

Bouwen aan bedding

verbreden, verdiepen en inbedden

van vernieuwende initiatieven

FOUNDATION FOR
CORPORATE
EDUCATION

Reader bij het
6e FCE-festival
november 2026



Inhoud

Elvis VOORWOORD **4**
Suzanne Verdonschot

Bouwen aan bedding voor vernieuwing ARTIKEL **6**
Bevindingen uit ons onderzoek van het afgelopen jaar
Suzanne Verdonschot en Mara Spruyt

Verhalen verzamelen als vliegwiel voor het versterken van verpleegkundige identiteit en zeggenschap INTERVIEW **20**
Interview met Anne Marie van Dijk, Geertruida van Harten en Winnie Maris
Mara Spruyt en Suzanne Verdonschot

Zin in COLUMN **26**
Theo Visser

Mensgerichte innovatie bij Gemiva: experimenteren met een praatplaat ARTIKEL **28**
Hoe vijf perspectieven helpen om vernieuwende initiatieven verder te brengen
Hiske Faber

Colofon
De FCE publiceert jaarlijks een reader met artikelen en interviews.
Dit magazine verschijnt ter gelegenheid van het FCE-festival op 6 november 2026.
Samenstelling en redactie: Suzanne Verdonschot. Gastredacteur: Mara Spruyt.
Vormgeving: Hanneke Queens.
Fotografie/beeld: Ales Krivec, Anne-Fleur Boode, Bruno Orue, ChatGPT, Lena Enz, Leona Lee, Markus Spiske, Rawpixel, Tim Mossholder

Elvis

Ik was volop bezig met mijn onderzoek toen het leven me plots op de schouders tikte. De interview-verslagen en artikelen waarin ik verdiept was, schoof ik opzij.

Deze zomer is ons FCE-bestuurslid uit Vlaanderen, Dré Swannet, gestorven. Het was Dré, een bevlogen vakgenoot met een zeer warme persoonlijkheid, die me deed opkijken. Enkele maanden voor zijn dood was hij te gast in de podcastreeks *Tussen hoop en houvast*. Aan tafel in de studio vertelt hij waar de positiviteit vandaan komt die hem, ook in de laatste fase van zijn leven, kenmerkt.

Als kleine jongen bracht Dré veel tijd door in de kapsalon van zijn tante Rita. Ieder die binnenkwam, kreeg van haar een kopje koffie en mocht vertellen welk liedje van Elvis Presley hij of zij graag zou horen. De positiviteit die er in de zaak van Rita heerste, creëerde sfeer. Zij bracht iets in van haarzelf waardoor mensen zich lieten zien en zich gezien voelden.

Ik herken in dit verhaal de krachtbron van Dré. Als hij vanuit België afreisde voor een bestuurs-vergadering met ons, was hij altijd ruim op tijd aanwezig. Dan zat hij kalm te werken met zijn mooie leren map op tafel en ging er iets uitnodigends van hem uit. Ik schoof vaak bij hem aan en vertelde over mijn werk en wat me bezighield. Dan ging zijn telefoon aan de kant, luisterde hij en maakte me iets later steevast aan het lachen.

Het afgelopen jaar organiseerden mijn collega Mara Spruyt en ik enkele bijeenkomsten in onze open onderzoekskeuken om meer te leren over bouwen aan bedding voor vernieuwing in organisaties. In deze reader staan de artikelen als oogst van dit proces. Een kerninzicht dat we opdeden, gaat over het creëren van tussenruimte. Dit verwijst naar momenten waarop de tijd een beetje ‘opgerekt’ wordt, waardoor deze situaties niet onopgemerkt voorbijgaan, maar sleutelmomenten voor de vernieuwing kunnen vormen.

In de aanloop naar het 6e FCE-festival, bij het werken aan deze reader en het voorbereiden van het programma, vormde Dré zijn positieve betrokkenheid voor mij de inspiratiebron. Het idee van opgerekte tijd heeft veel te maken met aandacht: een kopje (of tasje, zoals Dré zou zeggen) koffie, een liedje van Elvis of een kort gesprek. En ik wil daaraan nu toevoegen dat het bovendien volstrekt persoonlijk is; op het moment dat je iets inbrengt waarmee je jezelf laat zien, kan er iets ontstaan.

Met de artikelen reiken we handvatten aan voor het werken aan de inbedding van innovatie-initiatieven. En hoewel de inzichten zijn weergegeven in overzichtelijke stukken tekst, vormen ze geen standaardrecept. Je bepaalt zelf hoe je ermee aan de slag gaat in de praktijk en wat van jouw eigen kleur je eraan toe wilt voegen.

Susanne




ELVIS PRESLEY

Artikel



Bouwen aan bedding voor vernieuwing

Bevindingen uit ons onderzoek van het afgelopen jaar

Bouwen aan vernieuwing in je eigen organisatie is geen rechtlijnig pad: je hebt misschien wel een stip op de horizon voor ogen, maar de weg daarnaartoe laat zich alleen al doende ontdekken. Mensen die in hun organisatie een vernieuwend initiatief verder brengen, kunnen dit doen door meer mensen enthousiast te maken, dan verbreedt de beweging zich. Het is ook mogelijk om de beweging te verdiepen. Dat gebeurt doordat je gaandeweg steeds meer kennis ontwikkelt over datgene waar je aan bouwt. Naast verbreding en verdieping is er werk te verrichten om de vernieuwing in te bedden in de bestaande systemen en processen. We onderzochten hoe dat inbedden precies werkt en wat je kunt doen om daar verder mee te komen mét behoud van de sprankeling die je in het begin samen had. Het afgelopen jaar interviewden we enkele bewegingmakers over hun ervaringen. Daarnaast spoorden we boeken en artikelen op om het proces van inbedden beter te begrijpen en waar mogelijk te koppelen aan praktische handvatten voor de praktijk.

Door Suzanne Verdonschot
en Mara Spruyt

Vijf ingangen om aan inbedding van innovatie te werken

In ons eerdere werk (zie het paper hierover: Verdonschot, 2026) kwamen we vijf ingangen op het spoor om de uitbreidingsfase van innovatie op een constructieve manier vorm te geven. Dit baseerden we op interviews met mensen die het lukt om kleine stappen vooruit te maken met het inbedden van hun vernieuwing. We ontdekten dat in hun verhalen enkele doorbraken telkens terugkomen. Als we met iets meer afstand kijken naar deze persoonlijke ervaringen en woorden geven aan de doorbraken die de inbedding een duwtje in de goede richting geven, klinken ze zo:

1. De blik verruimt en er komen nieuwe mensen in beeld die de rol van *tussenpersoon* innemen;
2. Mensen uit verschillende werelden brengen hun vragen verder in een gecreëerde *tussenruimte*;
3. Aandacht voor *verlies en afscheid* helpt bij het overgaan naar een nieuwe realiteit;
4. Een *wezenlijk vraagstuk* uit de werkpraktijk wordt aangepakt met het denken dat ontwikkeld is in de vernieuwing;
5. De steeds verdergaande samenwerking tussen 'het nieuwe' en 'het bestaande' vereist het opstellen van heldere *afspraken en relationele spelregels*.

We zijn benieuwd welke mechanismen deze doorbraken mogelijk maken en wat je zou kunnen doen om in je eigen praktijk op deze punten ook een stap verder te komen. In dit artikel komen onze bevindingen aan bod.

Aanpak van ons onderzoek om meer te leren over bouwen aan bedding

Het afgelopen jaar (november 2025 tot september 2026) organiseerden we onderzoeksbijeenkomsten en verdiepten we ons in verschillende bronnen.

- We organiseerden twee onderzoeksbijeenkomsten waarop we beide keren drie bewegingmakers interviewden. De geïnterviewden zijn werkzaam in verschillende contexten (gemeente, onderwijs, gehandicaptenzorg en gezondheidszorg) en hebben elk ervaring met het bouwen aan bedding voor een vernieuwend initiatief. De initiatieven zijn verschillend van aard. De een werkt bijvoorbeeld bij een grote gemeente aan het verkleinen van de kloof tussen de inwoners van de stad en de collega's die bij de afdeling stadsontwikkeling beleid maken. Een ander zet zich in voor een positief leef- en werkklimaat voor collega's en voor de cliënten met een verstandelijke beperking.
- Wat de bewegingmakers gemeen hebben, is dat ze al geruime tijd (meerdere jaren) bouwen aan de vernieuwing. Tijdens de bijeenkomsten zoomden we in op dilemma's die zij tegenkomen bij het inbedden van die vernieuwing in de 'gevestigde orde'.
- We deden de interviews in een 'open keuken'-setting: er sloten een tiental geïnteresseerde vakgenoten aan die meeluisterden en reflecteerden op wat gezegd werd.
- We bestudeerden daarnaast wetenschappelijke artikelen en praktijkgerichte boeken en podcasts. We gingen hierin op zoek naar verdieping van ons onderwerp en naar handvatten voor de praktijk.



1. Ga op zoek naar mensen die als tussenpersoon een rol kunnen vervullen

In het beginstadium, als de vernieuwing pril is en plaatsvindt in een pilot of in één team, kan het nieuwe zich in een redelijk afgeschermde omgeving ontwikkelen. Maar naarmate de vernieuwing groter wordt, kun je rekenen op steeds meer reacties van mensen werkzaam op verschillende plekken in de organisatie. Dit kan helpen om de beweging te verbreden, bijvoorbeeld als iemand in een ander team opstaat en zegt: 'Dit willen wij ook wel eens proberen!'. Het kan helpen om de beweging te verdiepen en 'robuuster' te maken, bijvoorbeeld doordat je meerdere varianten ontwikkelt van de nieuwe aanpak en hiermee experimenteert. Daarnaast kunnen de reacties uit de omgeving bijdragen aan de inbedding van de beweging, bijvoorbeeld omdat het bestuur vraagt of er een begroting aangeleverd kan worden om ook de komende jaren formatie vrij te maken om de vernieuwing uit te bouwen. Het werken aan inbedding is weliswaar van belang, maar blijkt in de praktijk veel lastige situaties op te leveren voor initiatiefnemers van vernieuwing, omdat je hierbij onvermijdelijk te maken krijgt met gevestigde belangen en formele macht. Initiatiefnemers van vernieuwingen die groter worden, gaan onder invloed van deze dynamiek soms een andere rol spelen, minder in het centrum. Hun blik verbreedt zich en er ontstaan kansen voor anderen om een rol te gaan spelen in het inbedden van de vernieuwing: tussenpersonen. Dit zijn mensen die zowel verbonden zijn met het vernieuwende initiatief als met de gevestigde orde.

In de volgende paragraaf staat het verhaal van een initiatiefnemer van een vernieuwende beweging die onderwijsmakers stimuleert om met elkaar en partners in de regio te bouwen aan een circulaire economie en circulair talent van jongeren. Zij vertelt over het moment dat een tussenpersoon in beeld kwam.

Een collega neemt een nieuwe rol op zich

Hoe het begon: circulair werken in de regio
Eén van de bewegingmakers vertelt hoe het begon: "Ondernemers in de regio kwamen naar mij toe en zeiden: 'Wij willen aan de slag met de circulaire economie in deze regio.' Zij vroegen zich af of ik ze kon helpen een programma te maken waaraan ook de scholen in onze regio zouden meedoen. Ik mobiliseerde docenten, probeerde beet te pakken hoe er al gewerkt werd en dat te bekrachtigen en uit te bouwen. We realiseerden onder andere nieuwe stages, hackathons en samenwerkingen tussen mbo, hbo en wo."

Pas op de plaats: een evaluatieonderzoek
Na vijf jaar vond een evaluatie plaats om te kijken wat er ontstaan was: "De bestuurders wilden weten wat al mijn bottom-up-werken opleverde." De evaluatie werd lerend ingestoken: "Het was een mooi proces – met de vertegenwoordigers van de scholen keken we wat er al gebeurt en wat we gezamenlijk al doen. Dat hadden we als puzzelstukken geëtaleerd en we nodigden de bestuurders van de betrokken onderwijsinstellingen uit om te komen kijken. Zij waren verrast, zo van: 'Oh doen jullie dát!'. De bestuurder van het hbo nam een kijkje bij het mbo bijvoorbeeld en er ontstond een heel open en geïnteresseerd gesprek. Er ontstond ook nieuwsgierigheid naar elkaar en trots. Een bekrachtiging van: 'Dit kunnen we als bestuurders ook dragen, daar kunnen we mee *shinen*.'"

De energie verdwijnt: dieptepunt leidt tot hergroepering
In het tweede deel van de evaluatie-oogstbijeenkomst vloeit alle energie plots weg: "Na een heel mooi eerste uur waren de gasten vertrokken en gingen de bestuurders samen rond de tafel met de bedoeling een besluit te nemen over het vervolg. Op dat moment stelt de voorzitter van de vergadering voor 'te beginnen met een rondje'. De dynamiek veranderde compleet en het gesprek werd een doodnormale vergadering waarin geen enkele aandacht was voor het bijzondere van ons initiatief. Na de bijeenkomst viel ik letterlijk flauw. En daarna ben ik er een hele poos uit geweest. Ik viel in feite om en tegelijkertijd zag ik dat daardoor ruimte ontstond voor mijn kompaan die veel beter de taal van de bestuurders spreekt. Een tussenpersoon. Hij was toen 23 en kon handig laveren tussen de belangen. Hij kreeg in de periode dat ik eruit was de kans om mijn positie als aanspreekpunt over te nemen.

Als ik erop terugkijk besef ik dat het van belang is dat je zelf herkent wie je bent in het proces, wat je doet en welke energie je erin steekt. Het moet nooit over je ego gaan. Alleen dan kan ruimte ontstaan voor het andere, het nieuwe, voor dat wat je zelf niet had kunnen bedenken."

Verbindingswerk is essentieel

Vernieuwen in de gevestigde orde is een continu proces. Het is geen lineair pad waarbij de vernieuwing op een bepaald punt komt en dan belegd of geborgd moet worden in de wereld van macht. Het is eerder een continu heen en weer gaan tussen de wereld van het nieuwe en de wereld van de formele macht (we verwijzen naar het citaat van Marijke Spanjersberg in het vorige paper: Verdonschot, 2026). Mensen die zowel de bestuurlijke machttaal spreken als de innovatieve vrijdenkerstaal, spelen hierin een belangrijke rol. Je kunt deze mensen op het spoor komen door je af te vragen: wie zou zo'n verbindingsofficier kunnen zijn voor onze beweging? Vaak zijn het mensen die wel tot een van beide groepen behoren, maar die ook iets snappen van de andere wereld. Daarnaast is het belangrijk je te realiseren dat het leggen van verbindingen – tussen verschillende initiatieven of tussen het vernieuwende initiatief en de gevestigde orde – een bekwaamheid is die deel uitmaakt van ieders werk. Vermaak (2025) spreekt van verbindingswerk en geeft aan dat als meer mensen een dergelijke rol oppakken, je de sturing deelt en spreidt.

Reflecteer op de structuren waarbinnen je werkt

Steeds vaker ontstaan vernieuwingen niet buiten het systeem of aan de randen ervan, maar in het hart van een organisatie, ingezet door gevestigde spelers. Lange tijd vormden experimenten buiten het systeem

de belangrijkste bron voor innovatie. Een klein groepje is het niet eens met hoe het werk op dit moment gaat, heeft hier een beter idee over en begint hiermee te experimenteren. Onder invloed van de vraagstukken waar we mee te maken hebben – denk alleen al aan de vraagstukken waar we door klimaatverandering voor gesteld worden – vallen veel initiatieven niet meer te scharen onder de noemer 'protest' of 'actiegroep' maar maken ze direct bij het ontstaan al onderdeel uit van een bestaand systeem (Grin, 2020). Dit betekent dat het bezig zijn met vernieuwen nu vaker in ander vaarwater gebeurt, namelijk ín de organisatie. Verbindingswerk is dus vanaf de start van een nieuw initiatief aan de orde.

Op het moment dat je experimenteert in het hart van het systeem, is de dynamiek anders dan wanneer je opereert vanuit de rand van het systeem, of vanuit een hotspot buiten het systeem. Nu heb je onmiddellijk te maken met gevestigde partijen en is het de kunst om voordeel te ervaren van het dicht bij het systeem zijn, terwijl je tegelijkertijd zorgt voor de bescherming die nodig is om aan iets te werken dat afwijkt van hoe er tot dan toe gewerkt werd. Het lukt beter om hiermee verder te komen op het moment dat bewegingmakers en andere betrokkenen bij een vernieuwing ondersteund worden om *reflexief te werken* (Grin, 2020). Dat is de bekwaamheid om niet alleen te reflecteren op de inhoud van het probleem of het vraagstuk waaraan je werkt, maar ook op de aanpakken, structuren en systemen die deze problemen in stand houden. Hier kunnen tussenpersonen een belangrijke rol in spelen doordat zij zowel de inhoud goed snappen als de structuren en systemen die de gevestigde orde vormen.

Vanuit de spanning van 'geen antwoord' ontstond het idee om verhalen-ateliers te organiseren



2. Creëer een tussenruimte waar vragen zich kunnen ontwikkelen

Bouwend aan een vernieuwend initiatief, komen er vragen en reacties op je pad van collega's of anderen die werkzaam zijn in het gevestigde systeem. Sterker nog, als zulke feedback op je afkomt, kun je daaruit opmaken dat het initiatief groeiende is en steeds zichtbaarder wordt. De ene keer zal het gemakkelijk lukken om de reacties te zien als nieuwsgierig en opbouwend, maar een andere keer zullen de vragen binnenkomen als kritisch of zelfs afkeurend. Deze vragen en reacties geven inzicht in de manier waarop anderen kijken naar het initiatief dat zich aan het ontwikkelen is. Je bepaalt zelf hoe je hierop reageert. Soms is het mogelijk om antwoord te geven, soms helpt het om een wedervraag te stellen. Op weer andere momenten is het nodig om een tussenruimte te ontwerpen waarin vragen zich kunnen ontwikkelen.

Een van de bewegingmakers die we interviewden, vertelt hoe dit er bij zijn beweging uitziet. Op het moment dat dezelfde vraag steeds vaker opkomt, besluit hij er ruimte voor te maken. Hij organiseert een verhalenatelier – een plek waar mensen vanuit de stad en vanuit de gemeente samen aan de slag gaan. Het verhalenatelier kun je zien als een tussenruimte die helpt bij het inbedden van de beweging.

Verhalenateliers als ontmoetingsplaats

Hoe het begon: verbinden van de geplande stad met de geleefde stad

De bewegingmaker die we spraken, werkt als project-manager gebiedsontwikkeling bij een grote gemeente aan het initiatief 'De Verhalenvanger'. Hij zet zich in voor het verkleinen van de kloof tussen de inwoners van

de stad en de collega's die bij stadsontwikkeling beleid maken. Zijn wens is om 'de geplande stad' te verbinden aan 'de geleefde stad'. Daarvoor werkt hij samen met een Verhalenvanger.

Aan de slag: verhalen vangen in de stad
De Verhalenvanger gaat de straat op en gebruikt zijn nieuwsgierigheid, journalistieke achtergrond en zijn talenkennis om erachter te komen hoe mensen in de stad kijken naar hun woonomgeving. Er zijn inmiddels honderden verhalen verzameld en verschenen in boekjes en in stripvorm.

Reacties van collega's: geen antwoord geven, maar een wedervraag stellen
Regelmatig leidt het tot vragen van zijn collega's. De eerste vraag is meestal: wat doet een Verhalenvanger? Het antwoord van deze bewegingmaker: verhalen vangen. De vraag die steevast volgt, is: en wat doe je dan met die verhalen? Daarover zegt de projectmanager: "Die vraag is lastiger. Verhalen voegen complexiteit toe aan een organisatie die gewend is dingen te simplificeren. Voor je het weet, sla je de verhalen weer plat tot getallen. De vraag 'Wat doe je met die verhalen?' beantwoord ik met een wedervraag, namelijk: 'Wat doen de verhalen met jou?' Wezenlijk is of we in staat zijn voorbij onze vooroordelen te kijken en onze blik te richten op anderen in de stad."

Vaker dezelfde vraag leidt tot beweging: verhalenateliers
Er ontstaat ook ongemak, vertelt deze bewegingmaker, als het antwoord te lang uitblijft. "De spanning die ontstaat," vertelt hij, "is ook een kracht om dingen in beweging te brengen. Die moet je niet te snel wegmasseren." Voor hemzelf geldt dat hij zo vaak vragen ontving, dat het bij hemzelf tot nieuwe vragen leidde. Vanuit de spanning van 'geen antwoord' ontstond het idee om verhalenateliers te organiseren: "We deelden verhalen uit de stad en vroegen aanwezigen: 'Wie ben jij in dit verhaal?'" De verhalen werden op grote schildersezels opgesteld en collega's van de gemeente namen ze in zich op. "Als je één verhaal met tien mensen deelt, komen daar tien verschillende reacties op. Dat was een inzicht. De ateliers leidden ertoe dat we de verhalen bewuster zijn gaan inzetten als manier om je eigen aannames, overtuigingen en filters te leren kennen. Zo van: wees je ervan bewust dat als je beleid maakt, je dat doet vanuit je eigen referentiekader."

Kies voor een pull-benadering en stel veel vragen
De tussenruimte die wordt gecreëerd met de verhalenateliers, kun je zien als een *adaptive space* (Arena, Cross, Sims & Uhl-Bien, 2017) die bijdraagt aan het delen van ideeën, informatie en kennis. Het verwijst niet naar een fysieke ruimte, maar naar bijvoorbeeld een bijeenkomst, hackathon of evenement; een ontmoeting die eraan bijdraagt dat ideeën die ontwikkeld zijn in vernieuwende hubs in een organisatie, zich kunnen vermengen met de kennis en ideeën uit het operationele systeem. Een belangrijke aanwijzing hierbij is dat het helpt als je uitreikt naar anderen. Niet een push-benadering dus, waarbij je je eigen ideeën op de voorgrond stelt, maar een pull-benadering waarbij je iets organiseert dat voor de mensen die je uitnodigt van nut kan zijn (Arena, Cross, Sims & Uhl-Bien, 2017). Verbinding met de genodigden ontstaat door ze persoonlijk uit te nodigen en door hen vragen te stellen. Maar ook door aan iets te werken dat verbonden is met het vernieuwende initiatief én tegelijkertijd de aanwezigen iets te bieden heeft waar ze wat aan hebben. In het geval van de verhalenateliers biedt het de beleidscollega's van stadsontwikkeling de kans om hun eigen denken op te rekken, om zich bewust te worden van hun eigen oordelen en aannames en daardoor hun beleid beter te laten aansluiten op de leefwereld van inwoners van de stad.

Haal het uit de hoofden en creëer iets
Het helpen groeien van een vernieuwing vereist niet alleen verdieping, of verticaal leren, waarbij je steeds slimmer wordt in het onderwerp waar het om draait, maar ook verbreding, of horizontaal leren, waarbij je leert bewegen tussen en samenwerken met mensen vanuit andere inhoudelijke domeinen of afdelingen. Dit horizontale groeiproces is inherent verbonden aan het overschrijden van grenzen (of: boundary crossing); er vindt samenwerking plaats met mensen die bijvoorbeeld een ander vakgebied hebben, een andere kijk op dingen hebben of in andere functies werken (Akkerman, 2020). Deze grensoverschrijdende samenwerkingen zijn niet

altijd gemakkelijk, maar hebben wel veel leerpotentieel. In zulke samenwerkingen spelen *grensobjecten*, artefacten die betekenis hebben voor mensen uit verschillende werelden, een belangrijke rol (Akkerman & Bakker, 2011). Grensobjecten kunnen allerlei vormen aannemen; je kunt denken aan bijvoorbeeld een visueel raamwerk dat je samen invult, een set met vragenkaartjes of posters die je samen afmaakt. In het praktijkverhaal van de verhalenateliers vormen de schildersezels met verhalen de rol van grensobject. Ze verbinden de wereld van de mensen in de wijk met de wereld van de mensen van de gemeente. In het kader hieronder staat nog een voorbeeld van hoe een grensobject een rol kan spelen.

Werkdocument

In het onderzoek vertelt een van de bewegingmakers over de manier waarop ze samenwerkte met het team van HR. De HR-collega's waren niet direct enthousiast over de visie die door de bewegingmakers op basis van theorie en met externe experts ontwikkeld was. De doorbraak ontstond op het moment dat de bewegingmaker de collega's van HR uitnodigde om zelf een visie te ontwikkelen. Zij vertelt hierover het volgende:

"Eerst had ik zo'n gevoel van: hé, waarom zijn zij niet enthousiast over de visie die er ligt? Maar ik vind eigenaarschap heel belangrijk, dus ik vond het óók goed dat ze graag eigenaar wilden zijn. Toen hebben we afgesproken dat zij zelf een visie zouden ontwikkelen. Op het moment dat ze met de visie die ze in hun eigen koker ontwikkeld hadden naar buiten kwamen, kwam daar commentaar op. Er zaten heel veel verschillen tussen de oorspronkelijke visie en dat wat zij ontwikkeld hadden. We realiseerden ons dat we allemaal iets moesten loslaten en creëerden een stuk met de titel 'werkdocument'. Het was niet in beton gegoten, we hoefden het niet tot in perfectie te ontwikkelen. De naam suggereerde ook dat we het onderweg zouden blijven aanscherpen. Het gaat er immers om dat we samen, gecommitteerd, een stap verder komen."

Het visiestuk met de titel 'werkdocument' vervult in deze praktijk de rol van grensobject.



3. Aandacht voor verlies en afscheid helpt bij het overgaan naar een nieuwe realiteit

Als je bouwt aan een vernieuwing in een organisatie, ben je vaak bezig met de toekomst: met wat slimmer, beter en anders kan. Maar zodra je het nieuwe wilt inbedden in een bestaand systeem, krijg je onvermijdelijk met afscheid en verlies te maken. Bij elke verandering, ook bij een gewenste verandering, gaat er iets verloren dat je niet kunt compenseren. We spreken niet zo vaak over rouw en verlies in de context van organisaties, maar er komt steeds meer aandacht voor in literatuur over verandering en transities (zie bijvoorbeeld Bridges, 2017, en Homan, 2013). Vernieuwing dwingt tot het loslaten van wat in het verleden belangrijk was (Homan, 2013).

Ontwikkel oog voor verlies

Bij het bouwen aan iets nieuws, gaan er onvermijdelijk dingen verloren. Verlies draait bijvoorbeeld om collega's die vertrekken, procedures die verdwijnen, vaardigheden die niet meer nodig zijn, of macht of autonomie die iemand kwijtraakt. Het is van belang dat je je hier als bewegingmaker van bewust bent. Thieke en Van Leeuwen (2013) geven bruikbare handreikingen om hiermee om te gaan. We beschrijven hieronder drie van hun adviezen, maar in hun boek wijden ze een heel hoofdstuk aan het onderwerp 'loslaten' in relatie tot transities in organisaties en daarin komen tal van tips aan bod.

Breng in kaart wat er verloren gaat

Wees duidelijk over de nieuwe situatie én wees duidelijk over wat verdwijnt. Het is belangrijk om geen valse hoop te geven en duidelijk te benoemen waar je mee gaat stoppen. Bijvoorbeeld: vanaf volgende maand gaan we de nieuwe procedure volgen voor de intake

Plakken van pleisters

We interviewden een duurzaamheidscoördinator die een grote gezondheidsorganisatie probeert te verduurzamen. Een van de dingen waar winst te behalen valt, zijn de vele pleisters die worden geplakt. Vanuit medisch oogpunt zijn die niet altijd nodig, bijvoorbeeld bij een vaccinatie. Een quick win dus om de pleisters hier achterwege te laten, zou je denken. Maar toen de coördinator voorstelde te stoppen met het plakken van deze pleisters, stuitte dat op veel verzet van zorgverleners. Het plakken van een pleister bleek nauw verbonden te zijn met zorgzaamheid: iets doen voor iemand nadat diegene een pijnlijke prik heeft gehad. Het bleek een klein ritueel te zijn dat belangrijk werd gevonden. Zomaar stoppen gaat dan niet. De zorgverleners verzetten zich niet tegen het stoppen met pleisters plakken, maar het verzet had te maken met een waarde die in het geding kwam.

van nieuwe cliënten en gaan we stoppen met de oude intakeprocedure. Wees daarnaast helder over wat de verandering aan verlies betekent en breng in kaart wat er verloren gaat voor wie. In de situatie van de zorgverleners (zie kader hierboven) betekent dit: duidelijk zijn over dat het nodig is om minder pleisters te plakken en het verlies benoemen: 'Ik weet dat dit moeilijk kan zijn, ik voel dat ook'. Dat vraagt soms meerdere gesprekken en momenten. Mensen hebben tijd nodig. Gebruik de veranderboekhouding (Thieke & Van Leeuwen, 2013, p. 89-90): wat is de winst en wat is de prijs als de verandering slaagt, en wat als hij niet slaagt? Ook een gewenste verandering kost iets. Denk aan een HR-afdeling die ineens wél serieus wordt genomen en daarmee de luwte kwijtraakt waarin het er minder toe deed wat ze zeiden of deden.

Maak ruimte voor gevoelens door verliesogen en -oren op te zetten

Komt er bezwaar, boosheid, kritiek of verdriet? Vraag je af welk verlies daarmee in beeld komt. Zet hierbij een systeembril op: vaak gaat het niet om persoonlijk verlies, maar spreekt iemand namens het systeem, bijvoorbeeld over een waarde die verdwijnt. De mopperaar geeft dan belangrijke informatie over de prijs van de verandering. Geef in een gesprek, tijdens een bijeenkomst of in een overleg iedereen de gelegenheid om te delen wat de verandering met hem of haar doet. Vraag: 'Wat doet het met jou?' of 'Hoe gaat het met je?'. Ook Pett (2021) geeft aan hoe belangrijk het is ruimte te maken voor mensen om weerstand te bieden en zich ongemakkelijk te voelen. Er kort bij stilstaan, kan al veel betekenen. Hoe vaak praten we niet door en zeggen we: 'Laten we kijken wat er wél nog kan?' Ook al is het lastig te verdragen dat een ander verlies lijdt, het is van belang de pijn van loslaten te erkennen. Zie ook het kader op p. 14 over 'Een schamper lachje'. Het opstellen van basisregels kan hierbij helpen (Pett, 2021). De regels laten zien welk gedrag wel en niet acceptabel is. Spreek bijvoorbeeld af dat je het oneens kunt zijn of op wat voor manier je ongenoegen uit. Paragraaf 5 gaat verder in op het maken van relationele spelregels.

Onderzoek wat het verlies betekent

Ga na hoe het systeem een verlies in beeld brengt (met boosheid, gelatenheid, rampscenario's) en stel vast wat de betekenis is van datgene wat verdwijnt voor de organisatie als geheel. Als bewegingmaker die een verandering of innovatie wil inbedden: erken dat jij degene bent die dit verlies vraagt. En erken de bijdrage van wie zich verzet. Vraag jezelf als bewegingmaker bovendien af: wat moet ik zelf eigenlijk loslaten? Thieke en Van Leeuwen beschrijven de werkvorm van een sentimental journey waarbij je betrokkenen uitnodigt elk een foto, document, artikel, voorwerp etc. mee te brengen dat hun dierbaar is uit de periode waarvan zij afscheid moeten nemen. Je kunt ze op een centrale plek op een flipovervel opplakken. Vervolgens haal je af en toe, in duo's of als onderdeel van een teamoverleg, herinneringen op: 'O ja, weet je nog?', 'Lachen was dat, hè?' of 'O ja, dat was een heftige tijd'.

Rituelen maken

De hierboven beschreven praktijk van ruimte maken voor verlies en afscheid vraagt om wat Heather Pett (2021) 'holding space' noemt. Een goede Nederlandse vertaling van dit begrip hebben we niet echt, maar je zou het kunnen omschrijven als liefdevol ruimte maken.

Een schamper lachje

Een bewegingmaker in ons onderzoek vertelt over een teammanager die verantwoordelijk was voor het invoeren van een nieuwe manier van onderwijs geven:

"Wat ik dan zie, is dat ze dat op een heel blauwe manier 'even gaan regelen'. We hebben hierover met ze gesproken, zo van: 'Is dit wel iets dat je op deze manier kunt plannen, is het niet meer een emotionele reis die je met je team doorloopt?'. Een collega van mij, vanuit het initiatief voor onderwijsvernieuwing, had een workshop gegeven en die kreeg van de aanwezigen de vraag: 'Heb ik het dan al die jaren verkeerd gedaan, dat lesgeven?'. Daarna kreeg hij een schamper lachje als reactie. Dat werkte zo pijnlijk in die situatie."

De bewegingmaker vertelt dat ze hierna in gesprek gegaan zijn met het team en met de teamleden. In de woorden van Thieke en Van Leeuwen (2013) zou je kunnen zeggen dat zij haar verliesoren open had staan en ruimte wist te maken voor wat er leefde.

Op het moment dat de oude manier van doen niet meer werkt, terwijl de nieuwe aanpak nog niet bekend of vertrouwd is, bevind je je in een grensgebied: een liminale ruimte (naar het Latijnse limen, dat drempel betekent). Bij een vernieuwing nemen mensen afscheid van 'het oude' (dat kan een werkwijze zijn, een professionele opvatting, een norm, een fijne samenwerking of een handeling zoals het pleisters plakken) terwijl het nieuwe nog niet is ingebed en gemeengoed is. Dat zorgt voor ongemak, onzekerheid, verwarring en mogelijk zelfs angst. Holding space houdt in dat je ruimte maakt en samen met anderen oploopt in deze ongemakkelijke periode. Het samen maken van rituelen speelt een belangrijke rol in deze 'drempelperiode' (Pett, 2021). De sentimental journey die eerder (p.13) aan bod kwam, kan onderdeel van zo'n ritueel uitmaken.



4. Op zoek naar een wezenlijk vraagstuk dat je samen aanpakt

In ons onderzoek zagen we dat veel bewegingen, op een gegeven moment op het punt komen dat zij een wezenlijk vraagstuk uit de werkpraktijk kunnen gaan aanpakken met het denken dat ontwikkeld is in de vernieuwing. Bijvoorbeeld: een ziekenhuis dat het capaciteitsplan van dat jaar (een plan dat jaarlijks opnieuw opgesteld wordt op basis van de productieafspraken die gemaakt zijn) ontwikkelt volgens interprofessioneel samenwerken en leren (de beweging die jaren eerder vanuit de staf gestart is). We noemden dit eerder (zie het vorige paper: Verdonschot, 2026) een 'draai'. Als niemand iets had gedaan, was het capaciteitsplan op de oude manier vormgegeven (enkele mensen komen samen en werken alles uit voor het hele ziekenhuis) en zou misschien niemand zich hebben afgevraagd waarom het maken van dat plan niet interprofessioneel werd aangepakt. Maar nu het is gegaan zoals het is gegaan – en men de draai gemaakt heeft door te besluiten om de herinrichting van de kliniek dit keer samen met de 400 dokters, verpleegkundigen en stafcollega's te doen, heeft dat een wezenlijk verschil gemaakt. Maar hoe kom je erachter op welk vraagstuk je een dergelijke draai kunt maken? In ons onderzoek noemt een van de geïnterviewden dat het zoeken naar bestuurlijke haakjes (zie kader hiernaast). Bewegingmakers ervaren daarnaast regelmatig lastige momenten in de samenwerking met bestuurders of leidinggevenden; momenten waarop ze een cruciale stap hadden willen maken, maar merken dat het niet gaat zoals ze hoopten.

Bij elke verandering, ook bij een gewenste verandering, gaat er iets verloren dat je niet kunt compenseren

Bestuurlijke haakjes

Deze bewegingmaker werkt bij een van de 25 regionale GGD'en en heeft als ambitie te werken aan een duurzame organisatie. Zij weet dit te verbinden aan het wezenlijke vraagstuk van de GGD: bijdragen aan gezondheid.

"Er lag een bestuurlijke opdracht en een uitvoeringsplan. Ergens achter in dat document stond dat directies zelf ook een verantwoordelijkheid hebben. Dát was mijn haakje om bij het MT langs te gaan. Ik kaartte aan: we hebben een opdracht op het gebied van duurzaamheid. Bovendien hebben we de Green Deal Zorg ondertekend. Dit helpt om te zeggen: we kunnen niet anders."

"Ik zie mijzelf niet als een activist. Ik ben eerder pragmatisch en nuchter, dus heb ik inzichtelijk gemaakt waarom we als organisatie met duurzaamheid aan de slag zouden moeten. Als GGD houden we ons bezig met preventie, en de meest duurzame zorg is nog altijd de zorg die *niet* geleverd hoeft te worden. Ten tweede wordt het door klimaatverandering steeds warmer, en de gezondheidsrisico's die dat oplevert, krijgen wij op ons bordje. Dus als het lukt om zelf bij te dragen aan duurzaam werken, hebben we daar zelf ook weer profijt van. Ten slotte willen we een aantrekkelijke werkgever zijn. Voor veel jonge mensen is duurzaamheid een belangrijke factor om te kiezen voor een werkgever. Ook dat is een reden om duurzaamheid aan te pakken."

Lastig moment tijdens het bestuursoverleg

Een van de bewegingmakers in het onderzoek vertelt over een lastige situatie. Hij bouwt aan een beweging waarbij enkele onderwijsinstellingen samen werken aan duurzaamheid. Hij is uitgenodigd bij het gezamenlijke overleg van de bestuurders van de betrokken onderwijsinstellingen. Op de agenda van het bestuursoverleg staat een regionaal evenement: een hackathon waar een regionaal vraagstuk centraal staat waar studenten van alle instellingen en van uiteenlopende opleidingen samen aan werken.

Op weg naar inbedding

De bewegingmaker werkt bij een overkoepelende groep, gefinancierd door de bestuurders samen, die het afgelopen jaar optrad als trekker van dit regionale evenement. Ze kregen daar toen 250 mensen op de been. Hij hoopt dat het in de toekomst zónder hem georganiseerd kan worden; dat de docenten elkaar direct weten te vinden. Dit jaar kan een overgangsjaar vormen, op weg naar deze inbedding.

Teleurstellend bestuursoverleg

Zijn voornemen is om tijdens het overleg waar hij voor uitgenodigd is, het bestuur te betrekken. Hij doet dit door een voorstel te doen voor het vraagstuk dat ze op de hackathon centraal zullen stellen. De reactie van een van de bestuurders is: "Als het van onderaf georganiseerd wordt, vind ik alles prima."

Wat had ik kunnen zeggen?

De bewegingmaker verwoordt in het interview zijn vertwijfeling: "En na die opmerking gaan ze ook weer door met het volgende agendapunt. Ik weet nog steeds niet hoe ik het op zo'n moment anders had kunnen doen. Ik heb weinig invloed op hoe zo'n overleg in elkaar zit. Had ik er op dat moment op moeten doorgaan, had dat geholpen? Aan de ene kant krijg ik een soort mandaat om het op mijn manier te doen maar op andere momenten krijg ik terug dat ze weinig grip hebben op hoe het programma loopt."

Korte zinnetjes met een signaalfunctie

Ook in andere interviews met bewegingmakers komen momenten naar voren waarop bestuurders of leidinggevenden niet direct een rol voor zichzelf zien weggelegd, terwijl de bewegingmaker zich juist inspant om de verbinding te leggen. Korte zinnetjes (in dit geval "Als het van onderaf georganiseerd wordt, vind ik alles prima.") lijken een signaalfunctie te vervullen. Als iets dergelijks gezegd wordt, en je merkt dat alle energie uit je wegstroomt, zou je even later moeten zeggen: dit gaat niet gemakkelijk, maar op dit punt zou de beweging aan bedding kunnen winnen. Het samen bespreken van dergelijke situaties (zie ook het slot van paragraaf 1 over reflexief werken) kan hierbij een kansrijke aanpak zijn.



5. Samen opstellen van relationele spelregels

Als je werkt aan de inbedding van een vernieuwend initiatief, zijn er ook nieuwe afspraken en spelregels nodig. Deze paragraaf laat zien welke rol vooruitdenken hierbij speelt en hoe je samen spelregels kunt ontwikkelen voor de momenten dat het spannend wordt en je wordt uitgedaagd om niet te handelen volgens de oude reflexen.

Verschillen hanteerbaar maken

Werken aan innovatie is inherent aan werken met spanningen en tegenstellingen die niet volledig oplosbaar zijn. Denk aan een wijk waar al jarenlang discussie bestaat over de manier waarop vernieuwd moet worden. Meer ruimte voor woningen betekent tegelijkertijd minder ruimte voor groen of parkeerplaatsen. Hoewel betrokkenen dezelfde ambitie kunnen delen, bijvoorbeeld het bouwen aan een toekomstbestendige wijk, verschillen hun belangen, perspectieven en overtuigingen soms fundamenteel. Juist omdat dergelijke verschillen vaak niet verdwijnen, is het belangrijk om ze hanteerbaar te maken. Een manier om dat te doen is door vooraf expliciete relationele spelregels te ontwikkelen. Dit vraagt om wat wij toekomstwerk noemen: vooruitdenken over situaties die zich waarschijnlijk zullen voordoen en samen afspreken hoe daarmee om te gaan. Door verwachtingen en werkwijzen vooraf concreet te maken, verklein je de kans dat mensen in spannende situaties terugvallen op oude patronen. In plaats daarvan ontstaat de mogelijkheid om te handelen vanuit een gezamenlijke intentie. Voor een directieteam dat werkt aan een vernieuwende beweging, kunnen dergelijke spelregels bijvoorbeeld als volgt klinken (zie ook Verdonschot, 2026, p. 25):

- We vinden het belangrijk dat ieder van ons gecommitteerd is aan deze verandering. Daarom spreken we elkaar altijd binnen twee dagen telefonisch als zich een lastige situatie voordoet waarbij een van ons behoefte heeft aan het perspectief van de anderen.
- We vinden het belangrijk dat collega's hun ideeën vrij kunnen inbrengen. Wanneer we teams om ideeën of input vragen, geven we daarom altijd een helder mandaat. Zo is duidelijk waarover inbreng gevraagd wordt en hoe deze inbreng een plek krijgt in de besluitvorming.

Het ontwikkelen van dergelijke spelregels vraagt aandacht. Vanuit een systeembenadering van samenwerkingsvraagstukken in zorg en onderwijs beschrijft Spanjersberg (K2, 2026) vijf stappen die helpen bij het ontwikkelen van effectieve relationele spelregels. In de volgende paragraaf komen de vijf stappen aan bod die Spanjersberg in de podcast (zie de link ernaartoe bij de literatuurverwijzingen) beschrijft.

Samen komen tot zo eerlijk mogelijke spelregels

Ingewikkelde taken dreigen mensen uit elkaar te spelen. Spelregels die zo eerlijk mogelijk zijn, kunnen in zo'n situatie houvast bieden; ze helpen ervoor te zorgen dat je elkaar niet loslaat. Hierbij is het van belang te beseffen dat je er inhoudelijk waarschijnlijk niet uit zult komen. Er zijn nou eenmaal spanningsvelden, tegenstellingen en verschillende belangen. Hoe je dan toch samenwerkt, ligt niet altijd voor de hand en gaat vaak met vallen en opstaan. Spelregels ontwikkel je om het eens te worden over de ondergrens. Spanjersberg illustreert het aan de hand van twee ouders en hun kind. Als de ene ouder vindt: ons kind moet vrij kunnen klimmen, en de ander wil dat het kind niet te hoog gaat en zich niet bezeert, is dat inhoudelijk een onoverbrugbaar verschil. Als je vervolgens samen de ondergrens onderzoekt, stel je vast wat er in elk geval niet mag gebeuren. Bijvoorbeeld: we vinden het allebei onacceptabel als ons kind dusdanig hard valt dat het gewond raakt. Op basis hiervan spreken we af dat het kind alleen mag klimmen als één van ons erbij is, en niet hoger dan x meter.

Stap 1. Observaties delen

Om te beginnen helpt het volgens Spanjersberg om patroonsensitief te worden: ontwikkel opmerkzaamheid voor improductieve herhaling. Als je merkt dat jijzelf en de ander meer van hetzelfde doen en tegelijkertijd van de ander vragen: 'Doe meer zoals ik', is het gouden moment aangebroken om aan de slag te gaan met spelregels. Wat je kunt zeggen om je observaties te delen is bijvoorbeeld:

- Benoem het patroon. Bijvoorbeeld: "We doen werk van anderen over"; "We controleren elkaar"; "We overtoepen elkaar".
- Vraag of anderen dit ook opvalt: "Herkennen jullie dat of ben ik de enige die dat waarneemt?"
- Stel voor om hier samen mee aan de slag te gaan: "Zullen we samen kijken wat we kunnen doen om dat om te buigen?"

Stap 2. Ga na welke verschillen er zijn die het moeilijk maken

Spanjersberg geeft aan dat er vaak verschillende 'moetens' zijn, en ook de prioriteiten en opvattingen over wat goed is, lopen uiteen. De Raad van Bestuur heeft een ander 'moeten' op de schouders liggen dan de mensen in een pilot, de cliëntenraad, de OR of een bewegingmaker. Ook kunnen er verschillen zijn in de manier waarop je optreedt. De een is behoedzaam en de ander daadkrachtig. Het patroon dat kan ontstaan, is dat hoe daadkrachtiger de een optreedt, hoe behoedzamer de ander wordt. Ga na welke verschillen de samenwerking onder druk zetten: wat zijn de verschillende 'moetens' en aanpakken? Constateer samen: op deze manier zijn we anders en dat gaan we ook niet veranderen of oplossen. Kortom, op het niveau van inhoud erken je verschillen.

Werken aan innovatie is inherent aan werken met spanningen en tegenstellingen die niet volledig oplosbaar zijn

Stap 3. Spelregels maken

In deze stap ga je op zoek naar manieren om de verschillen die er zijn, hanteerbaar te maken. Dit doe je door te zoeken naar spelregels. Het werkt goed als je elkaar over en weer spelregelsuggesties cadeau doet. Bijvoorbeeld door te vragen:

- Wat zou ik kunnen doen zodat het voor jou makkelijker wordt om minder daadkrachtig op te treden?
- Wat zou ik voor jou kunnen doen om minder op die behoedzaamheid te zitten?

De spelregels die je vervolgens samen afspreekt, kunnen bijvoorbeeld zo klinken:

- We stellen elkaar niet voor verrassingen. Zodra er wat is, laat ik dat zo snel mogelijk weten in plaats van dat ik eerst in mijn eigen groepje bespreek wat de anderen moeten doen. Dus ik bel jou zo snel mogelijk op in plaats van dat ik je in het overleg voor een voldongen feit stel.
- Niemand heeft doorzettingsmacht. We komen er samen uit. En als we er met elkaar een keer niet uitkomen, dan geven we het niet op. Als het ons samen niet lukt, dan schalen we met z'n tweeën op naar onze leidinggevenden. En met de leidinggevenden hebben we afgesproken: als wij aan de bel trekken, zijn zij gezamenlijk – niet één van hen – verantwoordelijk om te kijken wat er wel mogelijk is. En ook zij geven niet op.



Stap 4. Denkbeeldige impact voorstellen
Onderzoek samen de spelregels op de denkbeeldige impact en de effecten. Stel je voor dat je deze spelregel een tijdje gaat proberen, en probeer voor je te zien waar jullie aan zullen merken dat het beter gaat. Wat zijn de eerste subtiele signalen dat het beter gaat? Bijvoorbeeld:

- We worden minder boos;
- We tonen meer begrip;
- We kunnen het langer volhouden.

Stap 5. Ga na hoe het uitpakt
Na een poosje kun je samen nagaan hoe het werken met de spelregels uitpakt. Als je merkt dat het werkt, doe je er meer van en als het niet werkt, zoek je naar een andere aanpak.

Tot slot

Het inbedden van vernieuwing is mensenwerk waarvoor geen vast recept of stappenplan bestaat. Het vergt mensen die continu verbindingen leggen tussen het nieuwe en datgene wat er al was. Het inbedden vraagt daarnaast om creatieve vormen die als tussenruimte kunnen fungeren, zoals verhalenateliers. Essentieel is dat je verliesoren en -ogen opzet en stilstaat bij spelregels die samenwerking mogelijk maken, juist op momenten dat het niet vanzelf gaat. De vraag is daarom niet hoe je een beweging borgt, verankert of vasthoudt, maar hoe je blijvend vormgeeft aan bedding die betrokkenen helpt om samen te leren, los te laten en het speelveld opnieuw vorm te geven.

Door verwachtingen en werkwijzen vooraf concreet te maken, verklein je de kans dat mensen in spannende situaties terugvallen op oude patronen

Literatuurverwijzingen

Akkerman, S. (2020). *De Activity theory van Yrjö Engeström*. Longread Boommanagement. Geraadpleegd op 28 september 2026 via https://boommanagement.nl/artikel/de-activity-theory-van-yrjo-engestrom-longread/.

Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, *81*, 132-169.

Arena, M., Cross, R., Sims, J., & Uhl-Bien, M. (2017). How to catalyze innovation in your organization: executives can fuel the emergenze of new ideas by understanding and tapping the power of employee networks. *MIT Sloan Management Review 58(4)*, 39-47.

Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (4th ed.). Da Capo Lifelong Books/ Nicholas Brealey Publishing.

Grin, J. (2020). 'Doing' system innovations from within the heart of the regime, *Journal of Environmental Policy & Planning, 22(4)* 1-13.

Homan, T. (2013). *Het et-ceteraprincipe: Een radicaal ander perspectief op organisatieontwikkeling en verandermanagement.* Academic Service

K2 (2026). *Spelregels.* Interview door N. Hamidi met M. Spanjersberg. Podcast geraadpleegd op 2 juli 2026 via https://soundcloud.com/user-656432985/stapeling-van-problemen/s-NkBEML6wkV3?si=a545fb388f1643569843dc28e1d98dd6&utm_source=clipboard&utm_medium=text&utm_campaign=social_sharing.

Pett, H. (2021). *De kunst van holding space: lessen in liefde, loslaten en leiderschap*. Het Noorderlicht Uitgeverij.

Thieke, M., & Leeuwen, van., B. (2013). *Systemisch transitiemanagement: neem voor de verandering de makkelijke weg!* Boom.

Verdonschot, S. (2026). *Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde: van botsing naar bedding*. Utrecht: Foundation for Corporate Education. Te downloaden via: https://www.kessels-smit.com/files/Paper-Sprankelend-vernieuwen-in-de-gevestigde-orde---van-botsing-naar-bedding---Suzanne-Verdonschot-2.pdf

Vermaak, H. *De logica van de lappendeken: verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn.* Boom.



Suzanne Verdonschot leidt vanuit de FCE het onderzoek naar innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.



Mara Spruyt is organisatieantropoloog en werkt als adviseur, onderzoeker, coach en begeleider op het gebied van leren en veranderen. Ze is nieuwsgierig naar hoe organisaties maatschappelijke bewegingen van vernieuwing kunnen laten groeien en landen in hun bestaande praktijk.

Interview



Verhalen verzamelen als vliegwiel voor het versterken van verpleegkundige identiteit en zeggenschap

Als verpleegkundigen beter weten hoe zij het verschil maken tijdens een werkdag, waar ze van zijn, waar ze voor staan en waar ze voor gaan, komt dit ten goede aan hun werkplezier, de samenwerking met collega's én de kwaliteit van zorg aan de patiënten. Dit is de kerngedachte achter de beweging waar Anne Marie, Geertruida en Winnie namens de Verpleegkundige Staf Rijnstate (VSR) aan bouwen bij Rijnstate ziekenhuis. Ze zijn bezig om de verpleegkundige identiteit in het ziekenhuis te versterken en gaan hierbij op een waarderend onderzoekende manier te werk; ze verzamelen verhalen uit de praktijk van alledag over momenten waarop het werk van de verpleegkundige ertoe doet.
Ze zijn al geruime tijd bezig; er werden al meer dan tweehonderd verhalen verzameld. Steeds meer verpleegkundigen, artsen, bestuurders en andere collega's raken betrokken en zijn enthousiast over deze werkwijze. We interviewen deze drie bewegingmakers om meer te horen over hun werkwijze en de dilemma's die zij tegenkomen bij het bouwen aan inbedding voor deze beweging in hun organisatie.

Interview met Anne Marie van Dijk, Geertruida van Harten en Winnie Maris
door Mara Spruyt en Suzanne Verdonschot



Over de geïnterviewden
Winnie, Geertruida en Anne Marie werken samen in een projectgroep aan het versterken van de verpleegkundige identiteit. Winnie Maris werkt bij team Leren en Ontwikkelen van Rijnstate en is tevens kerngroeplid Opleiden en Ontwikkelen van de VSR (Verpleegkundige Staf Rijnstate). Geertruida van Harten is regieverpleegkundige bij Rijnstate en vice-voorzitter van de VSR. Anne Marie van Dijk is praktijkopleider en als kerngroeplid Opleiden en Ontwikkelen van de VSR bij Rijnstate bij het project betrokken.

Hoe zou je de beweging omschrijven waar jullie bij Rijnstate aan bouwen?

Geertruida: "De verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten maken elke dag het verschil voor onze patiënten. We vinden het belangrijk dat zij professioneel meedenken op alle niveaus, zodat we nog meer kunnen betekenen voor onze patiënten. We geloven dat het helpt als de verpleegkundigen meer zeggenschap krijgen. Die zeggenschap kun je beter invullen naarmate je beter weet waar je van *bent* als verpleegkundige, waar je voor *staat* en waar je voor *gaat*. Er zijn nog meer knoppen om aan te draaien om die zeggenschap in te vullen, maar dit project richt zich op het versterken van de professionele identiteit: hoe beter we als beroepsgroep weten wie we zijn, hoe gemakkelijker het wordt om mee te beslissen over de toekomst van ons vak. Daarom zijn we gestart met het ophalen van verhalen. Zicht krijgen op ons verhaal (zie volgend kader) helpt om als beroepsgroep mee te bouwen aan een ziekenhuis

Onderliggende gedachte bij het versterken van de beroepsidentiteit
De eigen beroepsidentiteit geeft toekomstige beroepsbeoefenaren een referentiekader om een plek in het werk te vinden en zich te verhouden tot anderen. Als je weet 'waar je zelf van bent' is dat een steun in de rug bij het (interdisciplinair) samenwerken met anderen. Deze beroepsidentiteit kan bovendien dienen als springplank voor verdere ontwikkeling; als je je wilt verbreden of verdiepen. Voor meer achtergrond, zie het manifest voor de beroepsidentiteit (Good work company, 2021).

dat klaar is voor de toekomst en waar het aantrekkelijk is voor professionals om bij te horen."

Winnie: "De bijdrage van verpleegkundigen aan de zorg is heel anders dan die van artsen, daar mag je je als beroepsgroep meer over uitspreken. Alleen al de aard van hun werk verschilt sterk; waar verpleegkundigen zich richten op de dagelijkse begeleiding en zorg, houden artsen zich bezig met diagnostiek en behandeling. Door een sterkere identiteit te ontwikkelen kan de zorg beter, slimmer, maar ook leuker worden. Het gaat ook over autonomie en werkplezier – en dat is hard nodig want de zorg wordt complexer, de vergrijzing neemt toe en er is een tekort aan verpleegkundigen. Met minder mensen meer doen, lukt alleen als collega's zelf durven bedenken wat er nodig is."

Hoe begon dit voor jullie?

Geertruida: "Dat is vier jaar geleden. Ik deed mee aan de leergang Verpleegkundig Leiderschap van het Erasmus Centrum van Zorgbestuur waar onder meer Marjolein Heemels lessen verzorgde. Dat inspireerde me; het deed me beseffen hoe belangrijk identiteit is. Als VSR (Verpleegkundige Staf Rijnstate) zijn we continu bezig om de zeggenschap van verpleegkundigen te versterken. Er zijn meerdere factoren die zeggenschap versterken, en beroepsidentiteit is daar één van. Met die identiteit waren we nog niet bezig geweest, en ik wist: daar wil ik nu mee aan de slag."

We zijn op zoek gegaan naar verhalen over momenten waarop verpleegkundigen het verschil maken, momenten waar zij trots op zijn, ruimte pakken of zich gezien voelen.

Anne Marie: "Ik heb zelf, toen ik werkte als verpleegkundige, ervaren hoe belangrijk het is om als verpleegkundige ergens voor te staan, en om daarin een breder onderdeel van het team te zijn. Het verhalend werken met een positieve insteek, spreekt mij bovendien enorm aan."

Winnie: "Toen ik in 2022 meewerkte aan een project over de verpleegkundige van morgen, viel me op hoe lastig het bleek voor teams om los te komen van 'brandjes blussen' en naar het grote geheel te kijken en teamdoelen te formuleren. Dan kwamen wij vanuit Leren en Ontwikkelen weer met een format om tot jaardoelen te komen. Het aha-moment was toen ik besefte dat het gek was dat dit teams niet goed lukte. Er is meer aan de hand, realiseerde ik me. Dat zette me aan het denken: er ligt nog iets onder, en dat heeft te maken met zicht krijgen op je eigen rol en bijdrage. Daar wilde ik wat mee."

Jullie zijn verhalen gaan ophalen, wat was de gedachte daarachter en hoe ging het in z'n werk?

Winnie: "We willen tastbaarder maken wat de bijdrage van verpleegkundigen is. Als helder is wat ieder bijdraagt, loopt ook de samenwerking soepeler. Door de verhalen leren we waar we als beroepsgroep naartoe willen, en bouwen we door op wat al lukt. Die positieve insteek vinden we belangrijk. Het delen van de verhalen is daarmee ook onderdeel van de beweging: een verhaal roept een ander verhaal op en brengt het gesprek op gang. Door samen te benoemen wat ertoe doet, ontstaat er al beweging."

Anne Marie: "We zijn op zoek gegaan naar verhalen over momenten waarop verpleegkundigen het verschil maken, momenten waar zij trots op zijn, ruimte pakken of zich gezien voelen. In totaal zijn 250 verhalen opgehaald. Vooral van verpleegkundigen, maar ook artsen en patiënten kwamen aan het woord. De verhalen maken het vakmanschap zichtbaar. Het werk is niet altijd tastbaar; denk aan de verpleegkundige die iemands verdriet weet te verlichten door een gebaar en een moment van contact."

Wat was een belangrijk moment voor jullie in het bouwen aan dit initiatief?

Anne Marie: "Een moment dat meteen naar boven komt is toen we als projectgroep bij elkaar zaten en onze zorgen durfden uitspreken over hoe het ging. We wilden mensen betrekken, maar hoé dan? Ik realiseerde me toen dat ik gewend was om heel hard te werken en vooral bezig was met wat we moesten bereiken en opleveren. De omslag kwam toen Marijke en Joeri (de adviseurs van Kessels & Smit die de projectgroep begeleiden) ons hielpen om ernaar te kijken als een beweging in plaats van als een project. Die insteek van een beweging voelde meteen goed, maar we waren er nog niet vertrouwd mee. Dat was spannend – het oude loslaten en het nieuwe aangaan. De kern van onze aanpak bleek als houvast te werken waar we telkens naar terugkeerden: waarderend onderzoekend werken."

Geertruida: "En ook dat was spannend. Want waarderend onderzoekend werken is een manier van denken die nog niet eigen is en lang niet iedereen voelt vertrouwen dat deze aanpak werkt. Dat vraagt iets van de organisatie en geeft soms schuring."

We zijn benieuwd hoe het lukt om deze nieuwe aanpak te laten 'vermengen' met de bestaande manier van werken. Hoe pakken jullie dat aan?

Winnie: "We hebben koplopers uitgenodigd. Koplopers zijn verpleegkundigen die tijdelijk bewegingmakers zijn en verhalen over het vak herkennen en verzamelen. We organiseerden bijeenkomsten om ze te helpen in die rol. Dat bleek heel belangrijk te zijn, want er is een logische

Aan de slag met het verzamelen van verhalen

Met behulp van waarderend onderzoek ging een groep verhalenvangers binnen Rijnstate aan de slag. Er werken zo'n 1600 verpleegkundigen en 250 van hen deelden hun verhaal inmiddels al. Hieronder staat een voorbeeld van één zo'n verhaal. De verhalenvangers vroegen naar momenten waarop het de verpleegkundigen lukte om het verschil te maken – hoe klein zo'n moment ook was.

Omkaderen

"Om 7.30 belde ik de zaalarts – ik weet dat ze tijdens hun overdracht liever niet gestoord willen worden. Ik vertelde over de situatie van de patiënt die ik ernstig vond. De arts kwam direct naar de afdeling en binnen een half uur lag de patiënt op de IC. Ik hoefde niet aan te dringen, de arts nam mijn assessment van de patiënt direct aan. Doordat deze mijn kennis en ervaring kende, werd mijn mededeling direct serieus genomen." Dit is het verhaal van een verpleegkundige. Er werden daarnaast ook verhalen opgehaald bij artsen en patiënten.

Deze aanpak was ook voor de verhalenvangers zelf heel leerzaam:

"Wat me opviel is dat je een aantal dingen als verpleegkundige doet als vanzelfsprekend. Die zijn als gewoon. Je doet het dagelijks. Mensen moesten soms best zoeken naar een verhaal. Het hielp om te zeggen dat het geen grote verhalen hoeven te zijn. Juist de kleine verhalen maken het onzichtbare, zichtbaar."

Eén van de verhalenvangers

neiging om het 'te doen zoals we het altijd deden'. Neem één van de koplopers die heel enthousiast was en veel ideeën had om dingen zelf op te pakken. De energie en betrokkenheid die daarvan uitgaat is mooi, maar voor je het weet zit er een gorilla op je schouders en ben je als koploper vooral zelf heel hard aan het werk. Andere koplopers zeggen juist: vertel maar wat ik moet doen – terwijl ik hoopte dat ze zelf met ideeën zouden komen. Daarin verder komen, is voor mij wel een uitdaging."

Anne Marie: "Een koploper die het telkens heel handig aanpakt gaat van a naar b, volgens de principes van b – en dat werkt. Ze neemt de tijd om een teamdialoog te voeren – dat is een van de werkvormen uit de toolbox die we maakten. Ze werkt rustig en gestaag, springt niet direct in actie. En dat is best bijzonder, want verpleegkundigen zijn echt oer-oplossers. Deze koploper sluit juist aan bij momenten die er al zijn – bijvoorbeeld bij de dagevaluatie, die al dagelijks plaatsvindt. Die geeft ze dan net wat anders vorm. Stap voor stap, samen met collega's."

Winnie: "Het is belangrijk om eerst te beschouwen voordat je in actie komt, en te ervaren hoeveel goed het doet om verhalen te delen. Een teammanager vertelde laatst in het teammanagersoverleg over een Vak onder de Loep-bijeenkomst met een gemengde groep collega's – verpleegkundigen, mensen van HR, de cliëntenraad, noem maar op. 'Tijdens die bijeenkomst,' zei de teammanager, 'daar bruiste het echt!'. Dat laat zien dat het ook over gevoel en energie mag gaan en niet alleen over cijfers."

Was er ook een moment waarop je echt niet goed wist hoe te handelen?

Geertruida: "Dan denk ik meteen aan een overleg dat we voerden enige tijd terug. De leidinggevenden met wie we spraken, vinden het weliswaar een belangrijk project, maar worstelen met de rol die zij zelf in de beweging kunnen hebben. Dat blijft zoeken."

Winnie: "In de projectgroep praten we veel over het systeem en de omgeving en hoe we daar invloed op kunnen uitoefenen. Er gebeuren ook veel gunstige dingen – we zijn steeds bezig dingen op elkaar af te stemmen en aan te haken bij wat er al speelt."

Wij creëren telkens momenten waarop mensen zelf kunnen ervaren hoe het is om verhalen te delen en waarderend onderzoekend in gesprek te gaan

Wat heb je ontdekt dat er werkt om op zulke momenten verder te komen?

Geertruida: "We kijken steeds wie we kunnen betrekken. Wie kan een tussenpersoon zijn, en wat zijn diens belangen? Medisch managers bijvoorbeeld hebben een belangrijke invloedrijke rol in het ziekenhuis, dus die zoeken we bewust op. Ook de nieuwe strategische koers van het ziekenhuis biedt aanknopingspunten om het gesprek met de Raad van Bestuur aan te gaan."

Anne Marie: "Wij laten mensen telkens zelf ervaren hoe het is om verhalen te delen en waarderend onderzoekend in gesprek te gaan – bijvoorbeeld met de vraag: wanneer zie jij een verpleegkundige het verschil maken? Of: wat loopt in jullie team goed als het gaat om verpleegkundige zorg? Het is ook belangrijk om als projectgroep successen te vieren, dat neemt druk weg. Het begint klein – zoals een bijeenkomst waar maar drie mensen kwamen – maar we weten dat het werkt als anderen ermee verdergaan."

Winnie: "Wat altijd helpt, is even uitzoomen en samen bespreken wat we tegenkomen. En de succesverhalen die er al zijn, geven ons bovendien inspiratie en vertrouwen om te handelen. Ons eigen kompas bestaat uit de diepe overtuiging dat dit gaat werken: dat het belangrijk is de verpleegkundige identiteit te versterken door verhalen op te halen en te delen op een waarderend onderzoekende manier."

Geertruida: “En dat het *nodig* is om deze beweging verder te brengen. We geloven in de deskundigheid van de beroepsgroep. Ze kunnen dit.”

Tot slot

In het gesprek wordt ons duidelijk dat de beweging bij Rijnstate ziekenhuis gebouwd wordt vanuit een heel sterk onderliggend uitgangspunt: de verpleegkundige identiteit versterken en hun zeggenschap vergroten door verhalend en waarderend werken.
In de loop der tijd hebben deze bewegingmakers allerhande tools ontwikkeld en verschillende mensen in stelling gebracht om te werken aan bedding. Zo zijn er tal van hulpmiddelen om verhalen te vangen en het goede gesprek te voeren, brengen zij regelmatig een stuurgroep samen (met divisiemanagers, de voorzitter en vice-voorzitter van de verpleegkundige staf), bieden zij persoonlijke begeleiding aan de koplopers en sluiten ze aan bij tal van bestaande bijeenkomsten. En hoewel dit voorname strategieën zijn die kunnen bijdragen aan bedding, bestaat er geen succesformule voor het laten landen van de beweging. Er blijven tal van momenten die kunnen verrassen en die leiden tot vertwijfeling.

Wat de projectgroep van initiatiefnemers bij Rijnstate op zulke momenten helpt, is terug te gaan naar het centrale uitgangspunt. Dan stellen ze een waarderende vraag en creëren ze een setting waarin mensen hun verhaal kunnen vertellen. Vanuit de betrokkenheid die dan ontstaat, kunnen ze weer bouwen aan een volgende stap. Daarnaast zorgen ze continu voor momenten waarop ze samen als projectteam een stukje boven de beweging hangen om te zien wat er gaande is. Ze delen hun vragen en zorgen en ontwerpen samen de kansrijke volgende stap. Daarbij zetten ze nadrukkelijk zichzelf op de foto: hoe zij zelf denken en doen als beweging-makers, maakt het verschil. Zij laten zelf ook iets los: door minder zélf te gaan oplossen en meer te onder-zoeken, vragen te stellen en te kijken wat er goed gaat, brengen zij het initiatief steeds een stap verder.

Literatuurverwijzingen

Good work company, 2021. Manifest voor de beroep-sidentiteit. Geraadpleegd op 8 september 2026 via https://goodworkcompany.nl/professionals-en-identi-teit/manifest-voor-de-beroepsidentiteit/



Suzanne Verdonschot leidt vanuit de FCE het onderzoek naar innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.



Mara Spruyt is organisatieantropoloog en werkt als adviseur, onderzoeker, coach en begeleider op het gebied van leren en veranderen. Ze is nieuwsgierig naar hoe organisaties maatschappelijke bewegingen van vernieuwing kunnen laten groeien en landen in hun bestaande praktijk.

Zin in

door Theo Visser



Je kunt niet leren tegen je zin in. Deze uitspraak van Joseph Kessels, oprichter van de FCE, is me altijd bijgebleven. Ik vond het een interessant gegeven en ben me daarom verder in het onderwerp gaan verdiepen. Leren tegen je zin in werkt zelden tot nooit, omdat motivatie en emotie een grote rol spelen in hoe ons brein informatie verwerkt.

Leren met tegenzin

Wanneer je met tegenzin leert, gebeurt er biologisch en psychologisch het volgende:

- **Je blokkeert:** Tegen je zin in moeten leren, kan frustratie en stress oproepen. En stress helpt meestal niet om nieuwe informatie goed te verwerken.
- **Je wilt ontsnappen:** Je bent sneller afgeleid omdat je hersenen constant zoeken naar een manier om te ontsnappen aan de onprettige taak.
- **Je wilt vergeten:** Als het al lukt om iets te onthouden, is dat vaak puur op wilskracht. Kort erna – bijvoorbeeld na de toets – ben je de informatie direct weer kwijt.

Wellicht herken je dit bij jezelf of bij collega's. Je krijgt een training in een nieuw softwaresysteem omdat de organisatie voortaan op die manier wil werken. Tijdens de training leer je de nieuwe functionaliteiten kennen en in de eerste weken ben je ook nog actief aan het experimenteren. Maar zodra de aandacht verslapt en niemand er meer expliciet op stuurt, grijp je toch weer terug naar de vertrouwde Excel-sheets en oude routines. De nieuwe kennis verdwijnt langzaam naar de achtergrond. Dit is een vorm van gecontroleerde motivatie: je leert omdat het moet, niet omdat je zelf overtuigd bent van de meerwaarde. We weten dat deze vorm van motivatie vaak slechts tijdelijk effect heeft. Duurzaam leren ontstaat eerder wanneer mensen zelf nieuwsgierig zijn naar een nieuwe aanpak of ervaren hoe deze hun werk eenvoudiger, effectiever of plezieriger maakt. Dan verschuift leren van 'moeten' naar 'willen' en neemt de kans toe dat nieuwe kennis daadwerkelijk beklijft en wordt toegepast.

Creatieve spanning zorgt voor beweging

De vraag die wij ons als HRD-professionals, veranderaars of bewegingsmakers moeten stellen, is dus: hoe verleiden we mensen tot leren? Hoe maken we leren aantrekkelijk? Het antwoord is eigenlijk verrassend simpel: zorg dat je het leren koppelt aan een positief doel of een ambitie.

Mijn oud-collega Luk Dewulf noemt dat het creëren van creatieve spanning. Deze spanning ontstaat als er een verschil is tussen waar je nu staat (de realiteit) en het doel dat je nastreeft. Je kunt het vergelijken met een elastiek dat strak wordt getrokken. Het elastiek wil de spanning opheffen en schiet daardoor weg. In lijn hiermee kan de creatieve spanning bij ons ervoor zorgen dat we in actie komen.

En dit is waar beweging maken, in mijn ogen, over gaat. Je verleidt mensen om mee te bouwen, te leren en ervoor te zorgen dat de realiteit stukje bij beetje opschuift naar het doel dat je nastreeft.

Waaraan zou jij graag een positieve bijdrage willen leveren?

En dan zitten we nog met een vraagstuk. Wat doe je met mensen die daar geen zin in hebben? Tsja, die bouwen dus niet mee. Maar wat als ze toch mee moeten bouwen?

Dat is lastig. We weten ook dat gras niet harder groeit door eraan te trekken. Het heeft dus weinig zin om mensen te dwingen om te leren. Wat wel werkt, is met mensen in gesprek gaan over hun motivatie om te leren.

Mensen willen graag een positieve bijdrage leveren en betekenisvolle dingen doen. Dus misschien is de vraag niet: *hoe krijg ik jou zover dat je meedoet?* Maar: *wat maakt deze beweging voor jou interessant of belangrijk?*

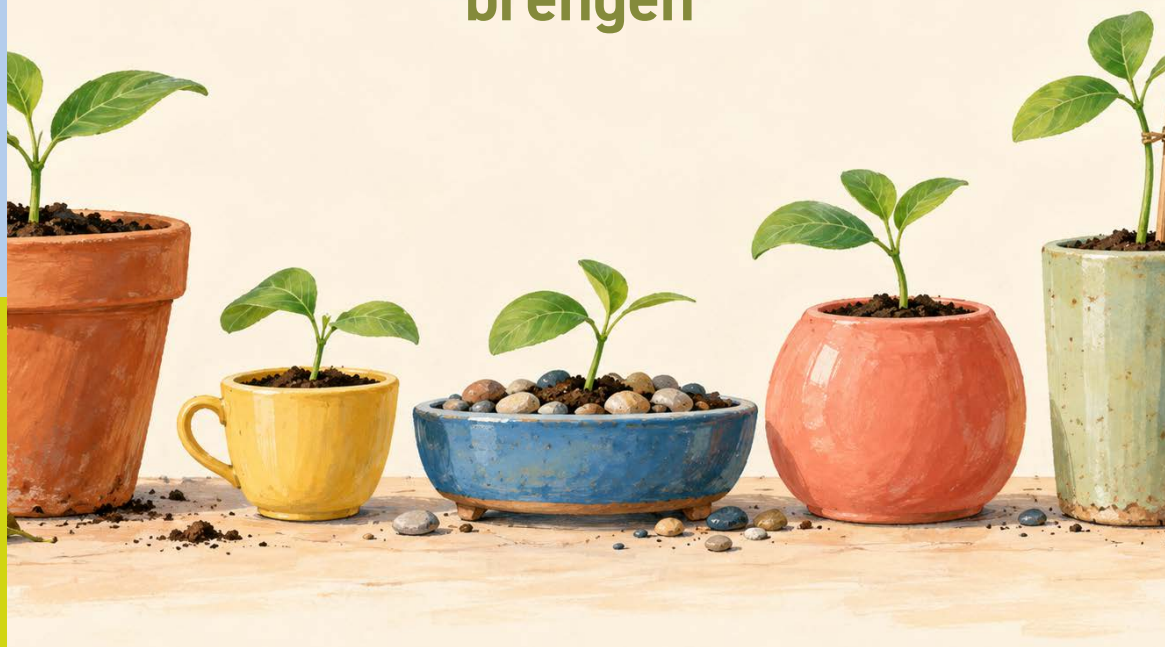
Als mensen daarop instappen, heb je een fundament gelegd om te leren. Dan ontstaat beweging niet omdat mensen worden gecontroleerd, maar omdat ze zelf willen bijdragen.

Leren tegen je zin in werkt dus niet. Misschien is daarom niet de vraag: *hoe krijgen we mensen aan het leren?* Maar: waar zouden mensen zélf zin in kunnen krijgen? Daar begint beweging. En misschien ook wel leren.

Artikel

Mensgerichte innovatie bij Gemiva: experimenteren met een praatplaat

Hoe vijf perspectieven helpen om vernieuwende initiatieven verder te brengen



Vernieuwen in organisaties vraagt meer dan een goed idee. Een initiatief kan inhoudelijk sterk zijn en toch moeilijk van de grond komen wanneer het onvoldoende aansluit bij de mensen die ermee werken, de dagelijkse praktijk en de omgeving waarin het moet landen. Neem bewegingssensoren die cliënten helpen aan een rustigere nacht. In het ene team sluit zo'n innovatie direct aan, bij een ander team roept dezelfde oplossing juist vragen op over privacy en werkbaarheid. De oplossing is hetzelfde, maar de context waarin ze moet landen, verschilt. Precies dat fascineert mij in mijn werk binnen Innovatie bij Gemiva.
Hoe zorg je dat een vernieuwing niet alleen ontstaat, maar ook echt iets in beweging zet en bijdraagt aan een zo goed en gewoon mogelijk leven voor onze cliënten? Tijdens een open keuken-onderzoeksbijeenkomst in het kader van het FCE-onderzoek naar bouwen aan bedding voor vernieuwende initiatieven, luisterde ik naar drie bewegingmakers die ieder in een andere context aan vernieuwing werken. Hun verhalen inspireerden mij tot het ontwikkelen van een praatplaat voor mensgerichte innovatie. Geen methode, maar een hulpmiddel om samen in gesprek te gaan over wat nodig is om beweging te creëren. In dit artikel komen als eerste de inzichten aan bod die ik uit de drie verhalen meenam. Daarna wordt duidelijk hoe deze inzichten hebben geleid tot de praatplaat en beschrijf ik hoe de praatplaat bijdraagt aan innovatie bij Gemiva, een organisatie die mensen met een handicap, chronische ziekte of een andere beperking ondersteunt.

Door Hiske Faber

Inzichten uit de verhalen van drie bewegingmakers in de praktijk

Tijdens de onderzoeksbijeenkomst (in het kader van het FCE-onderzoek naar bouwen aan bedding voor vernieuwende initiatieven) luisterde ik naar ervaringen van drie mensen die ieder op een andere manier bezig zijn met vernieuwing. Hieronder staan enkele kerninzichten die ik meenam uit hun verhalen.

Buiten de lijnen kleuren vanuit betrokkenheid bij wat ertoe doet

De eerste bewegingmaker vertelt over haar werk als docent. Ze zag dat haar leerlingen de lesstof beter begrepen zodra ze een eigen ervaring hadden. Ze regelde daarom vervoer en trok met haar klas de natuur in. Of ze bezocht een begraafplaats; met de jaartallen leerden haar leerlingen rekenen. Ook al was dit geen onderdeel van het curriculum en kreeg ze soms geen toestemming, ze ging toch. Een klein initiatief, maar met grote betekenis. Deze bewegingmaker ziet wat nodig is en handelt vanuit de bedoeling. Beweging in een systeem ontstaat door dergelijke (lokale) acties.

Van onbegrip naar fascinatie

Eén van de bewegingmakers doet een oproep om onbegrip te vervangen door fascinatie. Hij illustreert dit aan de hand van zijn ervaring in een landelijk kennisplatform waarbij hij werkt met mensen die elektrogevoelig zijn en ziek worden van zendmasten. Als de ene groep aangeeft ziek te worden van zendmasten en van de

andere groep altijd te horen krijgt dat het niet wetenschappelijk bewezen is dat dit mogelijk is, kom je als mensen recht tegenover elkaar te staan. Als je dat onbegrip kunt ombuigen naar fascinatie, kom je verder. Soms begint beweging eenvoudigweg met oprechte aandacht en de bereidheid om te luisteren.

Verhalen vangen

De derde bewegingmaker werkt bij een gemeente en zag dat er beleid werd ontwikkeld over buurtpreventie, terwijl de beleidsmakers de wijk en de mensen die er woonden nauwelijks kenden. Toen een Syrische vrijwilliger zich bij de gemeente meldde, ging de bewegingmaker samen met hem de wijk in. De vrijwilliger sprak met bewoners en ving hun verhalen op. Die verhalen maakten zichtbaar wat er werkelijk speelde in de wijk en lieten zien waar bewoners dagelijks mee te maken hadden. De bewegingmaker gebruikte deze verhalen om zijn collega's mee te nemen in de werkelijkheid achter het beleid. Hierdoor ontstond meer begrip voor de situatie in de wijk en kon het beleid worden aangepast aan wat daar daadwerkelijk nodig was. "Ontwikkeling ontstaat wanneer je dicht bij de praktijk komt, luistert naar wat er werkelijk speelt en van daaruit handelt."

Vijf perspectieven als startpunt voor een praatplaat

De analyse van de kerninzichten die ik opdeed al luisterend naar de drie bewegingmakers, leidde tot vijf perspectieven die er voor mij uitspringen. Ik heb het idee dat deze perspectieven mijn collega's kunnen helpen om een vernieuwingsvraagstuk beter te begrijpen en een stap verder te brengen. Daarom verwerkte ik ze tot de praatplaat 'Mensgerichte innovatie bij Gemiva' (zie plaatje hieronder).



Praatplaat 'Mensgerichte innovatie bij Gemiva'

1. Menselijkheid
Bij menselijkheid gaat het om de mens voor wie je de vernieuwing wilt realiseren. Wie is deze persoon, hoe ziet zijn of haar leefwereld eruit, en wat is voor hem of haar belangrijk? Vernieuwing krijgt betekenis zolang we blijven kijken naar de mensen voor wie we het doen.

2. Praktijk & bedoeling
Dit perspectief richt zich op de dagelijkse werkelijkheid. Wat is de bedoeling, wat wil je bereiken, en hoe ziet dat er in de praktijk uit? Een idee krijgt pas waarde voor de praktijk wanneer je het weet te vertalen naar iets waarvan mensen echt iets merken.

3. Experimenteren & leren
Niet alles hoeft vooraf vast te staan. Kleine experimenten maken zichtbaar wat werkt en wat niet. Door veilig uit te proberen, ontstaat ruimte om te leren en stap voor stap verder te bouwen.

4. Systeem & omgeving
Initiatieven bestaan nooit op zichzelf. Ze bewegen zich binnen organisaties, regels, beleidskeuzes en samenwerkingsverbanden. Het helpt om te onderzoeken welke ruimte er al is, waar belemmeringen zitten en welke verbindingen nodig zijn.

5. Cultuur & mindset
Hoe kijken we naar verandering? Welke overtuigingen helpen ons vooruit en welke houden ons tegen? Nieuwsgierigheid, vertrouwen en het vermogen om van onbegrip naar fascinatie te bewegen, blijken belangrijke voorwaarden voor innovatie.

Vragen die beweging creëren

Een belangrijk onderdeel van de praatplaat zijn de vragen die bij elk perspectief horen. De eerste versie van de praatplaat bevatte vooral vragen die problemen zichtbaar maakten. Tijdens het bespreken kreeg ik waardevolle feedback: een vraag kan niet alleen een probleem blootleggen, maar ook richting geven. Een vraag als "Waar raken beleid en praktijk elkaar onvoldoende?" maakt vooral het probleem zichtbaar, terwijl de vraag "Welke plek die ertoe doet voor de vernieuwing zou je kunnen bezoeken, en met wie zou je daar samen naartoe gaan?" de aandacht juist richt op de beweging die je nastreeft en de mogelijkheden die er daarvoor zijn. Een klein verschil, maar de richting van een vraag bepaalt vaak de richting van het gesprek. Door te vragen naar wat mogelijk is, ontstaat ruimte voor nieuwe perspectieven, verbindingen en ideeën.

Met de praatplaat aan de slag in de praktijk

Ik probeerde de praatplaat uit bij een team (zie kader). Ik gebruikte de verschillende onderwerpen en perspectieven uit de praatplaat in een gesprek met een team. De onderwerpen bleken behulpzaam te zijn om het

Van wens naar beweging

"Ik wil in de horeca werken. In een normaal bedrijf, met normale collega's. Ik wil gewoon meedoen." Zo vertelde een cliënt zijn wens. In plaats van meteen naar beperkingen te kijken, gebruikte ik de praatplaat als leidraad.

In twee sessies, één met de persoonlijk begeleider en één in het teamoverleg, onderzochten we vanuit een coachende rol de vraag achter de vraag, langs de vijf perspectieven.

We begonnen bij de cliënt zelf: wat betekent 'gewoon meedoen' voor hem, en wat heeft hij nodig om zich geen stagiair, maar collega te voelen? Die wens vertaalden we naar de praktijk. Niet zomaar een stageplek, maar een plek waar hij echt kan meedoen. In plaats van vooraf alle belemmeringen op te lossen, kozen we voor een eerste stap: een proefstage als experiment om in de praktijk te leren. De persoonlijk begeleider nam deze manier van kijken mee in de gesprekken met de cliënt en de naasten. Ook het team en de horecaondernemer werden betrokken. De gesprekken met de ondernemer bleken net zo belangrijk als die binnen het team. Zo verschoof de vraag van 'Kan deze cliënt wel in de horeca werken?' naar 'Hoe maken we het mogelijk?' Na ongeveer een maand startte de cliënt met zijn proeftijd.

Het resultaat was niet alleen een passende werkplek, maar vooral een cliënt die de kans kreeg om mee te doen in een reguliere werkomgeving.

gesprek te structureren. Het team vertelde mij nadien dat de vijf perspectieven hielpen om te verdiepen. Op basis van deze ervaring heb ik vervolgens de praatplaat verder ontwikkeld.

Geen antwoorden, maar ingangen

De bijeenkomst waarin we werkten met de plaat, hielp het team niet alleen om tot een passende oplossing te komen. De teamleden merkten ook dat de bijeenkomst ruimte bood om inzichten te delen. De praatplaat gebruiken is geen doel op zich. De waarde zit in het gesprek dat ermee ontstaat. Mensgerichte innovatie begint bij de impact die je wilt creëren. Door nieuwsgierig te blijven, verschillende perspectieven te onderzoeken en kleine interventies uit te proberen, ontstaat beweging.

Hoe verder?

Ik wil de praatplaat de komende periode vaker binnen Gemiva gebruiken om erachter te komen hoe deze in de praktijk kan helpen om beweging te creëren. Niet als vaste methode, maar al experimenterend en lerend. Anderen die de praatplaat ook in hun eigen organisatie willen gebruiken, nodig ik daartoe van harte uit. Als je mij een bericht stuurt, vertel ik je meer en kunnen we onze ervaringen uitwisselen.

Vernieuwen begint niet met een oplossing, maar met de impact die je wilt creëren



Hiske Faber is projectmanager bij Gemiva en werkt aan innovatie en organisatieontwikkeling. Zij verbindt vernieuwende ideeën aan de praktijk en creëert beweging binnen complexe veranderopgaven. hiske.faber@gemiva-svg.nl



Ruimte voor aantekeningen

Ruimte voor aantekeningen

De FCE (Foundation for Corporate Education, Stichting Opleidingskunde) is een bruisende vrijplaats

We bieden opleidingen aan om te groeien in het vak van leren en ontwikkelen in organisaties:



Opleiding Adviseren & Ontwerpen voor Leren in Organisaties

Werk je als adviseur op het gebied van HRD, Opleiding & Ontwikkeling of L&D? En ben je op zoek naar versterking van jouw vakmanschap? Deze opleiding helpt je om jouw rugzak te vullen met vakkennis, modellen en tools op het gebied van ontwerpen, adviseren en leren. Halverwege het jaar kies je een profiel: ontwerper of adviseur. Zo breng je een eigen accent aan in jouw vakmanschap. Tegelijkertijd krijg je van beide sporen in het traject voldoende mee om je te ontwikkelen tot een allround professional.

Opleiding Leiderschap in Strategische Leervraagstukken

Werk je als ervaren L&D-professional of HRD-adviseur en wil je meer impact maken op strategisch niveau? In deze opleiding versterk je jouw leiderschap in leervraagstukken die ertoe doen. Je werkt aan een eigen strategisch waagstuk en verdiept je in theorie en praktijk. Thema's als collectieve intelligentie, systeemdenken en organisatieontwikkeling staan centraal. We werken vanuit waarderende en praktijkgerichte perspectieven, zoals Appreciative Inquiry en actieonderzoek. Reflectie op je eigen rol en identiteit loopt als rode draad door het traject. Je ontwikkelt je tot een strategisch leider in leren, die koers zet in complexe omgevingen.

We doen grensverleggend onderzoek naar leren en innoveren in organisaties:



Het jaarlijkse FCE-festival

Kun je wel wat inspiratie gebruiken bij het bouwen aan vernieuwing in jouw eigen organisatie? Elk jaar in november organiseren we het FCE-festival, een kennisevent waar we de nieuwste inzichten uit ons onderzoek presenteren.

Open onderzoekskeuken

Wil je mee op onderzoek uit? Vakgenoten kunnen meedoen in de open onderzoekskeuken waar Suzanne Verdonschot elk jaar een nieuw thema onderzoekt.

We houden je op de hoogte:



HRD-Café

Luister naar de wekelijkse podcast HRD Café met inspirerende inzichten en verrassende nieuwtjes!

Kijk voor meer informatie op onze website:
www.corporate-education.com





Zien we je op het volgende FCE-festival?

Meld je aan voor de FCE-nieuwsbrief en blijf op de hoogte.