



Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde



Reader bij het
5e FCE-festival
november 2025

Inhoud

Mooie liedjes VOORWOORD Suzanne Verdonschot	4
Uitbreiden van de vernieuwing mét behoud van de sprankeling  ARTIKEL Een onderzoek naar mogelijkheden om innovatieve initiatieven bedding te geven in de organisatie Suzanne Verdonschot en Mara Spruyt	6
Ontginnen van het rijke midden met het oog op systeeminnovatie  INTERVIEW Interview met Marijke Spanjersberg Mara Spruyt en Suzanne Verdonschot	10
Synchroniciteit als stuwende kracht bij bouwen aan Positieve Gezondheid  INTERVIEW Interview met Machteld Huber Inge van Kooten-Satter en Suzanne Verdonschot	18
Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde  TOOL Gesprekstool om ervaringskennis naar boven te halen en een stap vooruit te maken Rosa Helmantel en Suzanne Verdonschot	24
Regie nemen op het ontstroeven van het denken  INTERVIEW Interview met Eric Koenen Suzanne Verdonschot	28



Verhalen brengen de straat dichterbij  ARTIKEL Mara Spruyt	34
Taal, moed en menselijkheid als bron van vernieuwing  INTERVIEW Interview met Antjie Krog Pamela Boumeester & Pieterjan van Wijngaarden	38
From strict guidelines to rules of thumb: reflexivity as a key competence to blend innovations into everyday practice  INTERVIEW Interview with Anne Marie Weggelaar and Júlia Valls Pérez Suzanne Verdonshot	42

Colofon

De FCE publiceert jaarlijks een reader met artikelen en interviews.
Dit magazine verschijnt ter gelegenheid van het FCE-festival op 7 november 2025.
Samenstelling en redactie: Suzanne Verdonshot. Gastredacteur: Mara Spruyt.
Vormgeving: Hanneke Queens.

Voorwoord

Mooie liedjes

De muziek is dromerig en sprookjesachtig maar haar stem en haar bewegingen zijn ferm. Ik vind het een speciale combinatie en laat me lekker meeslepen bij dit optreden van de Nederlands-Spaanse Julia Sabaté. Tussen twee nummers door vertelt ze over een vriend die haar teleurstelde en hoeveel pijn dat deed. Ze is er nog altijd niet overheen en daarover gaat het volgende lied. De zin die ze daarna uitspreekt raakt bij mij een snaar: "Dat is het mooie van liedjes maken. Je kunt ergens over zingen, terwijl je het zelf nog aan het verwerken bent." Tijdens de muziek vraag ik mij af of het maken van dit lied en het zingen ervan haar rotgevoel iets kleiner maakt. Misschien, stel ik me voor, is het zelfs wederkerig. En zorgt de resonantie tussen haar en ons als publiek ervoor dat we *elkaar* op dit moment helpen bij iets. De herinnering aan het concert komt terug bij het maken van deze reader.

Mijn collega Mara Spruyt en ik zijn het afgelopen jaar op onderzoek uitgegaan, we wilden weten hoe je met sprankeling kunt blijven vernieuwen in de gevestigde orde. Anders gezegd, hoe kun je bouwen aan iets nieuws temidden van de bestaande regels, systemen en manieren van doen. Samen met vakgenoten gingen we eropuit en deden interviews. Deze gesprekken gaven ons nieuwe inzichten en zetten ons aan het denken.

In deze reader vind je geen artikelen met conclusies als handzame pakketjes. Het is eerder een selectie van 'liedjes' in de vorm van interviews. Want dat is het mooie, weet ik nu: je kunt een magazine samenstellen terwijl je zelf nog midden in de verwerking van de inzichten zit. Ik ben benieuwd hoe de artikelen gelezen worden en hoe het samenspel tussen de lezers en ons zal leiden tot iets nieuws. Precies zoals bij het concert van Julia Sabaté.

Susanne





Uitbreiden van de vernieuwing mèt behoud van de sprankeling

Een onderzoek naar
mogelijkheden om
innovatieve initiatieven
bedding te geven in de
organisatie



Iemand bij de GGD wil minder pleisters plakken na vaccinaties. 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 jonge arts is zoekende hoe zij binnen een groot ziekenhuis thema's als diversiteit en inclusie bespreekbaar kan maken. Het zijn voorbeelden van vernieuwende initiatieven waarbij mensen bouwen aan een beweging vanuit een sterke innerlijke drive, en met oog voor maatschappelijke én organisatorische impact. Maar vernieuwen binnen bestaande structuren is niet eenvoudig. Je botst op regels, gewoontes, diepgewortelde overtuigingen en belangen. Het bruisende van de vernieuwing staat regelmatig op gespannen voet met de gevestigde orde in een organisatie.

Door Suzanne Verdonschot
en Mara Spruyt

*Het bruisende van de
vernieuwing staat regel-
matig op gespannen
voet met de gevestigde
orde in een organisatie.*

Van botsingen naar bedding

We zijn het afgelopen jaar op onderzoek uitgegaan om meer te leren over manieren om effectief om te gaan met de spanning tussen het nieuwe en het bestaande. De vragen die in dit onderzoek centraal staan zijn: 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 hierachter is dat als het lukt om effectiever te bouwen aan het inbedden van vernieuwing, we met elkaar meer maatschappelijke impact kunnen realiseren.

Onderzoek naar beweging maken

We doen al jaren onderzoek naar hoe mensen effectief bouwen aan vernieuwing in organisaties. Eén van de dingen die we hebben geleerd is dat het delen van ervaringskennis ervoor zorgt dat je slimmer wordt in het realiseren van doorbraken. Afgelopen jaar hebben we daarom onderzoek gedaan naar de kennis van ervaren bewegingmakers. Daarnaast hebben we experts geïnterviewd en literatuur bestudeerd. We keerden telkens terug naar onze open onderzoekskruiken waar we geïnteresseerde vakgenoten troffen. Met hen bespraken we inzichten, analyseerden we de data en bedachten we nieuwe ideeën en vragen.

Rijke verhalen en praktische aanwijzingen

De interviews met experts en met mensen uit onder andere gemeentes, zorgorganisaties en scholen bieden tal van aanwijzingen over hoe je kunt handelen in de woelige fase waarin de vernieuwing ingebed wil raken. Enkele van de interviews bewerkten we tot artikelen en die zijn gebundeld in deze reader. Ondertussen gaat het onderzoek gewoon door. Op het FCE-festival op 7 november 2025 delen we onze inzichten en nodigen we de aanwezigen uit om hun perspectieven toe te voegen.

Eerder onderzoek waar we op voortbouwen:

- [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).



Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en onderzoekt innovatie in de dagelijkse werkp praktijk. Zij ontwikkelt ook onderzoeksmethoden om de impact van vernieuwing in kaart te brengen. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.



Mara Spruyt is sinds 2009 verbonden aan Kessels & Smit. Mara studeerde communicatiewetenschap en organisatie-antropologie en werkt als adviseur, onderzoeker en organisatiejournalist voor verschillende organisaties.



Vier essentiële praktijken

Het vermengen van een vernieuwend initiatief met de gevestigde orde is een geleidelijk proces. Vier praktijken zijn hiervoor essentieel¹. We illustreren deze praktijken aan de hand van de interviews die we deden en die aan bod komen in deze reader.

Pionieren met het nieuwe

Vernieuwing begint vaak bij mensen die een stap buiten het systeem zetten en iets nieuws uitproberen: een kleine pilot of experiment, opgezet vanuit een sterk geloof in hoe het anders kan. In het artikel over Sulaiman en Frank (p. 34) zien we dat terug: Sulaiman is verhalenvanger bij de gemeente Rotterdam. Hij bezoekt wijken en praat met bewoners en voedt met die verhalen zijn collega's bij stadsontwikkeling. Het interview met dichter en schrijver Antjie Krog (p. 38) gaat over moed en verzet tijdens de apartheid. Zij vertelt hoe haar moeder haar als jong meisje aanmoedigde te experimenteren — haar politieke experimenten zijn in de ogen van haar moeder net zo speels als het uitproberen van make-up.

Verlies en afscheid faciliteren

Vernieuwen gaat hand in hand met afscheid nemen: van opvattingen, ideeën, gewoontes. In het interview met Marijke Spanjersberg (p. 10) reflecteren we met haar op het initiatief 'De kracht van kleding' waarbij het gaat om meer regie voor mensen met een verstandelijke beperking. Op het moment dat zij meer zeggenschap krijgen over wat ze aantrekken, moet een ander, zoals bijvoorbeeld een ouder, iets afstaan. Marijke vertelt hoe belangrijk het is om in relationele zin oog te hebben voor wat het verlies is: "Als je iets inno-

veert maakt je onbedoeld ook altijd iets stuk. Aan dat 'iets' zitten ook weer mensen vast.

In het licht zetten en verbinden

Het nieuwe krijgt kracht door er licht op te laten schijnen en het te verbinden met wat er al is. Machteld Huber, grondlegger van Positieve Gezondheid (p. 18), vertelt hoe wetenschappelijke onderbouwing van de instrumenten van Positieve Gezondheid, cruciaal was om het gedachtegoed ingang te doen vinden. "Je moet niet te radicaal of alternatief zijn" zegt ze, want "alleen door aan te sluiten bij de wetenschap kun je de geneeskunde veranderen."

Beschermen van het nieuwe of van het bestaande

Vernieuwen betekent zowel bouwen aan het nieuwe als beschermen wat van waarde is; zowel in de vernieuwing als in de gevestigde orde. Eric Koenen (p. 28) beschrijft hoe hij hier binnen een groot technisch bedrijf op een verfrissende manier ruimte voor maakte. Hij vormde twee directieteams, één voor de operatie en één voor de vernieuwing. Innovatie-experts Anne Marie Weggelaar en Júlia Valls Pérez (p. 42) vertellen hoe wetenschappelijke richtlijnen voor het implementeren van innovaties in de gezondheidszorg lang het uitgangspunt waren om te werken aan vernieuwing. Maar stikte richtlijnen passen niet bij de snel veranderende en weerbarstige praktijk. Zij pleiten voor vuistregels en geven hiervan ook enkele prikkelende voorbeelden. Zulke vuistregels kunnen dienen als brug tussen mensen die deel uitmaken van de gevestigde orde en mensen die bouwen aan de innovatie.

¹ Deze vier praktijken zijn geïnspireerd op het onderzoekswerk van onder andere Jan Rotmans, John Grin en Derk Looibach. Zij beschrijven de X-curve van transitie waarin afbouw, ombouw en opbouw samenkomt. En op het Two-loops model van Margaret Wheatley en Deborah Frieze waarin in elke fase andere rollen van belang zijn. Zie <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/x-curve-monitoring-transitie-naar-een-circulaire-economie/>, <https://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html> en de YouTube video 'How I became a localist' van Deborah Frieze.

Ontginnen van het rijke midden met het oog op systeeminnovatie

Lezend in haar boek maken we voor het eerst kennis met Marijke Spanjersberg. De titel van dit werk intrigeert: tussentaal. Zij verkent hierin mogelijkheden om individualiserend taalgebruik relationeel te maken. Ons exemplaar zit vol met bladwijzertjes en barst van de onderstreepte zinnen, het zet ons aan het denken over de vragen die we tegenkomen bij het vernieuwen in de gevestigde orde. Het interview met haar gebruiken we om nieuwe perspectieven in te winnen op enkele van de situaties die we hebben gezien in de praktijk. We zijn benieuwd hoe haar expertise en kijk ons iets kan leren over manieren waarop een vernieuwing of innovatie na een tijd een plek kan krijgen in de gevestigde orde van een organisatie.

Interview met Marijke Spanjersberg door Mara Spruyt en Suzanne Verdonschot



Marijke Spanjersberg is van huis uit psycholoog. Zij promoveerde op onderzoek naar conflicthantering. Mensen die gedreven zijn iets voor elkaar te krijgen en in de knoei komen met elkaar en met het systeem, dat fascineert haar. Zij helpt mensen bij samenwerkingsvraagstukken in zorg en onderwijs, zij geeft hier les over en schrijft boeken. Ook ontwikkelde zij allerlei tools, podcasts en spellen.

1. De wereld van leren en van macht

Suzanne vertelt over een impactonderzoek waar zij aan meewerkte. Verschillende onderwijsorganisaties werkten samen met regionale bedrijven aan een nieuwe vorm van leren. Ze ontwikkelden nieuwe lessen en ze experimenteerden met andere stages, er was van alles op gang gekomen in de regio. Het impactonderzoek was bedoeld om na te gaan wat nodig was om deze beweging verder te bestendigen. Het onderzoek was vormgegeven als een leerrijk proces. Vernieuwers én bestuurders waren er actief en nieuwsgierig bij betrokken. Alleen, op het moment dat de bestuurders, zonder de anderen, moesten besluiten over het vervolg van de innovatie, veranderde er wat in de dynamiek. Het bruisende was lastig vast te houden en het leek alsof de gevestigde orde ineens een sterke stempel drukte. Marijke reflecteert op deze innovatiepraktijk.

Systeemopscaling kent andere spelregels

Om te beginnen is het onderwerp voor Marijke herkenbaar: "Mensen initiëren pilots, experimentjes en labs en vragen zich vervolgens af hoe je dat verder kunt brengen en op kunt schalen. Ik moet denken aan een collega die succesvol heeft gewerkt aan een ketenaanpak voor huiselijk geweld. In de loop der tijd haakten steeds meer mensen aan, ook uit meerdere

regio's. Er heeft veel verdieping plaatsgevonden, maar de echte systeemverandering is taai. Je loopt onmiddellijk aan tegen keiharde grenzen. Zoals de financiering door verzekeraars en het ministerie van VWS. Dat komt omdat je de overgang maakt van leren naar macht. In de eerste fase, tijdens de pilots en labs, zijn mensen met nieuw gedrag en nieuwe denk- wijzen aan het experimenteren. Het gaat dan over leren en innoveren, uitproberen en fouten maken. Zodra je ook een systeemopschaling wilt, komt er macht bij kijken. Dan geldt een andere taal en andere spelregels."

Het onontgonnen tussengebied

"Het leren over de impact, daarover samen in gesprek zijn, dat is een machtsvrij discours. Zodra de bestuurders samen verder praten over vervolg- investeringen blijft de macht aan tafel over. Wat vinden wij hiervan en hoe besluiten wij hierover? Dat zijn vragen die dan gesteld worden. Dat is een ander speelveld met een ander taalregister. Voor het domein waarin leren centraal staat hebben we rijke taal: experimenteren, vallen en opstaan. In de wereld van macht gaat het om oordeel vormen en besluiten nemen. Wat mij interesseert is hoe je die twee met elkaar verbindt. Hoe ziet het tussengebied eruit? We hebben nog niet veel taal of spelregels voor het verzoenen van die twee. Het is ook best ingewikkeld, want leren staat haaks op macht. De machtsvraag ondermijnt onmiddellijk de bereidheid om iets niet te weten. Uit onderzoek is duidelijk geworden dat zodra de machtskaart wordt gespeeld de welwillend- heid verdwijnt om samen te werken. Er zit spanning tussen die werelden maar er moeten bruggetjes te vinden zijn."

In ons gesprek komen drie manieren aan bod om vorm te geven aan de tussenruimte:

1. Van plek wisselen

"Context bepaalt gedrag. Als ik met collega-bestuur- ders aan tafel zit, ga ik machtstaal spreken. Als ik met ontwerpers, docenten en buurtbewoners over de wijk praat, word ik een van hen. Hoe zou het zijn

*Dingen zitten
altijd aan
mensen vast*

als mensen eens van plek zouden wisselen? Als gedachte-experiment. Wat gebeurt er als je mensen macht geeft, wat ontdekken ze dan? Hoe draagt die bij aan tussenruimte? Het ingewikkelde van mensen met macht is dat zij wel kunnen zeggen 'ach macht, dat is niet zo belangrijk, ik vind leren belangrijk en ik wil daar de ruimte aan geven', maar kunnen zeggen dat macht niet belangrijk is, is in feite de ultieme vorm van macht. Van plek wisselen zou een nieuwe ervaring kunnen bieden die helpt om een nieuw perspectief te ontdekken."

2. Mandaat geven

"In de tussenruimte gaat het om het ontwikkelen van spelregels waarin macht en leren samen kunnen komen. Mandaat geven kan een van die spelregels zijn. Uiteindelijk hebben bestuurders macht over mensen. Zij kunnen beslissingen nemen die mensen kunnen raken. Ook al is er sprake van een participa- tief proces, toch is het van belang de vraag te stellen hoe de macht gebuikt wordt om het leren mogelijk te maken. En mogen mensen die in dat machtsvrije speelveld aan het leren zijn ook met ideeën komen die misschien onwelgevallig zijn? Mag het leren, vernieuwen en innoveren leiden tot inzichten die aan systemen raken? Wat je zou kunnen doen is mandaat geven. Mandaat is – in tegenstelling tot eigenaarschap- wederkerig: de ene persoon die aan de andere mandaat geeft om iets te realiseren. Eigenaarschap gaat over één individu die iets koopt, maar op het moment dat ik het gekocht heb ben ik



eigenaar en is er geen interactie meer. De ander koopt niet iets, maar krijgt een verantwoordelijkheid. Je hebt als je mandaat geeft geen idee waar iemand op uit gaat komen. Daarom zijn er grenzen aan het mandaat. Bijvoorbeeld dat een organisatie moet blijven bestaan, of dat de financiën niet in gevaar mogen komen. Bij een mandaat geeft degene die macht heeft de macht aan een ander. Degene die het mandaat krijgt, krijgt beperkte macht. Hoe ruimer het mandaat hoe spannender die wordt. Mandaat vraagt eigenlijk dat je elkaar voortdurend een beetje in de gaten houdt. Met vragen zoals: gaat het nog goed? Is mijn mandaat niet te klein?"

3. Uitnodigen van tussenpersonen

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 continu heen en weer gaan. Marijke: "In dat proces van heen en weer gaan zijn tussenpersonen belangrijk. Mensen die zowel de bestuurlijke macht-taal spreken als de innovatieve vrijdenkerstaal. Je hebt verbindingsofficieren nodig, of, beter nog, mensen die wel tot een van beide groepen behoren, maar die ook iets snappen van de andere wereld. Vaak zijn dat mensen die het meest los in de coalitie staan, oftewel: mensen die niet heel erg bij één groep of wereld horen, maar er vrij tussendoor kunnen bewegen. Je voegt geen extra mensen toe, maar nodigt mensen die al betrokken zijn uit om een wat andere rol te gaan vervullen. Dat een beetje los van je eigen groep naar de andere groep bewegen, dat ga je alleen maar doen als je ook het mandaat van je eigen groep daartoe voelt. Waar ik goede ervaringen mee heb is sociocratisch kiezen. Dan kijk je wie relatief de beste verbindingsofficier is. Wie snapt de anderen relatief het beste en wie zou een brugfunctie kunnen vervullen? Aan wie zouden we dat toevertrouwen? Want je gaat nooit in het midden staan als je niet het mandaat van je groep hebt. Mijn ervaring is dat die mensen eigenlijk altijd verschijnen."

*Zodra je systeem-
opschaling wilt, komt
er macht bij kijken.
Dat is andere taal,
dat zijn andere
spelregels*

2. De flanken benutten om polarisatie tegen te gaan

Mara vertelt het verhaal van iemand die al een aantal jaren bezig is haar eigen gezondheidszorg-organisatie te verduurzamen. Dit begon klein, vanuit haar eigen motivatie minder spullen te verspillen. Van het een kwam het ander en ze kreeg steeds meer voor elkaar op het gebied van duurzaamheid. Maar ze voelde zich ook alleen. Als zij niets deed, gebeurde er ook niets. In haar aanpak springen er een aantal dingen uit. Op de eerste plaats dacht ze goed na over haar verhaal. De organisatie waar ze voor werkt is een publieke organisatie in de gezondheidszorg. De WHO noemt klimaatverandering, het verlies van biodiversiteit en verontreiniging de grootste bedreigingen voor de volksgezondheid. Niet iets doen aan duurzaamheid en dus gezondheid, zou niet kloppen met waar de organisatie voor staat. Dit schreef ze op en vertelde ze aan verschillende mensen op uiteenlopende momenten. Ten tweede zocht ze naar 'bestuurlijke haakjes', bijvoorbeeld door haar beweging te verbinden aan de Green Deal van de gemeente en door duurzaamheid te koppelen aan een bestuurlijke opdracht die er lag. Een uitnodiging door bij het management een presentatie te geven wist ze tot een groot succes te maken door de presentatie tot in de puntjes voor te bereiden en na te denken wat directeuren zou helpen om duurzaamheid in hun eigen team op te pakken. Ten derde wist ze steeds mensen te betrekken: een arts, directeuren, andere organisaties. Op dit moment is ze bezig haar team uit te breiden met mensen met andere talenten en kwaliteiten, om zo de beweging groter te maken. Inmiddels heeft ze formatie gekregen en krijgt ze steeds meer mandaat. Tegelijkertijd speelt er polarisatie. Als je de bloemen als relatiegeschenk wilt afschaffen of geen vlees meer serveert bij de lunch, dan spreken mensen zich uit. Het blijkt spannend te zijn om op het thema duurzaamheid echt door te pakken, want polarisatie ligt op de loer. We nodigen Marijke uit te vertellen hoe zij luistert naar het verhaal van deze bewegingsmaker.

*Voor het speelveld
waarin leren centraal
staat hebben we rijke
taal: experimenteren,
vallen en opstaan*

Aan het werk in de driehoek

"Ik gebruik vaak de driehoek (zie figuur 1) om te duiden wat er gebeurt. Bovenaan staan doel en inhoud, in het midden speelveld en spelregels, onderaan mensen en relaties. Deze initiatiefnemer is op de drie lagen aan het werk. Zij heeft een helder, inhoudelijk waardegedreven verhaal dat kan resoneren. Op de middelste laag ligt er een opdracht met betrekking tot duurzamer werken; er is een spelregel gemaakt dat er iets moet gebeuren. Ten derde, de relaties daar werkt ze ook aan, bijvoorbeeld door koffie te gaan drinken bij een directeur. Succesvol innoveren, dat gaat eigenlijk altijd over de drie lagen. Dat zou je ook leiderschap kunnen noemen die nodig is om vernieuwing verder te brengen in de gevestigde orde."

Democratie als antwoord op polarisatie

"Je hebt mandaat te organiseren én het midden te versterken. Een tussenpersoon doet misschien wel beiden", aldus Marijke. Over de casus die we haar voorleggen zegt zij: "Ik denk dat er in het middenstuk – dat van het speelveld en spelregels – een groot deel onbenut is. Het doel staat als een huis, de relatienetwerken ook, veel ontmoetingen, kopjes koffie, dat loopt. Maar in het midden is nog ruimte om te werken. Op het moment dat je zegt we gaan geen vlees meer serveren en we schaffen de bloemen af, dan zullen de meeste mensen denken, ach dat is ook eigenlijk wel prima. Sommigen zullen denken,



figuur 1: de driehoek

fantastisch dat we dit doen. En er is een nee-stem, en die klinkt vaak harder dan de ja stem of de 't-zal-mij-een-zorg-zijn-stem. Daarmee wordt de verandering al gauw een ondemocratisch proces. Als je hierop toch een democratisch proces wilt organiseren zou je alle medewerkers van de organisatie kunnen zeggen: 'we hebben te maken met een belangrijk vraagstuk, want de bloemen en het vlees staan voor wat voor organisatie we willen zijn. Het staat voor hoe we willen bijdragen aan het gezond maken van mensen en de wereld. We hebben ieders stem nodig om te weten hoe ver we hierin kunnen gaan.' Democratie is eigenlijk altijd het antwoord op polarisatie. Daarmee versterk je namelijk het midden. Je hebt de flanken nodig, maar de wijsheid komt uit het midden. Er zijn meer mogelijkheden om die democratische kracht vorm te geven dan via een stemming over de bitterballen bij de borrel. Ik ben gecharmeerd van het werk van cultuurhistoricus David van Reybrouck. Via loting worden mensen uitgenodigd om in gesprek te gaan, zoals we ook kennen van de burgerberaden."

Democratie is eigenlijk altijd het antwoord op polarisatie. Daarmee versterk je het midden

3. Innoveren betekent ook: iets verliezen

We leggen een volgende praktijkcasus voor aan Marijke. Suzanne werkt in een gehandicaptenzorg-organisatie samen met de initiatiefnemer van De Kracht van kleding. De Kracht van kleding is een filosofie en tegelijkertijd een praktische aanpak (met een kledingkoffer, kletskaarten, een paskamersessie en modeshow) waarbij cliënten op een andere manier naar de rol van kleding leren kijken. Het idee is dat cliënten zichzelf meer kunnen laten zien op een manier die past bij wie ze zijn. Door met elkaar in gesprek te gaan kom je erachter wat voor ieder belangrijk is en leer je vanuit meerdere perspectieven kijken. Denk aan een jonge vrouw met een verstandelijke beperking die altijd kleding draagt die haar moeder voor haar koopt. Terwijl ze eigenlijk zo graag eens zelf wat zou willen uitkiezen. Door het initiatief De Kracht van kleding konden ze dit onderwerp met elkaar bespreken en leert de moeder de wens van haar dochter kennen. Hierdoor kan haar dochter een nieuwe stap zetten en draagt zij iets dat haar aanspreekt. Een begeleider die met een cliënt en een verwant met de kletskaarten aan de slag is merkt dat door in gesprek te zijn over thema's zoals gewoontes en tradities, complimenten, pasvorm en kleedgeld ook ineens andere thema's aan bod komen. Zoals sterker in je schoenen staan en eigen regie nemen. Zodat de jonge vrouw ineens tegen haar moeder durft te zeggen dat ze liever een keer zelf wil winkelen. We nodigen Marijke uit om op deze casus haar perspectief op te geven.

Zicht op het relatienetwerk

Marijke: "Als je kijkt naar de woorden 'De kracht van kleding' lijkt het instrumenteel, maar het is ideologisch. Je geeft zeggenschap, je geeft regie. De rol van de ouder wordt anders. Zodra je dingen gaat veranderen op dat speelveld spelregels-stuk dan veranderen de onderlinge verhoudingen en dat maakt het een systeemverandering. Vanuit een systeembenadering zeg je: er zijn geen losse dingen. Dingen zitten altijd aan mensen vast. Mensen maken dingen, mensen gebruiken dingen, mensen wijzen

*De machtsvraag
ondermijnt onmiddellijk
de bereidheid om iets
niet te weten*

dingen af. Het initiatief gaat over de kracht van kleding, maar in feite verwijst het naar de kracht van de medemens met een handicap. En die persoon zit ook weer aan anderen vast, namelijk aan een moeder en een vader en een begeleider. Op het moment dat je kleding relationeel maakt, zie je wie eraan vastzit. De kracht van kleding bestaat onder meer uit koffers, moodboards, stofjes en een sessie. Je kunt de vraag stellen: wie zitten daar allemaal aan vast? De vraag kun je beantwoorden door een relatienetwerk te maken van deze mensen en te kijken hoe iedereen zich ten opzichte van elkaar rondom dit thema verhoudt: waar zit spanning, waar zit coalitievorming, waar zit verbinding? Je kunt dan bijvoorbeeld zien dat het gaat om de kracht van mens met een beperking, en op het moment dat die meer zeggenschap krijgt, moet een ander iets afstaan. Want de ruimte is beperkt."

Iemand moet iets inleveren

"Emancipatie van mensen met een beperking betekent ook dat een ander iets moet inleveren. Een moeder bijvoorbeeld kan boos zijn, die boosheid gaat over dat het niet eerlijk voelt. Dat kan iets zijn zoals: 'ik heb altijd goed voor mijn kind gezorgd en het is heel belangrijk dat ze er niet onverzorgd uitziet, en mijn goede intentie wordt nu een beetje bij het oud vuil gezet.' Soms is het uitzoeken van kleding een van de weinige dingen die zij kunnen doen voor hun kinderen. En dan is het zaak om te kijken wat je

afpakt, en in relationele zin oog te hebben voor wat het verlies is. Als je iets innoveert maakt je onbedoeld ook altijd iets stuk. En dat iets zit ook weer aan mensen vast. Vaak maak je iets stuk in relationele zin. Het begeleiden daarvan gebeurt in de praktijk denk ik al heel mooi. Want er zijn ook helpers die dat kunnen zien. Dat als een moeder zich daar niet meer mee mag bemoeien dat ook pijnlijk is en dat ze een offer moet brengen. Dat kun je erkennen. En je kunt vragen hoeveel ruimte ze bereid is om te geven. Dan maak je het mandaat preciezer. Moeder kan dan zeggen: wat ik echt niet wil, is dat mijn dochter in vuile of te kleine kleding rondloopt.”

We komen aan het einde van ons gesprek. Marijke benadrukt hoe belangrijk het is om de tussenruimte ‘rijk’ en stevig te maken, vooral bij veranderingen en vernieuwingen die gaan over thema’s die maatschappelijk relevant zijn zoals duurzaamheid: “Voor je het weet krijg je een polariserende pendel. Je hebt dat rijke midden nodig, met de nuance van de verbinding en met spelregels waar iedereen ja tegen kan zeggen. En dan komen we toch weer terug bij leren. Want goed in het midden kunnen staan en de rol van tussenpersoon pakken, dat is helemaal niet zo makkelijk.” We constateren met elkaar dat dit een terrein is waar we nog lang niet over uitgeleerd zijn. Het midden is nog nauwelijks een concept in veranderkunde en leiderschap terwijl dat juist in de huidige tijd met maatschappelijke ontwikkelingen, hard nodig is.



Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en onderzoekt innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij ontwikkelt ook onderzoeksmethoden om de impact van vernieuwing in kaart te brengen. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.



Mara Spruyt is sinds 2009 verbonden aan Kessels & Smit. Mara studeerde communicatiewetenschap en organisatie-antropologie en werkt als adviseur, onderzoeker en organisatiejournalist voor verschillende organisaties.



Synchroniciteit als stuwende kracht bij bouwen aan Positieve Gezondheid



Machteld komt binnen en begint meteen te vertellen... In haar studententijd woonde ze vlakbij. Op een zondagochtend stond ze op het balkon van haar studentenhuus met een kopje koffie in haar hand en in haar hoofd het idee om te veranderen van studierichting. Haar droom was om geneeskunde te gaan studeren. Er was alleen één obstakel: een plaatsingsbewijs. Destijds was voor toelating tot deze studie zo'n bewijs noodzakelijk. Terwijl zij een slok koffie neemt, fietst er een jonge vrouw langs die ze kortgeleden bij de introductie van de studentenvereniging heeft leren kennen. "Koffie?" - "Graag!" Eenmaal binnen vertelt deze vrouw dat ze toegelaten is voor geneeskunde, maar eigenlijk liever pedagogiek wil studeren. Machteld grijpt haar kans en vraagt direct: "Mag ik jouw plaatsingsbewijs?" Even later bezit Machteld het felbegeerde bewijs van toelating en kan ze starten met geneeskunde. Toeval? Volgens Machteld niet, ze noemt het synchroniciteit. Gebeurtenissen die op het oog toevallig lijken, blijken op een diepere laag met elkaar verbonden te zijn. Tijdens het interview blijkt dat synchroniciteit een belangrijke rol speelt in het groot maken van haar beweging Positieve Gezondheid. In de wereld van geneeskunde loopt vernieuwing in het algemeen traag en daarom zijn Inge en Suzanne nieuwsgierig hoe het gelukt is om deze beweging tot ontwikkeling te brengen. Ons hart maakte een sprongetje toen Machteld ja zei tegen dit interview en dit artikel is onze weergave van haar verhaal.

Interview met Machteld Huber door Inge van Kooten-Satter en Suzanne Verdonschot

Het binnenste matroesjka-popje

De eerste vraag die we Machteld stellen is aan welke beweging zij bouwt. Voor de hand ligt dat ze gaat zeggen 'Positieve Gezondheid', maar haar antwoord verrast ons: "Ik wil mensen weer bij hun hart krijgen. Als je leeft waar je hart naar uit gaat, dan komen er lichtjes in je ogen en gaat de wereld reageren." Ze verwijst naar een matroesjka, een Russische houten pop, die uit meerdere popjes bestaat. "Ik herinner me de fascinatie die ik had als kind, bij het open maken van zo'n matroesjka. Telkens komt er een nieuw popje uit het vorige tevoorschijn. In de kern zit een piepklein en ondeelbaar exemplaar. Voor mij staat dit kleinste popje voor je sprankeling. De kern en krachtbron die ieder mens in zich heeft."

Als het leven met je gaat dansen

Machteld heeft in haar leven meerdere malen gemerkt dat leven vanuit je hart een krachtbron is. Ze ervoer dit zelf toen ze meermaals ziek was, maar ook toen ze vastzat met haar onderzoek. Ze was benieuwd of leven vanuit je hart ook voor beschadigde mensen een krachtbron en weg naar herstel kon zijn. Ze ging daarom als arts werken met verslaafden: "We werkten eerst aan hun fysieke gesteldheid, dan aan hun dagritme en vervolgens aan hun psychische problemen. Op een gegeven moment stelden we hen de vraag 'Wat is jouw droom in het leven?' 'Ach, dat is niet haalbaar voor mij' was vaak het antwoord. We waren echter vasthoudend in die vraag en hadden vertrouwen. Wat bleek? Wondertjes



gebeurden en 'het leven ging met hen dansen', zoals een voormalig verslaafde persoon het verwoordde."

"In de geneeskunde leerde ik het menselijk lichaam als machine te zien. Oplossingen bedenk je met je hoofd. Maar het leven leerde me dat gezondheid zoveel meer is dan het medische. Leven vanuit je hart is een krachtbron die ook gezondheid en zingeving brengt. Dat zette mijn visie op geneeskunde behoorlijk op zijn kop. Zo ontstond mijn verlangen om de geneeskunde te veranderen – de kern van mijn persoonlijke matroesjka."

Onderzoek bij kippen

Machteld deed in 2005-2007 onderzoek naar het effect van biologisch voedsel op de gezondheid van kippen. "De kippen die biologisch voedsel kregen herstelden sneller van ziekte. Ik wilde deze conclusie presenteren aan de minister die de opdracht had gegeven. Maar op het allerlaatste moment werd ik klemgereden door een groot instituut waarmee ik intensief had samengewerkt. 'Als je het woord 'gezonder' gebruikt gaan we naar de pers en weer spreken we je. We weten immers niet wat gezondheid is.' Mijn voorstel tot vervolgonderzoek werd ter beoordeling bij de Gezondheidsraad gelegd en ik moest wachten."

Machteld Huber (1951) is voormalig huisarts, onderzoeker en de grondlegger van het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Ze ontwikkelde haar opvattingen en inzichten op basis van haar eigen ervaringen als patiënt, huisarts en therapeut. Op 63-jarige leeftijd promoveerde ze op een andere kijk op gezondheid. Haar artikel 'How should we define health?' uit 2011 in the *British Medical Journal* is inmiddels meer dan 4.000 keer geciteerd (Google-counts). Dit gezondheidsbegrip werkte zij verder uit tot het brede praktische model van Positieve Gezondheid, het begin van een beweging. Inmiddels is Positieve Gezondheid uitgemond in de wetenschappelijk onderbouwde handvatten zoals 'het spinnenweb' en 'het andere gesprek'. Verder heeft het geleid tot de opzet van expertisecentrum iPH (Institute for Positive Health) en zo'n honderdzeventig opgeleide trainers.

*De deur werd dichtgegooid,
maar ik kroop door het kiertje
van het nog openstaande raam*



Op zoek naar een nieuwe definitie van gezondheid

“Hoe moet het nu verder met jouw onderzoek, vroeg een collega toen. Toeval of niet, die collega kende de voorzitter van de Gezondheidsraad, en hij was ook huisarts, net als ik en daarbij hoogleraar. In dezelfde periode vond ik een proefschrift met de aanbeveling dat er een overkoepelende definitie van gezondheid moest komen. Dus ik toog met dat proefschrift naar de voorzitter. Met geen woord heb ik gerept over mijn vastgelopen onderzoek. Ik kwam enkel met de mededeling dat ik vond dat een nieuwe definitie van gezondheid nodig was en dat dit een typische klus was voor een huisarts! We waren het meteen met elkaar eens. Hij verwees me door naar de directeur van ZonMw, financier van onderzoek in gezondheid, zorg en welzijn. Weer speelde toeval een rol. De directeur kwam uit hetzelfde dorp als ik en ik kende hem goed van toen we jong waren. Hij was er snel over uit: Jij gaat het formuleren van een nieuwe definitie van gezondheid op poten zetten met een conferentie.”

Synchroniciteit als sleutelbegrip

“Kijk”, zegt Machteld, “dit is wat ik bedoel met dat de wereld gaat reageren en naar je toekomt. Het was ploep – ploep – ploep en alles viel in elkaar. Ik voelde me af en toe het meisje met de zwavelstokjes, dat een wondertje meemaakt. Synchroniciteit is een sleutelbegrip geworden voor mij. De deur werd dichtgegoid, maar ik kroop door het kiertje van het nog openstaande raam. Daardoor mocht ik een nieuw gezondheidsconcept ontwikkelen dat heel succesvol is geworden.”

Van concept naar praktische hulpmiddelen

“Bij de conferentie waar we aan de slag gingen met een nieuwe definitie van gezondheid was ook een socioloog aanwezig. Hij zei: ‘je moet niet toewerken naar een definitie maar naar een concept – een karakterisering van jullie idee’. Met een definitie trek je een grens: dit is wel gezond en dit niet. Terwijl het jou erom gaat een nieuwe werkrichting te creëren,

Als je leeft naar waar je hart naar uit gaat, dan komen er lichtjes in je ogen en gaat de wereld reageren met kansen

een beweging die steeds verder kan groeien. Dat advies hebben we ter harte genomen. Daarna volgde met ZonMw de uitwerking in de vorm van praktische hulpmiddelen, zoals het spinnenweb, die professionals helpen om aan de slag te gaan met Positieve Gezondheid.” Het kader op de volgende pagina licht dit verder toe.

Wetenschappelijke onderbouwing

“De instrumenten van Positieve Gezondheid zijn wetenschappelijk onderbouwd, want dan kun je de werking ervan evalueren. Daarnaast helpt die onderbouwing om te reageren op eventuele kritiek – die ook wij af en toe krijgen. Kritische reacties zijn niet alleen maar vervelend. Het hoort bij het wetenschappelijke discours en ik zie het als een kans om het concept duidelijker neer te zetten. Bij kritiek geef ik altijd open en onderbouwd een respectvolle reactie. Ik ben een strenge juf als het gaat om die wetenschappelijke onderbouwing. Als mensen iets willen aanpassen aan de instrumenten, dan moet dat gedegen. Je komt alleen maar uit de onderstroom weg, als je een vorm van discipline hanteert. Alleen dan kan de beweging tot bovenstroom worden.”

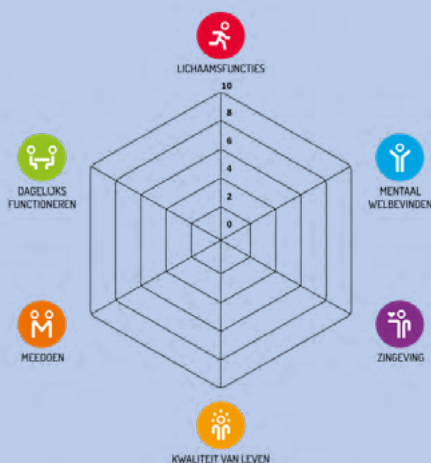
“Ik ben bewust onderzoek gaan doen, want alleen vanuit de wetenschap kun je de geneeskunde veranderen. Ik wilde hun taal spreken. Niet te radicaal of te alternatief. Dan word je buitengesloten door de gevestigde orde. Ik heb telkens bruggen gebouwd en door tegenwerking kom je bij de kern. Ik word geaccepteerd omdat ik dokter én een gepromoveerde onderzoeker ben. Dit is een duidelijke positie in de gevestigde orde van de geneeskunde.”

Positieve Gezondheid

Lang zagen we gezondheid als een toestand van volledig fysiek, geestelijk en sociaal welbevinden en niet louter het ontbreken van ziekten of gebreken (volgens de definitie van de WHO uit 1948). Maar de groep mensen die volgens deze definitie gezond zijn, is erg klein. Het nieuwe concept is dynamisch en ziet gezondheid als het vermogen je aan te passen en eigen regie te voeren in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen uit het leven. Positieve Gezondheid draait dus om je veerkracht en het vinden van betekenis in het leven dat voor iedere persoon verschillend is.

Uitwerking in praktische tools

Positieve Gezondheid is uitgewerkt in zes dimensies in een spinnenwebmodel. Op mijn-positievegezondheid.nl kun je het web invullen. Hiermee kun je inzicht krijgen over hoe jij vindt dat het met je gaat en wat jij nodig hebt om je gezonder en veerkrachtiger te voelen. Het 'andere gesprek' is een hulpmiddel om een open gesprek met je zorgverlener te voeren om samen te zoeken naar wat belangrijk is voor jou en hoe je je gezondheidssituatie in brede zin kan verbeteren. Jijzelf bent in dat gesprek de deskundige over jouw gezondheid. Terwijl in een meer traditioneel gesprek de zorgverlener een deskundig advies geeft op jouw hulpvraag.



Mensen als kiemen

"Na mijn promotie verscheen er op 22 december 2014 een stuk in de NRC over het nieuwe gezondheidsconcept. Daarin werd ook aandacht besteed aan de eerste stappen van de praktische uitwerking. Ik was even met vakantie en bij thuiskomst lagen er 200 verzoeken voor lezingen op mij te wachten. Ik was verbijsterd. Ik ben die lezingen gaan houden, ook al lag er toen nog niks qua middelen. En weer ging de wereld reageren. Bij iedere lezing stond er een groepje mensen op die iets met deze aanpak wilde doen. Ik zag die mensen als kiemen die het concept Positieve Gezondheid verder konden laten groeien. In Limburg was er een heel sterke kiem met een gedeputeerde. Zij wilde van Limburg 'de eerste positief gezonde provincie' maken'. Een prachtopdracht. En er was een huisarts die als eerste aan de slag ging met het spinnenweb en 'het andere gesprek'. Door deze andere manier van werken verwees hij 25% minder mensen door naar het ziekenhuis, vroeg minder diagnostiek aan, schreef minder medicatie voor en verwees veel meer patiënten naar het sociale domein. Een besparing van tonnen en tegelijkertijd waren zijn patiënten heel tevreden."

Op zoek naar een nieuwe vorm

"Toch schuurden deze resultaten met het bestaande zorgsysteem. De verzekeraar zei: 'we stoppen met deze beweging, want het ziekenhuis krijgt veel minder verwijzingen en het mag niet omvallen'. Dat begrepen we, maar stoppen? Nee! Samen met deze huisarts zijn we mensen op sleutelposities gaan spreken en is er een vorm gevonden om door te gaan. De overheid en verzekeraar staan voorlopig garant voor het ziekenhuis en er is een regionaal onderzoek gestart naar de werkzame factoren. Uiteindelijk heeft deze benadering bijgedragen aan het ontstaan van het landelijke IZA (Integraal Zorg Akkoord)-programma, dat nu via subsidies regionale samenwerking bevordert."

Beginnen bij de basisschool

"Mijn droom is dat we met Positieve Gezondheid een nieuwe maatschappelijke orde bevorderen. Een paradigmaverandering. Ik zou héél blij zijn als Positieve

Gezondheid een plek krijgt in het basisonderwijs. Waardoor kinderen al vroeg leren om hun behoeftes waar te nemen en goed voor zichzelf leren zorgen. Dan leg je de basis voor een gezonde en gelukkige maatschappij. Als dát zou lukken: heerlijk!” Met die droom kwam Machteld in contact met onderzoeksinstituut DRIFT, opgericht door Jan Rotmans, dat zich richt op duurzame transities in de samenleving. DRIFT heeft onderzoek gedaan naar de succesfactoren van de beweging Positieve Gezondheid en de onderzoekers schreven hierover een artikel (de referentie staat onderaan dit artikel).

“Van Rotmans leerde ik dat het twee generaties duurt om de nieuwe orde te bereiken. Die voorspelling helpt me om geduld te hebben. Ik ben hoopvol, want er zijn steeds meer mensen die met het concept willen werken. IPH, dat begon als startup en nu een expertisecentrum is, bestaat nu 10 jaar. Tegelijkertijd heb ik ook het gevoel dat we met de beweging een volgende fase van volwassenheid in gaan. Subsidies vallen weg en we zijn op veel plekken bezig, maar het is ook versnipperd en ons Nederlandse gezondheidssysteem is ingewikkeld. We moeten in mijn ogen samen met anderen een sterkere ‘zwerm’ worden. In alle eerlijkheid: soms heb ik geen idee hoe we nu het beste verder kunnen gaan.”



Inge van Kooten-Satter is trainer Positieve Gezondheid en een bevlogen veranderaar. Ze is gefascineerd door de vraag hoe menselijk gedrag verandering in gang zet. Positieve Gezondheid kwam op haar pad toen ze zelf even stil moest staan.

Vanuit het hart

“Rotmans zegt dat chaos fantastisch en noodzakelijk is voor transitie, maar ik vind het ook best eng. Eén ding weet ik zeker: onze beweging moet vanuit het hart levend blijven. Om me heen zie ik namelijk dat een beweging makkelijk een bedacht systeem wordt. Zo van ‘vul even het spinnenweb in en dan voel je je gezonder’. Er was net nog een dokter die zei: ‘Ik heb wel geleerd te luisteren hoor, maar ik moet wel de hulpvraag weten, zodat ik advies kan geven.’ Dan heb je dus volledig gemist hoe de methode werkt (‘waar wilt u naartoe?’) en wat het gezondheidsconcept is (‘u bent veel meer dan uw klacht’). Bedachte systemen halen het leven uit deze beweging.”

“Ik spreek veel jonge artsen, die hun werk op een andere manier willen doen. Ze willen met hun werk niet alleen een medisch probleem oplossen, maar de hele mens zien áchter de aandoening en daarmee werken. Zij willen de Positieve Gezondheid van mensen versterken. Dat is hoopvol.”

Literatuurverwijzing

F. Johansen, D. Loorbach en A. Stoopendaal (2023). Positieve Gezondheid – verandering van taal in de gezondheidszorg. In: *Beleid en Maatschappij* 2023 (50).



Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en onderzoekt innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij ontwikkelt ook onderzoeksmethoden om de impact van vernieuwing in kaart te brengen. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.

Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde

Gesprekstoel om ervarings-
kennis naar boven te halen
en een stap vooruit te maken

Vernieuwing begint vaak onder de oppervlakte. Buiten het directe zicht. Bij mensen die een eigen pad kiezen dat net een beetje afwijkt van de manier waarop tot dan toe gewerkt en gedacht werd. Na enkele experimenten of een geslaagde pilot heb je soms ineens iets te pakken en wordt het initiatief groter. Dan komt de vernieuwing boven de oppervlakte uit en wordt het voor meer mensen zichtbaar. Dat biedt kansen om te groeien en op grotere schaal te werken. En tegelijkertijd brengt deze fase ook nieuwe vragen met zich mee. Want op tal van momenten staat het bruisende van de vernieuwing op gespannen voet met de gevestigde orde in een organisatie. Je bouwt aan iets nieuws maar dat gebeurt in de werkelijkheid van alledag met regels, roosters, procedures, budgetten, overtuigingen en manieren van doen. Hoe kun je de vernieuwing afstemmen op het bestaande systeem zonder het bijzondere kwijt te raken? Hoe verleid je mensen in de gevestigde orde om een beetje mee te bewegen? Op welke momenten kies je ervoor om aanpassingen te doen aan de vernieuwing en hoe doe je dat zonder datgene waar je zelf in gelooft los te laten? Deze gesprekstoel helpt om je eigen ervaringskennis op dit vlak naar boven te halen en van die van anderen te leren. Zo ontstaat meer vertrouwen in je eigen aanpak en zicht op nieuwe stappen.

Rosa Helmantel & Suzanne Verdonshot



Wat is het?

Een gesprekstool die helpt een onderzoekend gesprek te voeren en impliciete kennis over bouwen aan vernieuwing boven tafel te krijgen.

Wanneer gebruik je het?

Als je in de fase bent aangekomen waarin het bouwen aan de vernieuwing meer ruimte en zichtbaarheid krijgt, en botsingen tussen 'het nieuwe en het bestaande' er onvermijdelijk bijhoren. Dan helpt deze gesprekstool om zicht te krijgen op nieuwe mogelijkheden om effectief te handelen.

Wat levert het op?

- Bewustwording: de werkvorm helpt om zicht te krijgen op momenten waarop het nieuwe en het bestaande op spanning staat met elkaar, en waarin ze elkaar juist versterken. Je ontwikkelt in feite oog voor momenten die ertoe doen.
- Reflectie op je eigen handelen: door in te zoomen op specifieke momenten en je eigen handelen daarin, leer je meer over dat wat je zelf doet dat helpend is.
- Lessen voor het vervolg: de werkvorm laat je zien wat in het proces tot nu toe al wel en nog niet goed werkte en levert je daarmee handvatten op voor het vervolg.

Hoe lang duurt het?

Afhankelijk van het aantal deelnemers 60 tot 120 minuten.

Hoe werkt het?

STAP 1. Vertel over de beweging waar je aan bouwt

Maak een korte ronde waarbij elke aanwezige kort vertelt over het vernieuwende initiatief waar hij of zij aan bouwt.

STAP 2. Spoor momenten op in je ervaring

De aanwezigen denken in stilte na terwijl ze deze opdracht (op een slide) krijgen:

- Denk terug aan de afgelopen periode, toen je bezig was met het bouwen aan jouw initiatief.
- Haal twee momenten terug en schrijf ze voor jezelf op:
 1. Een moment waarop je merkte dat het verder brengen van jouw initiatief op gespannen voet stond met wat vanuit de gevestigde orde gevraagd werd en je niet wist hoe je het best kon handelen.
 2. Een moment waarop deze twee krachten – het verder brengen van jouw beweging en het beroep dat vanuit het bestaande systeem werd gedaan – elkaar juist konden versterken.

STAP 3. Vertel de verhalen aan elkaar

Werk met een timer zodat ieder de tijd krijgt om de eigen momenten te vertellen.

- Vertel je twee verhalen in zoveel mogelijk geuren en kleuren.
- De anderen mogen als ze willen vragen stellen om de verhalen verder uit te pluizen.

Bijvoorbeeld:

- Wat was het moment, watervaarde je, wie waren erbij, hoe ging het in z'n werk?
- Wat voor appèl deed de situatie op jou? Hoe verscheen je op het toneel?
- Wie of wat hielp je op dat moment? Wat zat in de weg? (Denk aan overtuigingen, gebeurtenissen in de context of iets wat iemand anders deed.)

STAP 4. Geef samen betekenis

Geef samen betekenis aan de momenten die gedeeld zijn. Doe dit aan de hand van enkele vragen die je op een slide projecteert of op een A4 neerlegt op tafel:

- Wat leren deze momenten ons over het verder brengen van een vernieuwend initiatief in de gevestigde orde: welke rode draad herkennen we?
- Welke titel zou je geven aan de vastlooptmomenten? Zijn er kerndilemma's in deze situaties te herkennen?
- Welke titel zou je geven aan de doorbraakmomenten? Welke sleutels zijn er in de doorbraakmomenten te vinden om los te komen? (Denk aan bekwaamheden van jezelf of anderen, dingen in de context, tools, ...)
- Wat zou je andere bewegingmakers als advies mee willen geven?

Vernieuwing begint vaak onder de oppervlakte. Buiten het directe zicht. Bij mensen die een eigen pad kiezen dat net een beetje afwijkt van de manier waarop tot dan toe gewerkt en gedacht werd.



Regie nemen op het ontstroeven van het denken

Als mede-bestuurder van een groot technisch installatiebedrijf droeg Koenen jarenlang de eindverantwoordelijkheid voor een grote transitie van het bedrijf. Gedurende een jaar was hij interim CEO en leidde een grootschalige vernieuwing waarbij hij de kennis van de mensen in het bedrijf wist te mobiliseren. Ik ben benieuwd hoe dat werkt, als je én van de vernieuwing bent, én van de gevestigde orde, en vraag hem te vertellen over deze periode. In de verhalen is telkens een rol weggelegd voor tegen-gestelde krachten. Die komen voort uit bijvoorbeeld de afstand tussen hoofdkantoor en lokale kantoren, het denken vanuit de operatie enerzijds en de innovatie ander-zijds en de belevingswereld van jonge net aangestelde collega's die weer heel anders is dan die van ervaren krachten. Koenen benoemt deze polariteiten en laat zien hoe beide kanten waarde hebben; zelfs noodzakelijk zijn voor het integreren van vernieu-wing. Met de precisie van een koorddanser ontwerpt hij op tal van momenten een tussenruimte waarin mensen elkaar kunnen ontmoeten en tegenstellingen onder-zoekend kunnen benaderen. Juist doordat de ambiguïteit blijft bestaan, kun je samen een stapje verder komen. Koenen luistert aandachtig naar mijn vragen en antwoordt telkens met een vertelling over iets dat hij zelf meemaakte. Geen oplossing, geen definitieve richting, maar een inkijkje in zijn eigen zoekproces. Zo wordt de kleine bibliotheek waar we samen zitten een tussenruimte. Een waarin mijn ervaringen en de zijne elkaar ontmoeten, waarin ik merk hoe leuk is het is om je eigen denken te laten ontstroeven en hoe makkelijk er dan nieuwe beelden ontstaan over het samen-gaan van het nieuwe en het gevestigde.

Interview met Eric Koenen door Suzanne Verdonschot

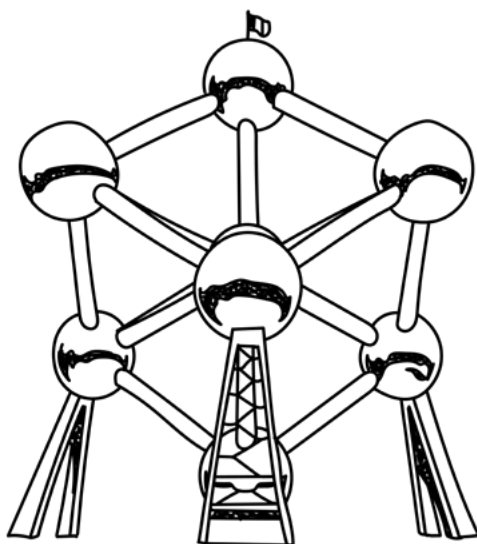
Verstopt geraakte kennis

"Het was een enorme vernieuwing waar we tien jaar aan werkten. Het ging om de ontwikkeling van een nieuwe marktstrategie en een volledige nieuwe inrichting van de organisatie. Het betrof de keuze voor nationale marktsegmenten en een regionale indeling. Daarnaast werd een shared service center ingericht. Ook werden overnames gepland passend in de nieuwe strategie. We deden dit al voorwaarts ploeterend. Er werkten 11.000 mensen in vestigingen

door heel het land en we hadden te maken met snelle ontwikkelingen in de buitenwereld op het gebied van technologie. We waren het kleine instal-latiebedrijfje op de hoek maar dan duizend keer zo groot. Dat werkt niet, dan ben je de BV-alles. We wilden er geen grote gevestigde consultancy-organisatie bij halen. Dan zou ik de boodschap geven: we moeten veranderen maar dat kunnen we niet zelf. Als je met duizenden mensen samen in een bedrijf werkt, hoe kan het dan dat je niet weet wat je te doen



Eric Koenen studeerde sociale wetenschappen, economie en bedrijfskunde. Na een jarenlange eindverantwoordelijke bestuurlijke ervaring als RvB-lid kiest Koenen er in 2007 voor zich te richten op het begeleiden van teams en organisaties. Koenen helpt onder andere raden van bestuur en toezichthouders bij fusies, samenwerkingsvraagstukken en transitieprocessen. Hij schreef hierover vele artikelen en boeken, waaronder de Atomiumorganisatie en Samen Slim. Hij werkt ook als gastdocent aan diverse universiteiten en begeleidt jaarlijks met Jacqueline Willeboordse groepen die deelnemen aan de door hen opgerichte Academie voor Interventiekunde.



staat? Dat is niet omdat die kennis er niet is maar omdat de kennis verstopt is geraakt. Omdat we die wijsheid niet mobiliseren, niet uitnodigen. Dát was ons probleem.”

Het atomium als model

“In de grote organisatie die we waren is er weerstand naar het hoofdkantoor. Dat hoort erbij. Elk bedrijf kent dat, hier gingen de grappen over ‘Bunnik’. Daar kun je je aan ergeren of om glimlachen. Ik vroeg mij af: hoe maken we samen met de vestigingen een soort ‘virtueel Bunnik’? We hoeven geen centrale afdelingen te hebben want we kunnen ook met elkaar de centrale zijn. Van binnenuit experimenteren met onze eigen collega’s, dat was de gedachte. *Jullie zijn met elkaar centraal*, hield ik hen voor. De vorm van het Atomium gebruikten we als denkmodel om het samenwerken voor de vernieuwing vorm te geven.”

Regie vanuit de verkeerstoren

“Mensen houden van vernieuwen. Dat merkte ik ook in dit bedrijf, er zijn veel initiatieven, van kleine experimenten tot grotere verbeterprojecten. Als je dat niet serieus neemt en erover heen walst gaat het direct mis. Ik zie het als allemaal kleine vliegtuigjes die hun eigen koers gaan. Daar is regie op nodig. De vraag is: kun je dat regie voeren ook samen doen? We vormden een groepje sleutelfiguren dat in kaart bracht wat er allemaal gebeurt en op welke initiatieven we wilden inzetten. Zo is het telkens zoeken naar vormen die je verder brengen. Een ander voorbeeld is GTI-next. Dit bestond uit jonge mensen die korter dan een jaar bij ons werkten en soms ook een schaduw-RvB vormden. We bouwen de organisatie nu op voor de volgende generatie. Laten we hen dan ook als serieuze partij betrekken in dit proces. Dat deden we door een plek te creëren waar wij als RvB hen konden ontmoeten.”



Twee directieteams: een voor de operatie en een voor de vernieuwing

“Het lastige is dat je én de operatie moet blijven aansturen én aan het bouwen bent aan vernieuwing. Als in dezelfde vergadering de vernieuwing en de *daily business* moet worden besproken dan is er 5% tijd voor de vernieuwing en 95 % voor de dagelijkse operatie. Dat werkt niet. Daar kwam ik gaandeweg achter. Ik koos er toen voor om twee directieteams in te stellen: een directieteam nam verantwoordelijkheid voor de operatie en het andere voor de vernieuwing. We keken wie affiniteit heeft met wat en stelden de groepen samen. Elk van de directieteams had één persoon in het RvB. En bij elke vergadering was altijd één lid aanwezig van het andere team. Om de zoveel tijd zaten ze samen. Je kunt het zien als twee stromen die je verbindt.”

Valse tegenstellingen vragen om lateraal denken

“Als ik iets heb gezien is dat er continu valse tegenstellingen ontstaan. Iemand in de operatie keert zich af van vernieuwing onder het mom ‘het is hier een bedrijf en we moeten installaties maken’. Iemand zegt: ‘We hebben nu lang genoeg over interne dingen gepraat. Nu moeten we het eens over de klant hebben. Voor je het weet ontstaat polarisatie tussen die twee.’ Maar dat klopt niet, als je intern dingen goed doet, dan doe je iets voor de klant. Dat brengt me bij het begrip tussenruimte. Een plek waar je iets kunt afleggen van je eigen polaire positie, waar je samen kunt zoeken en ambiguïteit kan bestaan. Dus niet operatie *of* vernieuwing, maar operatie

en vernieuwing. De vraag is: hoe verbinden we dat goed? Dat doet me denken aan een groep van burgemeester en wethouders die vastgelopen waren in de coalitievorming na de verkiezingen. De achterban van twee van de wethouders stapte uit de coalitie als het meer dan vier wethouders zouden worden en de andere twee zouden eruit stappen als het minder dan vijf wethouders zouden worden. Het zat muurvast. Ik vroeg: kunnen het vier én vijf wethouders worden? De eerste reflex is nee dat kan niet. Daarna ontstond het idee om met z’n vieren de vijfde functie in te vullen. Daarvoor hebben we toen een plan gemaakt. Lateraal denken leidde tot de doorbraak.”

Besmettelijkheid van het primaire proces

“In werkgroepen gingen mensen ideeën uitwerken. In elke werkgroep zaten mensen die met de vernieuwing bezig waren én mensen vanuit de operatie die inzoomden op bepaalde marktsegmenten, de wereld van de ziekenhuizen of bijvoorbeeld clean rooms. We probeerden met onze eigen mensen en van binnenuit de verandering vorm te geven. Dat was een kwestie van experimenteren in de praktijk. En ook van tegenkracht besturen binnen de eigen organisatie, want collega’s in het RvB en de Franse leiding wil het toch graag op de traditionele manier doen. Je hebt altijd te maken met de besmettelijkheid van het primaire proces: als je een projectorganisatie bent, denk je dat alles projectmatig kan worden aangepakt, ook vernieuwing. Dat is lastig, want collega’s in het RvB, en later de top in Frankrijk, wilden altijd een projectplan en een uitgewerkt businessplan zien. Maar als je nog niet weet wat je gaat realiseren heb je nog geen businesscase. Bij mij ontstonden alle ideeën niet heel planmatig. Ik word ‘s ochtends wakker, heb een idee en ga daarmee aan de slag, samen met anderen.”

Het is een misverstand te denken dat iets dat heel goed is doordacht, ook in één keer lukt.

Een bewegende organisatie op weg naar de toekomst

“Als je telkens eerst een diagnose maakt van wat er niet goed gaat, en met die informatie aan de slag gaat, bouw je de organisatie die je drie jaar geleden had moeten hebben. Onderzoek naar wat er misloopt, vormt nog te vaak de basis voor het handelen.

Het is juist zaak om buiten het kader te denken en te bouwen aan een bewegende organisatie die op weg is naar de toekomst. Ik denk aan die cartoon waarin een reisgezelschap op pad gaat met daaronder de vraag 'Wat is het belangrijkste, het doel of de reis?'. Het gezelschap, is het antwoord. Hoe ga je op pad, welk gezelschap vorm je? En waar spreken we af als we elkaar onderweg kwijtraken? Dat zijn vragen die ertoe doen."

Uitdaging op het kruispunt

"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 bij GTI dat ondernemerschap belangrijker werd in het kijken naar de organisatie. Dat betekende ook mensen de ruimte geven. Toen 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'. 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

*Als je met duizenden mensen
samen in een bedrijf werkt,
hoe kan het dan dat je niet
weet wat je te doen staat?
Dat is niet omdat die kennis
er niet is, maar omdat de
kennis verstopt is geraakt*

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, dan zouden we een pijler onder de vernieuwing weggetrokken hebben. Nee zeggen zou wel het gemakkelijkst zijn, want de gevestigde orde is ook een groef. Het kleinste patroontje veranderen, al is het maar anders gaan zitten aan tafel, daar heb je al 40 dagen voor nodig. Belangrijk is daarom dat je van tevoren bespreekt hoe het zou kunnen gaan."

Instructies geven is soms nodig

"Topbestuurders zitten op die plek omdat ze bekwaam zijn in het oude systeem. Maar ze hebben vaak geen idee hoe vernieuwing eruitziet. Het dient zich niet groots en meeslepend aan, maar het komt dan zoals in het voorbeeld in de vorm van een telefoontje uit Brabant, van een collega die een eigen bedrijfje wil beginnen. Wij denken misschien dat iemand in het bestuur op die plek zit, omdat die het allemaal goed weet en begrijpt, maar dat is niet zo. Hier kunnen ze hulp bij gebruiken. Al vinden zij het soms zelf ook lastig te erkennen dat ze het niet weten. Waar het om gaat is dat de taakvolwassenheid de stijl bepaalt die nodig is. Die taakvolwassenheid hangt niet samen met de persoon, maar met de klus op dat moment. Als het gaat om vernieuwen is de taakvolwassenheid vaak laag. Een coachende open stijl is dan niet effectief. Een instructieve aanpak werkt beter. Onlangs was ik te gast bij een grote organisatie. Na mijn bijdrage vroeg de voorzitter mij hoe ik dacht dat ze de kennis van het middenmanagement beter konden benutten. Ik stond op het punt om antwoord te gaan geven totdat ik ze ineens zag zitten: de middenmanagers. Ik suggereerde de voorzitter: vraag het aan hen."

Leg uit wat je gaat doen

“Je moet vertellen wat er gaat gebeuren. En als je de inhoud nog niet kent, dan maak je samen een nieuw verhaal. Een voorbeeld is: nu doen we het zo dat de controllers uit de vestigingen naar Bunnik komen om te rapporteren. In de nieuwe situatie gaan ze bij *elkaar* op bezoek, de managementteams doen audits bij elkaar. Dat was helemaal nieuw, over die mogelijkheid hadden ze niet eerder nagedacht. Ik zei: ik weet de uitkomst ook nog niet, maar we gaan het een jaar proberen. Het bleek effectief. Bij centrale audits laat je niet alles zien, maar bij elkaar lukte dat niet, ze kennen de essentie van de businessprocessen veel te goed.”

Ineens komt de geur van verse broodjes ons gesprek binnen. Het belletje van de oven maakt dat we als vanzelf even afstand nemen van de verhalen. Er zijn veel uitersten voorbij gekomen, zoals lokaal versus centraal en de klant versus de interne organisatie. Koenen voegt toe: “Bij polariteiten is het nooit een kwestie van of of. Je kunt veel beter kijken naar de positie van het schuifje op dit moment. Neem operatie en vernieuwing. Het kan zijn dat je in tijden van drukte het schuifje iets opschuift richting de operatie, en even later weer de kant op van de vernieuwingsdoelstelling.” Al pratend ontstaat het beeld van een mengpaneel met schuifjes dat je samen bedient. Kun je van de gevestigde orde zijn én van de vernieuwing? Ja dat kan, en dan bedien je als een DJ het mengpaneel.

*Als je telkens eerst
een diagnose maakt
van wat er niet goed gaat,
en met die informatie aan
de slag gaat, bouw je
de organisatie die je
drie jaar geleden had
moeten hebben*



Suzanne Verdonchot is directeur onderzoek van de FCE en onderzoekt innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij ontwikkelt ook onderzoeksmethoden om de impact van vernieuwing in kaart te brengen. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.

Verhalen brengen de straat dichterbij





Terwijl we in de lift naar de 19e verdieping suizen, praten Sulaiman en ik bij over hoe het gaat. Ik ken hem al jaren en we hebben elkaar een poos niet gezien. Sulaiman werkt als verhalenvanger bij een grote gemeente. We hebben afgesproken omdat ik benieuwd ben hoe het hem lukt om binnen zijn organisatie te bouwen aan een initiatief met veel maatschappelijke relevantie: de Verhalenvanger. De tijd waarin we leven vraagt wat mij betreft om meer inzicht in het vormgeven van maatschappelijke veranderingen in organisaties. Dat is niet altijd makkelijk of vanzelfsprekend. Ik hoop in het gesprek met Sulaiman en zijn collega Frank meer te weten te komen over dilemma's en ervaringskennis van toekomstbewuste bewegingmakers zoals zij.

Door Mara Spruyt

Geplande en geleefde stad

Vanaf grote hoogte kijken we uit over de stad. De straten, huizen en mensen die er wonen, liggen ver beneden ons. De afstand is groot. Mijn gesprek met Sulaiman en zijn collega Frank gaat ook over afstand: de afstand tussen de wereld van de staat en de wereld van de straat. Sulaiman werkt als verhalenvanger, zijn collega Frank is projectmanager gebiedsontwikkeling bij de gemeente. Al een heel aantal jaren maken zij zich hard voor het verkleinen van de kloof tussen de inwoners van de stad en de collega's die bij stadsontwikkeling beleid maken. Voor het verbinden van de 'geplande' en de 'geleefde' stad

De stem van de straat

Sulaiman is politicoloog en journalist die jaren geleden vanuit Syrië naar Nederland kwam. Hij wil de stem van de straat een plek geven in de staat. En vooral het begrip tussen deze twee werelden vergroten: "De kloof blijft. Maar je kunt wel iets aan die kloof veranderen. Daar wil ik aan bijdragen met het initiatief van de verhalenvanger". Dat doet hij onder andere samen met zijn collega Frank. Die ziet als projectmanager hoe belangrijk het is om ideeën en behoeften van mensen die in een stad wonen vertrekpunt te laten zijn voor hoe de stad wordt ingericht

en vormgegeven. Met het initiatief van de verhalenvanger hopen beide dat ze projecten in de fysieke ruimte kunnen laten aansluiten bij de wensen van mensen in de stad. Door verhalen van die mensen op te halen, voegen ze naar eigen zeggen gelaagdheid en meerstemmigheid toe aan het proces van ruimtelijke ontwikkeling.

Dicht bij de mensen

Sulaiman gaat letterlijk de straat op om verhalen op het spoor te komen. Hij bezocht bijvoorbeeld één van de wijken in de stad waar veel mensen wonen met lage inkomens en waar de nodige problematiek is. Zonder pas van de gemeente en in zijn vrijetijdskleren liep hij rond en knoopte gesprekjes aan met bewoners in de wijk. Hij hoorde verhalen van gewone mensen en hoe zij kijken naar hun woonomgeving. Sulaiman werkt meestal zonder dictafoon of opschrijfboekje. Die objecten voegen vooral afstand toe. Pas als hij terugkomt op het kantoor van de gemeente schrijft hij op wat hij heeft gehoord. De behoeften en ideeën van alle mensen die Sulaiman sprak in de wijk schreef hij op in honderden verhalen. Verhalen die zijn collega's bij de gemeente voeden en inspireren bij het ontwikkelen van de stad en maken van beslissingen.

Het initiatief laten landen

Hun ogen glimmen als ze vertellen over het initiatief van de verhalenvanger en waarom het zo belangrijk is. Het gaat Frank en Sulaiman niet alleen maar om de straat op gaan en mensen spreken. Het gaat om het toevoegen van nieuwsgierigheid aan het dagelijks werk van hun collega's bij de gemeente. Dat het gemeengoed is om te luisteren naar wat er leeft en te erkennen dat er veel verschillende stemmen zijn. Frank: "Mensen verwachten niet dat de overheid al hun problemen komt oplossen. Ze willen dat hun problemen en zorgen gehoord en erkend worden". Het gaat beide collega's erom dat wat er leeft in de stad, in de maatschappij, vanzelfsprekender onderdeel is van hoe de gemeente de stad ontwikkelt.

Verhalen als vertrekpunt voor nieuw beleid

Ze zijn blij met wat ze hebben bereikt. Het is nieuw voor collega's om verhalen te vangen. In verschillende wijken in de stad is Sulaiman de afgelopen jaren de straat op gegaan. Hij komt met zijn journalistieke achtergrond, innemendheid, nieuwsgierigheid en beheersing van de Arabische taal makkelijk in gesprek met mensen van heel verschillende achtergronden. Het leidt tot een aantal publicaties: boekjes met verhalen van mensen in de stad in specifieke wijken. Verhalen die collega's bij stadsontwikkeling gebruiken om op een mensgerichte manier de stad in te richten. En ze worden steeds vaker uitgenodigd bij sessies waar ze met collega's van de gemeente werken met de verhalen die ze hebben opgehaald in de stad.

*De vraag is niet:
wat gaan we met
deze verhalen doen?
Maar: wat doen de
verhalen met ons?*

Wat werkt?

Ze ontdekten dat het werkt om iets te maken. Zoals de publicaties. Het initiatief wordt daardoor tastbaar, want een boekje kun je vasthouden en bekijken. Wat ook werkte is dat een directeur steeds het voorwoord schreef en zich op aan het initiatief verbond. Tijdens de sessies waar ze met verhalen werkten, maakten ze grote borden op schildersezels. Op die borden stonden de verhalen in stripvorm afgebeeld. Het werkte goed collega's uit te nodigen, de verhalen te lezen en te voelen wat het met ze deed. De vraag was niet: wat gaan we met deze verhalen doen? Maar: wat doen de verhalen met ons? En wat betekent dat voor ons werk als ambtenaar? Door op deze manier met de verhalen te werken, voelen collega's zich dicht bij de mensen in de wijken voor wie ze beleid maken. Ze kunnen zich beter inleven en denken na over oplossingen die passen bij de staat én de straat.

Blijven pionieren

Het initiatief van de verhalenvanger is nu zes jaar onderweg en ze blijven stappen zetten. Ze willen dat het vragen stellen, luisteren en nieuwsgierig zijn nog veel meer in de haarvaten van de organisatie komt. Wat me opvalt is hoe belangrijk het is om te blijven pionieren, óók als je al zes jaar onderweg bent. Steeds kijken ze welke nieuwe, vaak kleine, acties kunnen bijdragen aan de beweging waar ze aan bouwen. Het afbeelden van de verhalen in stripvorm bijvoorbeeld. Het groot afbeelden van die visuele verhalen en ze op schildersezels zetten tijdens een bijeenkomst. Of collega's helpen om zelf de straat op te gaan om mensen op straat te bevragen. Het zijn kleine nieuwe stappen die het initiatief blijven verder brengen.

Het oude en het nieuwe verbinden

Wat ik ook leer van het gesprek met Frank en Sulaiman: het is belangrijk op een zeker moment andere personen laten instappen in het groter maken en verder brengen van je idee. Mensen met andere kwaliteiten, rollen en invloed. Zoals een directeur die de publicaties ondertekent en daarmee laat zien hoe belangrijk ze de manier van werken vindt. Of

een directeur die een leiderschapsbijeenkomst met de titel 'kom uit je bubbel' opent met een pleidooi voor het werken met verhalen van mensen in de stad vanuit openheid en nieuwsgierigheid. Op zo'n moment verbindt die directeur het nieuwe met het oude. Door de nieuwe manier van kijken en het werken met verhalen in het licht te zetten voor alle leidinggevendenden die er op die dag zijn.

Blijven bouwen met praktijken die werken

Het zijn mooie voorbeelden van dingen die je kunt doen om je initiatief of vernieuwing te vermengen met bestaande systemen in de organisatie. En... het is belangrijk oog te hebben voor die praktijken. Frank en Sulaiman voelen zich ontzettend betrokken en willen heel graag dat hun initiatief verder kan groeien. Omdat het zo maatschappelijk belangrijk is wat hun betreft. Frustratie kan dan op de loer liggen. Door oog te hebben voor wat je doet dat werkt, kun je verder blijven bouwen. Het geeft energie en leert je wat al goed gaat. In het geval van de verhalenvanger betekent dit blijven pionieren met kleine vernieuwingen. En tegelijkertijd steeds zoeken naar mensen met andere posities, plekken en invloed. Want het nieuwe vermengt zich niet vanzelf met het oude. Dat vraagt om steeds blijven experimenteren, in het licht zetten en zoeken naar haakjes om je idee te verbinden met bestaande manieren van denken en werken. Wat zijn kleine nieuwe dingen waarmee we kunnen pionieren? Wat mag meer in het licht gezet worden? Wie kunnen we betrekken? Het past bij de aard van het initiatief, dat draait om nieuwsgierig zijn, vragen stellen en onderzoekend op pad gaan. In plaats van oplossingen en antwoorden zijn het misschien wel vooral vragen die Frank en Sulaiman met hun initiatief verder kunnen brengen.

Met zijn journalistieke achtergrond, innemendheid, nieuwsgierigheid en beheersing van de Arabische taal komt hij makkelijk in gesprek.



Mara Spruyt is sinds 2009 verbonden aan Kessels & Smit. Mara studeerde communicatiewetenschap en organisatie-antropologie en werkt als adviseur, onderzoeker en organisatiejournalist voor verschillende organisaties.

Taal, moed en menselijkheid als bron van vernieuwing

In de centrale hal van het *Institute for Justice and Reconciliation (IJR)* te Kaapstad eist het imponerende beeld van Desmond Tutu de aandacht op. Als voorzitter van de Zuid-Afrikaanse Waarheids- en Verzoeningscommissie maakte hij ruimte om de gruwelijkste verhalen in de openheid te brengen. Het beeld toont een verslagen Tutu, met zijn hoofd op de tafel. Misschien is hij niet meer in staat om te luisteren? In het gesprek dat wij straks hebben met Antjie Krog, zal zij hem citeren: “Noem niemand een monster.” We spreken met de Zuid-Afrikaanse dichteres en schrijfster over hoe zij moed toonde in het Zuid-Afrika van de apartheid. Dit gesprek, dat zo’n tien jaar geleden plaatsvond, heeft op ons diepe indruk gemaakt. We voerden in deze tijd gesprekken met diverse Zuid-Afrikaanse leiders en kunstenaars, die verzet en moed toonden in de tijd van de apartheid. De ontmoeting met Krog is voor ons in de jaren erna een bron van inspiratie gebleven als het gaat om vernieuwing, leiderschap en communities. We vragen ons af of er grenzen zijn aan vernieuwen in de gevestigde orde. Kun je vernieuwen in een moreel verwerpelijk systeem van rassenscheiding? In het gesprek dat we voerden met Antjie Krog ontdekten we vier lijnen die ons inspireren om te blijven werken aan vernieuwing in bestaande systemen.



Interview met Antjie Krog door Pamela Boumeester en Pieterjan van Wijngaarden

Antjie Krog is een Zuid-Afrikaanse dichter, schrijver en journalist. Ze verwierf internationale bekendheid met haar betrokken verslaggeving van de Waarheids- en Verzoeningscommissie, gebundeld in *Country of My Skull*. Haar werk onderzoekt thema’s als verzoening, identiteit, taal en gerechtigheid. Krog geldt als een invloedrijke stem in de strijd tegen apartheid en in het zoeken naar nieuwe vormen van menselijkheid in een verdeelde samenleving.

1. Verbonden verzet

Toen Antjie Krog zich als jonge vrouw uitsprak tegen apartheid, zag haar man haar als moedig. Later gaf hij toe dat veel van haar keuzes niet zozeer uit moed voortkwamen, maar uit naïviteit (“plain stupidity”). Zelf zegt ze daarover dat ze zich niet vaak bewust is geweest van de impact die ze had. Antjie Krog groeide op in een diep nationalistisch Afrikaner-gezin. En met de overtuiging dat je moet opstaan tegen onrecht. Die les haalde ze uit de geschiedenis van de Boerenoorlogen. Tijdens de Anglo-Boerenoorlog, een ruime eeuw geleden, stonden haar voorouders, de Afrikaners, op tegen het wereldrijk dat

Groot-Brittannië destijds was. Ondanks het overwicht aan macht van de Britten, verzetten de Afrikaners zich. Dat werd voor Krog een moreel ijkpunt: opstaan tegen onrecht, zelfs als de tegenstander immens groot is.

Toen Krog tegen apartheid in verzet kwam, voelde ze zich dan ook niet afgesneden van haar wortels, maar juist verbonden met het beste van haar traditie. Ze wilde het 'goede' in haar cultuur versterken. Ze vertelt dat het voor haar belangrijk is geweest om juist te versterken wat zij zo waardeerde in haar eigen traditie, namelijk: opstaan tegen onrecht. Op deze manier ondermijnde ze de latere, gecorrumpeerde vormen van de Afrikaner-identiteit, die de apartheid legitimeerden. Haar pleidooi is om altijd te zoeken naar het goede in je eigen cultuur en dat opnieuw naar voren te brengen. Wij trekken hieruit ook de les dat je pas verschil in een community kunt maken als je daar echt verbonden mee bent: "You need to understand, to be understood." Als verschil-maker begint het bij de ander begrijpen, zodat dan de kans ontstaat dat jouw punt door de ander begrepen wordt.

2. Onafhankelijkheid en vertrouwen

Krog is van mening dat je onafhankelijk en zelfverzekerd moet zijn om werkelijk iets te veranderen. Afhankelijkheid kan verlamrend werken, bijvoorbeeld bij zwarte schrijvers die hun werk afstemmen op witte uitgevers en lezers. Ze legt uit dat jonge zwarte schrijvers vaak afhankelijk zijn van witte uitgevers en lezers, waardoor hun woede en creativiteit wordt afgezwakt. Hun werk richt zich noodgedwongen op wit publiek, in plaats van op het verbeelden van een nieuwe samenleving. Zelf had zij het geluk op te groeien in een omgeving waarin bestaanszekerheid vanzelfsprekend was. Haar eigen ouders waren niet rijk, maar boden wel een bedding van vertrouwen. Daardoor hoefde ze niet te werken in weekenden of vakanties. Ze kon zich volledig op studie en ontwikkeling richten. Haar moeder zei zelfs dat Antjies politieke experimenten net zo speels waren als het uitproberen van make-up. Doordat ze kon experimenteren en zich kon uitspreken heeft

Zelfvertrouwen komt voort uit het besef dat je competent bent binnen een context die je kent.

Krog zich kunnen ontwikkelen tot een onafhankelijk denker. Zelfvertrouwen komt wat haar betreft dan ook niet alleen voort uit financiële zekerheid, maar ook uit het besef dat je competent bent binnen een context die je kent. Vanuit zelfvertrouwen kun je vervolgens nieuwsgierig zijn naar anderen en reflecteren op wat er om je heen gebeurt. Dat is de basis voor het werkelijk tonen van moed.

3. Taal en vertaling als bron van nieuwheid

Taal speelt een sleutelrol in Krogs visie op verandering. In haar jeugd bood het Afrikaans voor haar een eenheid waarin alles tot uiting kon komen: woede, poëzie, tederheid, politiek. Toen ze op veertigjarige leeftijd hoofdredacteur werd van een politiek tijdschrift, merkte ze hoe beperkt ze zich voelde in de Engelse taal. In het Afrikaans had ze een rijk innerlijk leven vol subtiliteit, ironie en woede. Hoewel wij als gesprekspartners onder de indruk zijn van de manier waarop ze in het Engels formuleert, geeft ze aan zich in het Engels vaak bot te voelen. In Zuid-Afrika worden elf officiële talen gesproken. Er zijn meer dan dertig dialecten. Krog ziet een probleem in dit taalmozaïek: "Half of our problems in South Africa is because none of us are speaking a language that we know well." Ze maakt haar punt concreet door te verwijzen naar de roman Shaka van Thomas Mofolo. In het Sesotho (een van de officiële talen in Zuid-Afrika) bestaan meerdere woorden voor 'toverij'. Sommige van deze woorden hebben een positieve betekenis ('healing'), andere een negatieve ('kwaad'). In de Engelse vertaling blijft daar maar één woord voor over, waardoor nuance verloren gaat.

Ze vervolgt haar redenering: Zonder taal is er geen vertrouwen. Je kunt je niet echt precies uitspreken. Tijdens ons gesprek viel op dat Krog bij momenten van emotie overschakelde naar het Afrikaans, alsof alleen die taal voldoende precisie bood om haar gevoelens uit te drukken. Voor Krog gaat vernieuwing over nieuwe taal scheppen. Wanneer je probeert iets te vertalen waarvoor geen woord bestaat, dan sta je oog in oog met iets nieuws, zegt ze. Het vertalen van woorden en perspectieven is voor haar een essentie van leiderschap.

4. Menselijkheid bewaren in kritiek

Via het gesprek over taal komen we op het punt van satire. We spreken over cartoons; beeldtaal die misschien nog krachtiger is dan woorden. Krog zegt dat satire destructief wordt in een samenleving waar mensen zich minderwaardig voelen. Dan 'splijt' het niets af, maar vernielt het. Krog waarschuwt voor satire en kritiek die ontmenselijken. Ze zag hoe Afrikaanse leiders onder satire gebukt gingen en tot 'monsters' werden gemaakt. Ze verwijst naar

de eerste Afrikaanse rechter, die belachelijk werd gemaakt vanwege zijn accent en vraagt zich af: Als je dezelfde wreedheid toont als degene die jij veroordeelt, waarin ben je dan beter? Ze citeert Desmond Tutu, die tijdens het aanhoren van de meest gruwelijke verhalen benadrukte 'Noem niemand een monster. Hij is een mens, gemaakt door God.' Haar alternatief is leiderschap dat geworteld is in verhalen, metaforen en woorden die mensen herkennen. Ze wijst op Julius Malema, een Zuid-Afrikaanse politicus en activist die bekendstaat om zijn vurige en soms controversiële stijl van spreken. Hij vertegenwoordigt een kritische stem binnen gevestigde orde. Met eenvoudige beelden weet hij grote groepen te raken. Ook in populaire cultuur ziet ze kansen: soapseries die vrouwen leren over onafhankelijkheid, of studenten uitdagen na te denken over vrijheid. Zulke verhalen dragen bij aan vernieuwing zonder te breken. Dat is de kern: verandering kan alleen sprankelend zijn wanneer ze de waardigheid van mensen bewaart en contact maakt in woorden die werkelijk raken.

Dit is het eerste artikel uit een reeks – gebaseerd op de serie gesprekken die Pamela Boumeester en Pieterjan van Wijngaarden voerden met Zuid-Afrikaanse leiders en kunstenaars over moed en verzet in de apartheid, bekeken vanuit de heroic journey of social change.



Pamela Boumeester heeft een ruime ervaring als bestuurder en werkt nu als toezichthouder en executive coach. Vasthoudend en to the point helpt ze bestuurders en leiders tot heldere inzichten en duurzame verandering te komen.



Pieterjan van Wijngaarden werkt aan leren als levend proces. Als adviseur, conceptontwikkelaar, podcastmaker en mede-ondernemer van ecosystemen zoals Kessels & Smit, Grytte en FCE combineert hij creativiteit met luisterkracht.

From strict guidelines to rules of thumb:

reflexivity as a key
competence to blend
innovations into
everyday practice



In our research we try to develop new perspectives on the way new innovations or new ways of working blend with incumbent practice. I invited Anne Marie Weggelaar and Júlia Valls Pérez for an interview because of their expertise on this topic. Anne Marie is professor Innovation and Transformation in Healthcare at Tilburg University and Júlia just finished a master's thesis in which she explored the concept of absorptive capacity in healthcare organizations. The findings in her research challenge traditional, linear models of absorptive capacity and emphasize a more flexible and multidimensional nature of the innovation processes. During an online meeting, the three of us had an interesting conversation, and this article offers a glimpse into it.

Interview with Anne Marie Weggelaar and Júlia Valls Pérez by Suzanne Verdonschot

How do you recognize the importance of the subject of blending new innovations with existing practice from your own experience as a researcher and as a practitioner in the context of healthcare?

Anne Marie: "Over the past five years, I've learned that implementing innovations is not the way to go. In healthcare, implementation was long seen as the key to success. Professors Michel Wensing and Richard Grol tried to open the black box of implementation and wrote a thick Dutch book on the subject. The publication was mandatory reading for all nurses, doctors, and therapists during their studies. It describes five implementation strategies, such as education and patient-centred methods. Healthcare usually creates guidelines based on research, expecting new treatments or approaches to be adopted smoothly. But studies showed that healthcare professionals often don't follow these evidence-based guidelines. So every time when studies were done on the implementation of these guidelines, we ended up being disappointed, sighing 'oh, those stupid healthcare professionals, they don't know the guideline, they don't adhere to them'. And then automatically the problem becomes: how can we implement better. We even developed evidence-based guidelines on how to implement guidelines."

Evidence-based guidelines on how to implement guidelines. This sounds like a box inside a box—and not very helpful, does it?

Anne Marie: "Well, I used to believe this way of thinking too. But several years ago researchers studied the uptake of breast cancer clinical guidelines. They looked at electronic patient records to see if patients received the treatments promised in the guidelines. They found a surprising result: 83% of patients did not get the treatments recommended by the guidelines. Normally, you might think, 'Those doctors don't know the guidelines or they just do what they want.' But in this study, a PhD-student carefully checked each patient record and investigated why the guidelines were not followed. This researcher discovered four main reasons for this: 1) Guidelines are designed for general patients, but in reality, there

In healthcare, implementation was long considered the key to success, but simply implementing innovations is not the way to go.



Júlia Valls Pérez is from Barcelona, and in this city she studied International Business. She obtained her master's degree in Healthcare Management at Erasmus University Rotterdam. For her bachelor's thesis, she researched the impact of a new technology on the efficiency of emergency services in a hospital in Barcelona. This research, along with her family background, motivated her to learn more about healthcare and the management of the sector.



Anne Marie Weggelaar. Trained as a nurse, she has been working for years now to improve healthcare. She has supervised a large number of projects in healthcare institutions, both as a researcher and as a consultant. She is Professor of Healthcare Innovation and Transformation at Tilburg University and Trainer of the Engineering Doctorate in Clinical Informatics at TU/Eindhoven. She also works as an interim manager.

is never a general patient in front of the physician. 2) It's very important that patients have a say in the care they receive. Shared decision-making is key in healthcare, which sometimes means purposely deviating from the guidelines. 3) Those who don't follow the guidelines often face organizational constraints. For example, if a dietitian is on maternity leave or unavailable, alternative decisions must be made to prevent a waitinglist for the dietitian. 4) Guidelines always lag behind scientific knowledge. Developing and approving guidelines takes years, and new insights emerge in the meantime. So, not following guidelines doesn't necessarily mean you're doing something wrong."

You told me, Anne Marie, that your current interest is in better understanding how to blend novel processes and services into current practices. How does the idea of blending relate to what you previously called implementing?

Anne Marie: "In implementation, we've often believed that if something works in one place, you can 'capture' it and take that 'picture' to another place, and simply say, 'Do it this way'. One CEO of a hospital in the Netherlands used to ask me, 'Anne Marie, what are the four things everyone must do to improve patient safety?' That question sums up the traditional paradigm behind implementation. However, there are over 80 scientific models showing that many different factors play a role in spreading and uptake of best practices. Each new study adds even more elements and actors to consider in these models. I don't think this growing complexity helps us forward. Instead, we should focus on practical rules of thumb that encourage reflection and transferability. Innovation happens within a specific context. Júlia's research confirms that understanding your own context is essential to knowing how best to blend new ideas into your practice."



Does that mean implementation frameworks are no longer useful?

Anne Marie: “No, however I do feel we need to use them differently. They are neither prescriptive nor predictive — it’s not a case of ‘if you do this, this, and this, it will work.’ Instead, we should use them as a synthesizing concepts tool to understand what’s happening, and then figure out what to do in each specific context. It’s more about helping you to reflect on the situation than about following a fixed formula believing that it will be implemented.”

Do you recognize this from your empirical research, Júlia?

Júlia: “Yes, when introducing changes, we hope for a clear roadmap because uncertainty is uncomfortable. But my research uncovers that innovation processes involve many factors and people from diverse backgrounds—especially important in healthcare—which means multiple perspectives are at play. This makes it difficult to define simple, universal steps. In a previous study I did on the implementation of a new technology in an emergency department, I worked mainly with numbers. These data helped reveal the impact of change, but they only capture part of the picture. In my master’s thesis, I conducted in-depth interviews with 20 people, which uncovered other layers of complexity in how innovations are experienced and absorbed. For example, you might say this technology reduces emergency room wait times by five minutes—but what does that mean for the staff? How does it actually affect their routines? There are always multiple layers to consider.”

Not following guidelines doesn’t necessarily mean you’re doing something wrong.

Research on absorptive capacity

Key findings from Júlia’s research (Valls Pérez, 2025) on absorbing innovations in healthcare organizations:

- The **acquisition** phase is about the identification and acquisition of external knowledge. Júlia’s study showed that acquisition also includes an exploratory dimension that involves learning, dialoguing with others and exploring possibilities.
- In the **assimilation** phase comprehension and interpretation are central elements. Júlia’s study revealed that assimilation in healthcare is closely embedded in social interactions. Effective assimilation depends on shared communication, alignment, and collaboration between healthcare professionals.
- During the **transformation** phase, new routines are refined by combining new and existing knowledge. This process involves elimination, modification, and integration. Júlia’s study highlights the importance of an active role for both healthcare professionals and the organization. Without this, there is a risk that innovations become redundant rather than fully integrated.
- In the **exploitation** phase, the focus is on applying new knowledge within existing routines. This can happen informally and spontaneously, without relying on rigid processes. Júlia’s study highlights the importance of organizing ongoing evaluations of the impact, along with ensuring adequate (financial) resources to support sustainability.

Absorbing innovations involves several phases, and it's important to give time to each. .

Does the concept of absorptive capacity that you investigated help to reveal those layers?

Júlia: “The concept of absorptive capacity has been used mainly in commercial and industrial organizations. I’m also applying it in healthcare because, at its core, it’s about understanding how external knowledge—be it an idea, or an innovation— is absorbed. The model of absorptive capacity consists of four phases: acquisition, assimilation, transformation, and exploitation (see the boxed text). A key finding in my research is that the process of absorbing innovation isn’t something that happens on its own. It needs active involvement from both healthcare professionals and management. That means setting up the right environment for collaboration, open communication, and shared learning. Social interactions, especially informal ones, play a big role in helping innovations stick and keeping everyone motivated and engaged. At the same time, having solid organizational support and funding in place is really important to make sure new ideas get properly integrated and sustained. Without appropriate incentives and funding, absorbing innovations in healthcare proves difficult.”

Is there a specific order in which these four phases should be followed?

Júlia: “There is no fixed order for these phases; rather, they form a flow back and forth. Assimilation and transformation are key stages in blending the new with the old. Assimilation involves how we interpret the new, especially by the people who will use it. This was highlighted as very important by the people I interviewed. Ultimately, it is our perceptions

of something new that influence whether and how we accept and use it. Transformation refers to how we integrate the innovation and adjust how we use it over time.”

From your stories, I gather that reflection is important, and rules of thumb are more valuable than formal guidelines. How could that look like in practice?

Anne Marie: “Reflexivity is central to the work of Trish Greenhalgh, a researcher from England. She focuses on how to spread innovations and has developed a new model. It’s more like a set of rules of thumb. She works in an inductive way, inviting other researchers to use her rules of thumb in their own studies. She encourages researchers to first gather their data, then apply her rules to help reflect on what’s really happening. This reflection includes understanding the context, the people involved, and the innovation itself. In short, she offers a lense to look at the whole picture.”

Can you give an example of a rule of thumb like that?

Anne Marie: “One rule, for instance, is to be alert to power dynamics. The idea is that power sharing in partnerships must take subtle dynamics into account. Critical analysis can help reveal imbalances and ensure all voices are heard without reducing them to empowered categories. It’s still complex, though. Greenhalgh isn’t saying there are clear power differences you must pinpoint, but rather that you should be aware of them and consider how they show up in your data set. Another rule of thumb from Greenhalgh is to engage with conflicts positively. In complex projects, it is inevitable that conflicts arise and by reflection on this may lead to deeper understanding. Conflict should be embraced rather than avoided. Greenhalgh encourages us to describe which conflicts were present and which values, norms and routines were in contradiction.”

To conclude our interview, what would you say is the most important lesson you've learned and can share with others?

Anne Marie: "First, Absorbing innovations involves several phases, and it's important to give time to each. Second: It's essential to involve people outside your organization who can look at interesting and relevant examples that might help you. When facing a problem, ask if someone else —like a researcher or another healthcare organization—already working on it. Instead of focusing only on your own challenges, look at existing solutions. Understanding the outside examples helps you know what to do inside."

Júlia: "Innovation is a process of reflection, curiosity, and engaging with people who have different perspectives. You need to be open, talk with others, and ask yourself whether to stick with your views or reconsider them. Having an open mind and curiosity is important, but it's also key to accept that this process isn't straightforward and doesn't happen overnight."

Literatuurverwijzing

Valls Pérez, J. (2025). *Exploring how healthcare organizations absorb innovations: a qualitative study*. Unpublished master's thesis Erasmus University Rotterdam.



Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en onderzoekt innovatie in de dagelijkse werkpraktijk. Zij ontwikkelt ook onderzoeksmethoden om de impact van vernieuwing in kaart te brengen. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*.

*Don't start with the old.
Start with the new.
You need to be out
there to understand
what the new is.*



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.

NIEUW

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.



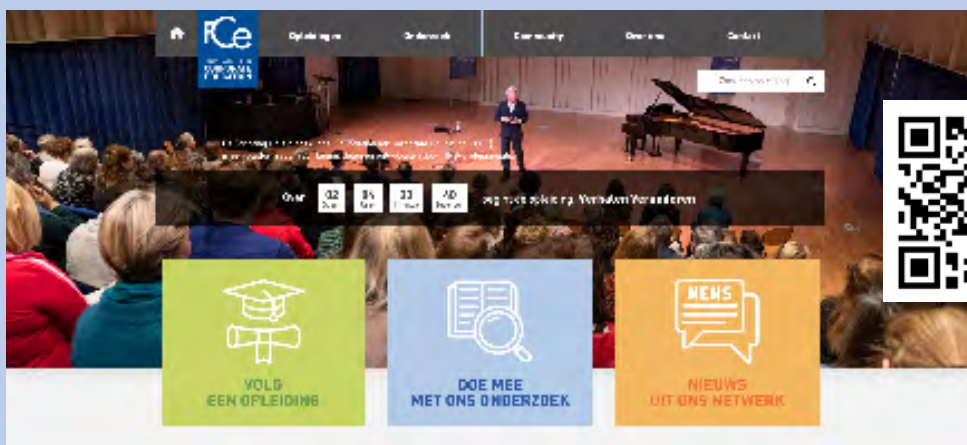
We houden je op de hoogte:

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.**



