen zien wat ze zo waarderen aan het veengebied. De busexcursie, net als de paskamersessies, zorgde voor een nieuwe ruimte die een ander soort gesprek opende, en die hielp om elkaars perspectief beter te begrijpen. Of de tussenruimte nu de vorm heeft van een paskamersessie of een busexcursie, de kern is dat het een ontmoeting is die je zo ontwerpt dat het mensen vanuit verschillende werelden uitnodigt om over een onderwerp dat wezenlijk is voor de vernieuwing, met elkaar in gesprek te komen.



### 3. AFSCHEID EN VERLIES – met oog voor het relationele

Veranderen gaat hand in hand met afscheid nemen: van opvattingen, ideeën en gewoontes. Een voorbeeld uit mijn eigen ervaring: op mijn verjaardag ontving ik, net als iedereen in ons bedrijf, steevast een kleurrijk boeket van mijn collega's. Met het oog op duurzaamheid heeft een groepje collega's echter nagedacht over een alternatief. De pesticiden die op veel snijbloemen te vinden zijn, vormen één van de redenen om van de bloementraditie af te stappen. Als ik eerlijk ben vind ik het niet leuk om de vrolijkheid die alleen al het vooruitzicht op zo'n bos bij mij teweegbrengt te moeten missen. Het alternatief is een lief klein olijfplantje dat door de brievenbus past en dat je zelf helpt groot te groeien. Een heel passend en mooi cadeau, maar toch mis ik de bloemen. Als je bouwend bent aan een innovatie-initiatief, is het van belang om oog te hebben voor deze 'verlies'-kant van vernieuwing.<sup>5</sup>

*“Als je iets innoveert maak je onbedoeld ook altijd iets stuk. En dat iets zit ook weer aan mensen vast. Emancipatie van mensen met een beperking bijvoorbeeld, doordat zij zelf regie krijgen in het kiezen van hun kleding, betekent ook dat een ander iets moet inleveren. Zo kan een moeder boos zijn; en die boosheid gaat over dat het niet eerlijk voelt. Soms is het uitzoeken van kleding een van de weinige dingen die zij kunnen doen voor hun kinderen. Dan is het zaak om te kijken wat je afpakt, en oog te hebben voor wat het verlies is.”* **Marijke Spanjersberg**



### 4. WEZENLIJK VRAAGSTUK - dat je samen durft aan te gaan

In deze fase van de vernieuwing gaat het zegge niet meer om iets prils dat zich moet vestigen door het bestaande aan de kant te drukken, of om iets gevestigds dat het recht bevecht om ongewijzigd te blijven bestaan. Het is in deze fase van de vernieuwing zaak dat de stromen zich vermengen zodat er een nieuwe praktijk kan ontstaan. Deze nieuwe praktijk kun je niet vooraf inrichten of neerzetten, maar kan ontstaan vanuit een gezamenlijk vraagstuk: iets wat zich voordoet in de dagelijkse werkpraktijk, wat ogenschijnlijk niet direct met de vernieuwing te maken heeft, wat urgent is en waarin betrokkenen een kans zien. 'Een kans zien' betekent dan dat iemand vanuit de vernieuwing en iemand vanuit de gevestigde orde (of een tussenpersoon die een dubbelrol vervult) het kansrijk - en op een bepaalde manier zelfs onvermijdelijk - lijkt om het voorliggende vraagstuk aan te pakken vanuit het denken dat ontwikkeld is in de vernieuwing. Het kader hieronder verduidelijkt hoe dit eruit kan zien aan de hand van een voorbeeld uit een ziekenhuiscontext.

#### **Vanzelfsprekend én vernieuwend:**

Voor de initiatieven die we onder de loep namen in ons onderzoek, is een draai zoals beschreven in het ziekenhuisvoorbeeld (zie kader) kenmerkend. Op een bepaald moment lukt het om de beweging (de kern van het denken dat centraal staat in het vernieuwende initiatief) aan te wenden om iets dat zich voordoet in de organisatie (een urgent vraagstuk, zoals het herontwerp van de kliniek) op een wezenlijke manier verder te brengen. Twee zaken die in eerste instantie los van elkaar staan – in dit geval interprofessioneel samenwerken en de vragen die het nieuwe capaciteitsplan opwerpt – worden

## SAMEN DE NIEUWE INDELING VAN HET ZIEKENHUIS ONTWERPEN



**Het initiatief:** Een specialist werkt samen met het hoofd van het leerhuis. Zij hebben de ambitie om interdisciplinair samenwerken en leren binnen het ziekenhuis te realiseren. Na jaren bouwen zijn er op diverse afdelingen successen gerealiseerd. Er zijn bepaalde interventies, zoals workshops, die helpen om de samenwerking tussen bijvoorbeeld dokters en verpleegkundigen te bevorderen.

**De kans die zich aandeede:** Elk ziekenhuis maakt jaarlijks productieafspraken, waar een capaciteitsplan uit voortkomt. Daarin staat bijvoorbeeld de hoeveelheid bedden in de kliniek. Voor dit ziekenhuis betekende het dat jaar dat afdelingen zouden moeten groeien terwijl er fysiek niet genoeg bedden waren. Daarnaast bleek dat de internisten verspreid over vier afdelingen werkten, terwijl dat inefficiënt is. Zij wilden tot een andere samenstelling komen. Deze situatie deed zich voor in de dagelijkse operatie van het ziekenhuis. Dit vraagstuk, de herinrichting van de kliniek, grepen ze toen aan als kans, door het op een interdisciplinaire en lerende manier aan te pakken.

**De 'draai':** Eén van de initiatiefnemers vertelt: "Toen hebben we in enkele sessies met z'n allen een ontwerp gemaakt: hoe zou het ideale ziekenhuis eruit moeten zien, gegeven de kaders? Teams zijn op basis van het nieuwe ontwerp uit elkaar getrokken en anders gaan samenwerken. Patiëntgroepen zijn gesplitst. Het was groots. De verhuizing wordt normaal door het Facilitair bedrijf en stafmedewerkers georganiseerd. Maar dit keer gaven we afdelingsmanagers een centrale rol. En tijdens de verhuizing namen de verpleegkundigen de rol van verhuisregisseurs. Dat is eigenlijk heel logisch, maar zo gebeurt het vaak niet. Die herinrichting hebben we dus interprofessioneel gedaan. Met dokters, verpleegkundigen en staf; in totaal met 400 medewerkers. Niet alleen de ontwerpessies maar ook alle werkgroepen waren interprofessioneel. We hebben de uitdaging waar we voor stonden gebruikt om de beweging verder te brengen, in plaats van andersom."

verbonden. Betrokkenen ervaren dit als een spannende en heel nieuwe stap waarbij veel op het spel staat. Pas naderhand blikken zij erop terug als iets dat vanzelfsprekend of zelfs onvermijdelijk was.

*"Het was heel spannend. De druk was groot: we hebben personele problemen en dat had prioriteit. Er lag een strakke tijdsplanning die helemaal uitgewerkt was en dat zouden we dan helemaal moeten openbreken. Dat*

*is het RvB-lid toen aangegaan. Vervolgens waren we superdruk; stakeholders en sleutelfiguren vinden, de vakgroepvoorzitters meenemen, de gedragskundigen. Zo van: dit is spannend, maar we kunnen dit met elkaar. Zij organiseerden vervolgens een aantal momenten om het te gaan doen, en wij gingen bij al die sessies langs. Je moet dichtbij zijn."* Geïnterviewde over de herinrichting van de kliniek



## 5. AFSPRAKEN – vooruitdenken en oude reflexen voorkomen

Als je iets op een nieuwe manier wilt aanpakken, heb je nog lang te maken met oude gewoontes. Neem een supermarktmanager die wil dat het team van vakkenvullers meer initiatief neemt zodat de nieuwe vracht soepel uitgeladen wordt terwijl het spitsuur in de winkel is. Hoewel hij graag wil dat zij zelf met ideeën komen, reageert hij toch automatisch met een antwoord of advies op vragen die de ploegchef van de vakkenvullers hem stelt, in plaats van met een wedervraag. Oude reflexen zijn vanzelfsprekend, maar sturen je wel de verkeerde kant op. Hierop kun je anticiperen. Het is mogelijk om vooruit te denken over situaties die zich zouden kunnen voordoen, en over nieuwe manieren om ermee om te gaan. Dat toekomstwerk is zelfs noodzakelijk, omdat de momenten dat die reflex zich voordoet vaak alledaags zijn. Ze zijn vermomd als iets dat terloops gebeurt, terwijl je handelen op dat moment wezenlijk is. Zie ook het kader hiernaast. Voorbeelden van afspraken:

- Wat doen we als het spannend wordt? Iedereen mag aan de noodrem trekken.
- Wat betekent dat voor onze commitment? We spreken elkaar altijd binnen twee dagen.
- Hoe reageren we als mensen hun ideeën vrij inbrengen? We benoemen heel precies het mandaat.

### HET VALT NIET TE VOORSPELLEN WANNEER HET MOMENT ZICH AANDIENT, WEL KUN JE AFSPREKEN HOE JE HANDELT

In het interview met Eric Koenen vertelt hij over zijn tijd als medebestuurder bij een groot technisch installatiebedrijf toen hij een grootschalige vernieuwing leidde:

“Zodra je je voorgenomen hebt om iets op een andere manier aan te gaan pakken, word je kort daarna uitgedaagd op dit thema. Wij wilden dat ondernemerschap belangrijker werd in het kijken naar de organisatie. Dat betekende ook: mensen de ruimte geven. Op een bepaald moment ontving ik een vraag van een jongeman uit een Brabantse vestiging. Hij had iets bedacht op het gebied van brugtechniek en wilde voor één dag in de week zijn eigen bedrijfje beginnen. Mijn RvB-collega's dachten dat hij gek was geworden: 'in onze tijd aan z'n eigen bedrijf werken?!'. Maar ik zei: 'nou hebben we iemand die ondernemerschap laat zien en dan zeggen we nee? Dat kan niet.' Uiteindelijk is deze man het gaan doen en werd de aanpak succesvol. Er volgden al gauw meer collega's.”

“Zo'n moment is cruciaal. Je kunt nooit voorspellen wanneer het zich aandient. Wél kun je afspreken hoe je dan handelt. Dat ieder aan de noodrem mag trekken bijvoorbeeld, dat je dan bijeenkomt om samen vanuit de verkeerstoren naar beneden te kijken en te beslissen hoe je handelt. Of je spreekt af dat ieder binnen twee dagen tijd vrijmaakt om mee te denken. Als je vanuit het oude patroon handelt, als wij nee hadden gezegd tegen de ondernemende collega, hadden we een pijler onder de vernieuwing weggetrokken.”

## Tot slot

De centrale vraag van dit paper is hoe een vernieuwend initiatief samengaat met de bestaande realiteit en welke mogelijkheden er zijn om het vermengen van deze stromen gunstig te beïnvloeden. We wilden weten hoe je samen met collega's kunt bouwen aan innovatie temidden van de gevestigde orde van een organisatie, zonder na verloop van tijd de sprankeling kwijt te raken. Want vernieuwing is een proces dat een lange adem vergt en gepaard gaat met ups en downs; het is niet vanzelfsprekend om jarenlang de drive vast te houden die in de beginfase de opstartmotor vormt. De dynamiek tussen het nieuwe initiatief en de gevestigde orde is in elke fase van de vernieuwing anders:

- In de startfase van vernieuwing, als er iets onder de oppervlakte aan het groeien is, is het zaak de nieuwe kiemen te voeden, aan te moedigen en te beschermen.
- In de fase waarin het nieuwe zichtbaar wordt en materialiseert, is het van belang datgene wat ontstaat actief te verbinden met nieuwe mensen en bestaande initiatieven.
- En in de uitbreidingsfase, als het nieuwe initiatief al enkele jaren op weg is, doe je er goed aan om twee kanten op te denken: neem het perspectief van de vernieuwing in én dat van de staande organisatie. Op die manier kunnen nieuwe mensen in beeld komen, nieuwe ontmoetingsruimtes ontstaan en lukt het om nieuwe vraagstukken op het spoor te komen waarin mensen vanuit de staande organisatie en vanuit de vernieuwing samen een positieve verandering teweeg kunnen brengen.

Het kunnen herkennen van de fase waar je je in bevindt, lijkt een belangrijke bekwaamheid te zijn om regie te nemen. Dit reflectieve vermogen in combinatie met een ontwerpersblik maakt het mogelijk om zelf invloed te nemen en toe te bewegen naar een fase die zich kenmerkt door dialoog en bedding.

*Zodra je je voorgenomen hebt om iets op een andere manier aan te gaan pakken, word je kort daarna uitgedaagd op dit thema.*

## Aanknopingspunten voor het onderzoek de komende periode

Het paper biedt verschillende aanknopingspunten voor het onderzoek de komende periode.

- Het zou ten eerste interessant zijn om per fase zicht te krijgen op kenmerkende dilemma's en kritische situaties die in deze fase een rol spelen. Een uitwisseling over hoe deze dilemma's beleefd worden en welke mogelijkheden er zijn om te handelen in de kritische situaties zou inzicht kunnen geven in de bekwaamheden van succesvolle bewegingmakers.
- Daarnaast zou het de moeite waard zijn om verhalen op te sporen die meer taal en beeld geven bij de vijf ingangen om ruimte te maken voor het tussen. Verhalen uit de praktijk kunnen leiden tot diepgaander begrip van de handelingsopties in de turbulente uitbreidingsfase. Relevante vragen die naar aanleiding van de eerste verkenning in dit paper naar voren komen, zijn:
  - Hoe herken je tussenpersonen en hoe nodig je ze uit?
  - Wat maakt een tussenruimte productief en welke valkuilen zijn er bij het ontwerpen ervan?
  - Welke mogelijkheden zijn er om afscheid en verlies te begeleiden op een manier die past bij datgene waar je aan bouwt?
  - Hoe herken je een wezenlijk vraagstuk en wat vergt het om dit ook samen aan te grijpen?
  - Welke rol kunnen afspraken spelen bij het ontwikkelen van nieuwe gewoontes?

De komende onderzoeksfase benutten we voor interviews en dialogosessies om op deze punten in te gaan.

## Literatuurverwijzingen

- Berends, H., & Lammers, I. (2010). Explaining discontinuity in organizational learning: A process analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045–1068.
- Diercks, G., Loorbach, D., van der Steen, M., Scherpenisse, J., Lodder, M., Buchel, S., Notermans, I., Bode, N., & van Raak, R. (2020). *Sturing in transitie: een raamwerk voor strategiebepaling*. Rapport door Drift for transition, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Hek, van 't, J., & Van Oss, L. (2011). *Ondertussen in de organisatie*. Mediawerf.
- Kamoche, K., Cunha, M. P., & Cunha, R. C. (2003). Preface: Improvisation in organizations. *International studies of management and organization*, 33(1), 3–9.
- Koenen, E., (2024). *Thuis in de tussenruimte*. Artikel voor Comenius. Gedownload op 26 januari 2026 via <https://comeniusleadership.nl/wijs-leiderschap/thuis-in-de-tussenruimte/>.
- Moore, M.L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation, *The Journal of Corporate Citizenship* 58, 67-84.
- Ooijen, van, M., Swart, C., & Verdonschot, S. (2023). Grote verandering begint klein en onder de oppervlakte. In Verdonschot, S. (Red.). *Bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling: door kleine en grote verhalen te verbinden* (pp. 10-19). Reader bij het FCE festival 3(1), Foundation for Corporate Education.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92
- Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. Uitgeverij IJzer.
- Valls, Pérez, J. (2025). *Exploring how healthcare organizations absorb innovations: a qualitative study*. Unpublished master's thesis Erasmus University Rotterdam.
- Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation for Corporate Education. Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/>
- 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.
- Verdonschot, S.G.M. (Red.) (2023). *Bouwen aan vernieuwing vanuit sprankeling: door kleine en grote verhalen te verbinden*. Reader bij het FCE festival 3(1), Foundation for Corporate Education.
- Verdonschot, S., & Spruyt, M. (2015). *Nieuwsgierigheid op het werk, beter presteren door fouten, vragen, twijfel en verwondering*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Verdonschot, S., & Spruyt, M. (Red.) (2025). *Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde*. Reader bij het FCE festival 5(1), Foundation for Corporate Education. Te downloaden via <https://www.kessels-smit.com/files/Reader-festival-2025---Sprankelend-vernieuwen-in-de-gevestigde-orde.pdf>
- Verma, N., & Neimeyer, R.A. (2020). Grief and growth: an appreciative journey. *AI Practitioner*, 22(2), 5-10.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.

## Eindnoten

<sup>1</sup> Mijn collega Martijn van Ooijen en ik schreven met Chené Swart een artikel dat dieper ingaat op deze eerste fase van vernieuwing die onder de oppervlakte plaatsvindt (van Ooijen, Swart & Verdonschot, 2023). De sterke persoonlijke betrokkenheid die we ook wel aanduidden met de sprankeling heb ik verder onderzocht in verschillende casussen (zie Verdonschot, 2022). In het paper komen drie kenmerken van die sprankeling aan bod: ten eerste is het geen eigenschap van een innovatie of proces, maar iets dat tot bloei komt tussen mensen; ten tweede houdt het verband met een sterk gevoelde persoonlijke motivatie die mensen tot bijzondere prestaties in staat stelt; ten derde is het verbonden aan een gezamenlijk verlangen om iets tot stand te brengen in antwoord op een vraag waar mensen zich voor gesteld zien.

<sup>2</sup> In het vorige onderzoek zoomden we in op deze fase, en waren we benieuwd hoe je kleine doorbraken kunt uitbouwen tot grootschalige vernieuwing (Verdonschot, 2020). Het paper beschrijft de inzichten die voortkomen uit tientallen interviews met bewegingmakers in de praktijk en reikt strategieën aan om de beweging te verbreden, te verdiepen en er richting aan te geven.

<sup>3</sup> Jaarlijks organiseert de FCE, de Stichting Opleidingskunde, een kennisfestival om inzichten te delen over het nieuwste onderzoek naar leren en innoveren in de praktijk. Afgelopen jaar stond dit in het teken van het onderzoek naar Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde dat ik samen met mijn collega Mara Spruyt leidde. De reader die bij deze gelegenheid verscheen, presenteert interviews met experts en met mensen uit de praktijk die zich in deze uitbreidingsfase bevinden (Verdonschot & Spruyt, 2025).

<sup>4</sup> Jaap van 't Hek en Leike van Oss schreven in 2011 over het steeds belangrijker wordend *ondertussen* in organisaties. Zij verwijzen hiermee

naar gebeurtenissen die zich aan de rand van ons blikveld afspelen, in de schaduw van je handelen, die je wel ziet maar niet echt bekijkt terwijl ze relevant zijn voor de toekomst. Eric Koenen (2024) benoemt in een artikel voor Comenius het belang van tussenruimte; een vrije maar begrensde ruimte in het midden, waar een ontmoeting tussen tegenstellingen of gepolariseerde delen kan bestaan. In de *tussenruimte* kunnen meerdere waarheden tegelijkertijd bestaan. Marijke Spanjersberg (2022) gaat in haar boek met de titel *Tussentaal* op zoek naar een nieuw taalregister dat helpt om uitdrukking te geven aan wat zich tussen mensen afspeelt. Zij start dit onderzoek in reactie op de internaliserende en psychologiserende taal die vaak wordt gebruikt, in de overtuiging dat de tussen-mensen-taal tegenwicht kan bieden aan een alomtegenwoordig model van probleem-oorzaak-oplossing. Het Tussen verwijst ook naar een ruimte waarin het niet-weten overheerst. Mijn collega Mara Spruyt en ik verkenden dit thema en het ongemak dat hier bij komt kijken in ons boekje over nieuwsgierigheid op het werk (Verdonschot & Spruyt, 2015).

<sup>5</sup> Hoewel verlies en rouw vaak gelinkt wordt aan gebeurtenissen in ons persoonlijke leven, speelt het ook een rol in de context van werk. In het Appreciative Inquiry themanummer beschrijven de editors (Verma & Neimeyer, 2020) dat het bijvoorbeeld kan gaan om ontslag, gemiste kansen, onrechtvaardigheid en verlies van identiteit. Veel hiervan blijft onopgemerkt en onerkend. In circulaire modellen over innovatie, speelt verlies ook een rol. In de X-curve van transitities, zoals beschreven door onderzoekers van Drift (zie Diercks, Loorbach, van der Steen et al., 2020) komen afbouw, ombouw en opbouw samen. En Deborah Frieze beschrijft in haar Ted talk 'how I became a localist' de hospice worker als een rol die van belang is zodra je bouwt aan iets nieuws. Mensen die deze rol vervullen kunnen helpen bij het waardig afscheid nemen van de tot dan toe gangbare praktijken.

## WOORD VAN DANK

Dank aan alle vakgenoten die er met hun ideeën vragen en analyses voor zorgden dat de open keukenbijeenkomsten kennisproductieve sessies werden.

Mijn collega Mara Spruyt wil ik graag bedanken voor het samen optrekken en mee begeleiden van dit onderzoeksproces. Daarnaast wil ik de naam van mijn collega Saskia Tjepkema graag noemen. Zij vervult al jaren een essentiële rol als *critical friend*, meedenker en onderzoekspartner. De feedback van Saskia en Mara op eerdere versies van dit paper waren van grote waarde.

Tenslotte een woord van dank aan alle mensen die we hebben geïnterviewd het afgelopen jaar: ik laafde me met veel plezier aan jullie kennis.

## OVER SUZANNE VERDONSCHOT

Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*, een adviesbureau voor leren en ontwikkelen in organisaties. Ze begeleidt mensen die bouwen aan vernieuwende initiatieven en daarmee het verschil willen maken en ze helpt hen zicht te krijgen op de impact die ze realiseren.

In 2009 promoveerde ze aan de Universiteit Twente op een proefschrift over het leren in innovatiepraktijken. Daarna bleef ze onderzoek en praktijk combineren. Bij de FCE leidt ze al jaren een onderzoeksprogramma gericht op vernieuwing in organisaties. Ze publiceert daarover en organiseert jaarlijks ook een kennisevent, het FCE-festival, waar onderzoekers en praktijkmensen samen de resultaten delen en verder ontwikkelen.



## Over dit FCE-onderzoek

De FCE is een stichting die tot doel heeft vakontwikkeling op het terrein van leren en innoveren in organisaties te versterken. Enerzijds door leergangen te organiseren waar professionals aan hun individuele vakmanschap kunnen bouwen. Anderzijds door praktijkgericht onderzoek te initiëren dat bijdraagt aan nieuwe kennis op ons vakgebied.

Om de kenniskringloop zo kort mogelijk te houden en het onderzoek op zoveel mogelijk manieren te laten bijdragen aan de versterking van ieders vakmanschap, geven we ons onderzoek vorm als 'open keukenonderzoek'. Het onderzoek naar sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde was ook zo'n open keukenonderzoek.

Dit project startte in november 2024. Hoofdonderzoekers Suzanne Verdonschot en Mara Spruyt werkten samen met diverse professionals uit het FCE-netwerk die dit zagen als een kans om meer te leren over manieren om vernieuwing in hun organisatie uit te bouwen en in te bedden.

Op het FCE-festival in november 2024 zijn de eerste resultaten teruggekoppeld aan een brede groep vakgenoten en hebben we samen met hen de inzichten doorontwikkeld.

Als je meer informatie wilt over (deelnemen aan) het open keukenonderzoek of het FCE-festival, stuur dan een bericht aan [Suzanne Verdonschot](mailto:Suzanne.Verdonschot@fceducation.nl).



[Meld je aan voor onze nieuwsbrief](#)

