



FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**

Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing

Een onderzoek naar
mogelijkheden om innovaties
in de praktijk te versterken

Dr. Suzanne Verdonschot
juni 2020

Als je iets wilt vernieuwen in een organisatie, kun je dat het best doen door klein te beginnen. Bijvoorbeeld met enkele teams die een nieuwe werkwijze uitproberen. Of met een pilot waarin je experimenteert met een nieuwe vorm van organiseren en overleggen. Als je iets te pakken hebt - een geslaagd experiment, een enthousiast team of een levendige 'hotspot' van mensen - dan wil je dat uitbouwen. Een boeiende vraag is hoe je na die eerste doorbraken of succesvolle pilot, kunt doorpakken en kunt bouwen aan een grootschalige vernieuwing waarin de energie en levendigheid van het begin aanwezig blijft. Precies op deze vraag was het FCE-onderzoek van de afgelopen jaren gericht. Samen met vakgenoten die - soms wat korter, soms wat langer - instapten als mede-onderzoeker, deden we tientallen diepte-interviews met mensen die midden in een vernieuwing zitten en die hier regie op proberen te nemen. In dit artikel komen de belangrijkste inzichten aan bod. Het wordt duidelijk hoe je een vernieuwing 'besmettelijk' kunt maken en wat voor vakmanschap er komt kijken bij het nemen van regie over een beweging. Maar eerst volgt een korte theoretische inleiding. Hierin komt aan bod wat er al bekend is over innovatie op de werkvloer, wat het 'opschalen' soms lastig maakt en waarom het kan helpen om te denken in termen van 'een beweging' waar je aan bouwt.

Inhoud



-
- | | |
|--|----------|
| 1. Een innovatie realiseren kun je zien als het bouwen aan een beweging | 5 |
| 1.1 Het denken over innovatie heeft zich in 20 jaar tijd sterk ontwikkeld | 6 |
| 1.2 Van 'verankeren van' naar 'continu bouwen aan' de vernieuwing | 7 |
| 1.3 Bouwen aan een beweging die steeds groter wordt | 9 |
-



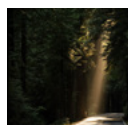
- | | |
|--|-----------|
| 2. Een open-keukenonderzoek met tientallen diepte-interviews om meer te ontdekken over hoe een vernieuwing groeit | 11 |
| 2.1 Gesprekken met 29 bewegingmakers over hun vernieuwing | 12 |
| 2.2 Gespreksopzet: reconstrueren van betekenisvolle momenten | 13 |
| ☐ <i>Praktische tool: jezelf zien als een beweging-maker</i> | 13 |
| 2.3 Analyse van de gespreksverslagen | 14 |
-



- | | |
|---|-----------|
| 3. Verbreden van de beweging waar je aan bouwt | 15 |
| 3.1 Strategieën om meer mensen te betrekken bij de vernieuwing | 16 |
| 3.2 Rode draad: bij iedereen die betrokken raakt, vindt een kleine 'oerknal' plaats | 17 |
| ☐ <i>Voorbeeld positief onderwijs</i> | 18 |
-



- | | |
|--|-----------|
| 4. Verdiepen van de beweging waar je aan bouwt | 19 |
| 4.1 Strategieën om te werken aan verdieping | 20 |
| 4.2 Rode draad: 'Samen puzzelen' is een krachtig principe bij vernieuwen | 21 |
| ☐ <i>Voorbeeld zorgorganisatie</i> | 22 |
-



- | | |
|--|-----------|
| 5. Regie voeren over een beweging | 23 |
| 5.1 Regieprincipe 1: Wees de beweging | 24 |
| 5.2 Regieprincipe 2: Bouw aan een vitaal netwerk | 25 |
| 5.3 Regieprincipe 3: Stel je open voor het onverwachte | 26 |
| ☐ <i>Praktische tool: teken de beweging als een netwerk</i> | 26 |
| ☐ <i>Voorbeeld gemeente Amsterdam</i> | 28 |
| ☐ <i>Leren van 'kairos-kunstenaars'</i> | 29 |
-



6. Conclusies over de vraag hoe een kleine doorbraak tot een beweging kan leiden	30
6.1 Wat zijn manieren om de beweging die ontstaat te verbreden door er meer mensen bij te betrekken?	31
6.2 Wat zijn manieren om de beweging die ontstaat te verdiepen door kennisontwikkeling vorm te geven, en de nieuwe aanpakken door te ontwikkelen?	31
6.3 Wat zijn manieren waarop initiatoren regie kunnen nemen op de bewegingen die ontstaan in (en buiten) de organisatie?	32
☐ Voorbeeld palliatieve zorg	35

Woord van dank	37
Over Suzanne verdonschot	37
Literatuurverwijzingen	38
Eindnoten	39
Over dit FCE-onderzoek	40

1 Een innovatie realiseren kun je zien als het bouwen aan een beweging

Innoveren is te zien als een vorm van leren. Dit hoofdstuk gaat met zeven mijlslaan door de geschiedenis van het denken over innovatie in organisaties om te laten zien hoe dit zich de laatste decennia ontwikkeld heeft. Aan het eind stellen we voor om naar het uitbouwen van vernieuwing te kijken als een beweging. Die groter kan worden door te verbreden, te verdiepen en doordat mensen er doelbewust regie op nemen.



1.1 Het denken over innovatie heeft zich in 20 jaar tijd sterk ontwikkeld

Het is eigenlijk nog maar betrekkelijk kort dat we nieuwe manieren van werken ook echt zien als *innovatie*. Twintig jaar geleden verwees de term innovatie voornamelijk naar de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Het was het domein van Research & Development-afdelingen en werd gezien als iets dat technische afdelingen met name initieerden. Het denken over vernieuwing heeft zich de laatste twee decennia echter sterk ontwikkeld¹. Rond de eeuwwisseling zijn mensen vanuit het vak van leren en ontwikkelen zich er intensiever mee gaan bezighouden en verbreedde het perspectief zich. Onderzoek heeft duidelijk laten zien dat er veel voordeel te behalen is voor organisaties door 'slim te organiseren' (Volberda, Van den Bosch, & Jansen, 2006). Deze vorm van verbeteren en vernieuwen, waarbij het werk zelf onderwerp is van de innovatie, heet ook wel sociale innovatie. En deze sociale innovatie kun je zien als leerproces. Door onderzoek en ervaring ontstonden diverse inzichten die hun weg naar de praktijk inmiddels hebben gevonden. De belangrijkste inzichten komen hieronder aan bod.

Alle medewerkers dragen bij aan vernieuwingen in de organisatie

Het eerste inzicht dat ontstaan is door deze brede blik op vernieuwing is dat leren en innoveren niet iets is waar hooggeschoolde of technisch opgeleide medewerkers zich exclusief op toelagen. Integendeel, het zijn processen waar iedereen in de organisatie aan mee kan doen. Je kunt medewerkers zien als kenniswerkers die voortdurend bezig zijn hun werk en hun werkomgeving te verbeteren en te vernieuwen. Onderzoek in contexten zoals supermarkten en enkele fabrieken bracht dit soort voorbeelden

duidelijk in beeld (De Jong, Verdonschot, & Kessels, 2012; Verdonschot 2012). Zo was er een medewerkster bij een snoepfabriek die met haar opmerkzaamheid de fabriek veel kosten bespaard heeft en een andere medewerker die een nieuwe manier introduceerde om dik snoepdeeg te kunnen mixen. Het onderzoek richtte zich op de vraag op hoe je als organisatie dat soort gedrag kan aanmoedigen. Het vraagt meer dan kennis van de deeg-meng-apparatuur of een bijzonder creatieve blik. Dit soort verbeteringen van de werkaanpakken kan enkel plaatsvinden in een omgeving waarin medewerkers zich uitgenodigd voelen om hun ideeën op tafel te leggen en er samen met anderen mee te gaan experimenteren.

Innoveren is een vorm van leren

Het werken aan innovatie kun je zien als een vorm van leren. Het bedenken van nieuwe ideeën, het samen opzetten van experimenten om nieuwe plannen in praktijk te brengen, het organiseren van reflectie en zorgen voor een sfeer waarin mensen zich uitgenodigd en uitgedaagd voelen om mee te werken aan de vernieuwingen; dit zijn allemaal leerprocessen waar de werkomgeving op ingericht zou moeten zijn. Leren innoveren is niet iets dat je doet via een training of vooropgezet curriculum. Innoveren is een vorm van leren die samenvalt met het werk zelf (Kessels, 2001).

Leren om te innoveren begint klein, met experimenten en 'probeersels'

Leren met de intentie om te innoveren is een kwestie van experimenteren. De experimenten pakken soms precies uit zoals je wilt, en soms juist helemaal niet. Soms loop je vast en moet je manieren zoeken om weer 'los te komen'. Dit proces van uitproberen, vastlopen, nieuwe

perspectieven zoeken en weer verder kunnen, is inherent aan het bouwen aan innovatie (Verdon-schot, 2009). Een relevante vraag die hieruit voortkomt, en die het startpunt vormt voor het onderzoek dat centraal staat in dit paper, is wat manieren zijn om na enkele geslaagde experi-menten, als je weet dat je iets te pakken hebt, verder te komen met de innovatie. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat iets dat op de ene plek werkt ook elders succesvol is, hoe zorg je ervoor dat mensen op een andere plaats ook zin krijgen om mee te doen, en wat zijn mogelijkheden om na het langzame begin, het vervolg een beetje sneller te doen?

1.2 Van 'verankeren van' naar 'continu bouwen aan' de vernieuwing

De wens om innovatie groter te maken dan de eerste pilot of het start-experiment, wordt vaak uitgedrukt als de behoefte om vernieuwing te 'borgen', te 'verankeren', 'verduurzamen', 'op te schalen' of 'uit te rollen'. Het is de moeite waard om iets verder in te zoomen op deze begrippen. De eerste drie hebben gemeen dat ze een wens in zich dragen om te zorgen dat iets níét gebeurt. Zoals voorkómen dat iets losgaat, dat iets wegzakt en weer verdwijnt of de wil om een mooie nieuw idee te beschermen tegen aantasting. De laatste twee, opschalen en uitrollen, drukken een verlangen uit om zelf actief bij te

*Leren met de intentie
om te innoveren
is een kwestie van
experimenteren.*

dragen aan het verder brengen van een vernieuwing om er 'gemeengoed' van te maken. Zie ook het kader onderaan deze pagina met begrippen op een rij.

De verlangens die achter de woorden schuilen zijn goed te begrijpen; als een nieuwe werkwijze goed werkt op de ene plaats, ligt het voor de hand om dit te willen koesteren, en ook om dit te willen verspreiden naar andere plaatsen. Ook de wens om efficiënt te werken ('laten we niet overal het wiel opnieuw uitvinden') is logisch. Toch zijn de begrippen misleidend. De bedrieglijkheid schuilt hem in de onderliggende aanname dat er iemand is, één persoon of meerdere, die de regie kan voeren over het verloop van een vernieuwing. Zoals dat kan bij het vastleggen van een schip om te voorkómen dat het zich verplaatst, bij het bewerken van hout om te voorkómen dat het gaat rotten, en, meer in het algemeen door iets te borgen, op te schalen of uit te rollen. Het lastige punt bij vernieuwen is echter dat er niemand is die in zijn of haar eentje het

BEGRIPPEN OP EEN RIJ DIE DE BEHOEFTE OM INNOVATIE 'GROTER TE MAKEN' UITDRUKKEN²

Borgen	Iets beveiligen om te voorkómen dat het losgaat
Verankeren	Een schip tegen verplaatsing behoeden bijvoorbeeld met ankers of voorzieningen op de wal
Verduurzamen	Manier om hout (en ander materiaal) te conserveren om het te beschermen tegen aantasting
Opschalen	Doen toenemen of verbeteren
Uitrollen	Door rollen uitspreiden zoals met deeg

vermogen bezit om het verloop van de innovatie te beïnvloeden. Innoveren is een sociaal proces, dat vooral tussen mensen plaatsvindt (De Jong, 2010). Een nieuwe aanpak of een ander protocol is meer een uitkomst van dit gezamenlijke proces dan iets waar je in je eentje direct op kunt sturen. Een tweede onderliggende aanname die geen recht doet aan de werkelijkheid is het idee dat de energie vooral zou moeten uitgaan naar het voorkómen dat iets gebeurt, in het koesteren en beschermen van een kiem van vernieuwing. Deze twee aannames die impliciet onder de veelgebruikte woorden liggen, komen hierna elk aan bod. Telkens voorafgegaan door een alternatieve opvatting die kansrijker lijkt te zijn voor het groter maken van vernieuwing.

Niemand heeft het exclusieve vermogen het verloop van innovatie te beïnvloeden en dat is ook niet wenselijk. Het is daarom essentieel om te investeren in de veerkracht van het systeem zelf.

Om dit uitgangspunt toe te lichten, is het nodig om een uitstap te maken naar een ander vakgebied, namelijk de ecologie. Vanuit de ecologie is onderzoek gedaan naar de manier waarop meertjes die troebel zijn geworden, weer opnieuw helder worden (Scheffer, Carpenter, Dakos & van Nes, 2015). De onderzoekers willen weten hoe het kan dat sommige wateren op een bepaald moment nooit meer helder worden en vragen zich af wat de voortekenen zijn van dat omslagpunt. Zij beschrijven het vermogen van water om, eenmaal troebel, opnieuw helder te worden in termen van *veerkracht*. Een troebel meertje met voldoende veerkracht kan weer herstellen. Soms duurt het langer, soms gaat het sneller – de mate van veerkracht kan groter of kleiner zijn. En... er zijn situaties waarin het

water nooit meer opklaart. In het artikel valt te lezen dat de veerkracht van het meer op dat moment nul is. Uit dit onderzoek op een weliswaar heel ander domein valt ook iets te leren voor het groter maken van vernieuwing. In ons denken over 'opschalen' zit immers vaak impliciet het idee van een omslagpunt besloten. Na dat punt, zo is de gedachte, is dan de nieuwe staat bereikt en is het voor altijd voorkómen dat het nog verandert of terugzakt. Iedereen werkt dan op de nieuwe manier en plukt daar de vruchten van. Het is verleidelijk om het omslagpunt te zien als wenselijk, en de voortekenen van de omslag – namelijk afnemende variatie en veerkracht – als signalen dat het de goede kant op gaat omdat je het systeem steeds verder beheerst. Maar in de praktijk is het omgekeerde het geval. Een systeem waarvan de variatie nul is, is niet meer veerkrachtig en daarmee nooit meer in staat om in te spelen op omstandigheden buiten het systeem. Anders gezegd, op het moment dat de veerkracht weg is, ben je niet in staat tot exploratief gedrag en is je vermogen tot bouwen aan verbeteringen en vernieuwingen verdwenen (March, 1991). Dus hoewel je op dat moment het systeem wel zeer goed in de hand hebt, is het effect hiervan juist tegengesteld aan de vernieuwingskracht die je nastreeft. Je zou kunnen zeggen dat het bij het groter maken van vernieuwing loont om niet één persoon, of een groepje mensen te zien als degenen die het systeem zouden moeten beheersen en het verloop van de vernieuwing zouden moeten willen bepalen. Het is kansrijker om een systeem te zien als iets dat bestaat uit allerlei veerkrachtige groepen die samen, gaandeweg, en met vallen en opstaan, elk op hun eigen manier, bijdragen aan de beweging.

Energie zou niet moeten uitgaan naar het beschermen van kiemen van de gewenste vernieuwing. Het is essentieel om te investeren in het onderzoeken van wat er werkt in deze kiemen en mensen te helpen de werkzame bestanddelen te vertalen naar hun eigen context.

Het verandermodel van Lewin (1947) dat lange tijd dominant was in het denken over veranderen gaat uit van de fases 'unfreeze', 'move' en 'freeze'. Dit model gaat in sterke mate uit van de gedachte dat vernieuwing als iets dat je zo veel mogelijk zou moeten proberen te beheersen. En als iets dat je zou moeten beschermen voor te veel invloeden van 'buitenaf' omdat die de vernieuwing teveel van het geplande pad zouden brengen. Kort gezegd stelt het model van Lewin dat mensen eerst ('unfreeze') losgeweekt zouden moeten worden van hun bestaande manieren van doen bijvoorbeeld door hen te laten inzien dat de huidige manier van werken geen succes (meer) gaat opleveren. De volgende fase ('move') gaat over het aanbieden van nieuwe perspectieven en aanleren van alternatieve manieren van doen. De laatste fase ('freeze') kenmerkt zich door het vastleggen en inslijpen van het nieuwe gedrag. Er zijn met name twee punten waarop nieuwe inzichten dit model hebben ingehaald. Ten eerste gaat het model er van uit dat de mensen die een vernieuwing bedenken (bijvoorbeeld op een afdeling 'R&D', afdeling innovatie, of in de top van een organisatie) andere mensen zijn dan de mensen die dit uiteindelijk zouden moeten gaan doen (de 'teams', de medewerkers of, 'de werkvloer'). Deze manier van kijken doet geen recht aan de lokale kennis³ die aanwezig is bij medewerkers op alle niveaus en die nodig is om veranderingen in gang te zetten (De Jong, Verdonshot, & Kessels, 2012). Ten tweede

gaat het model er van uit dat de nieuwe situatie bekend is en dat het 'enkel nog' zaak is dat mensen in de organisatie deze nieuwe manieren van doen onder de knie krijgen. Het doet geen recht aan het feit dat bij vernieuwingen de nieuwe situatie niet bekend is, en eigenlijk niet eens *te kennen valt* omdat het een continu proces is dat werkendeweg vorm krijgt en van vorm verandert (Weick & Quinn, 1999) waarbij kennis van verschillende mensen essentieel is om het sterker te maken. Weick en Quinn bouwen in hun artikel een alternatieve redenering op die uitgaat van continue verandering. De eerste fase hierin noemen zij 'freeze', hierin gaat het erom om kiemen van vernieuwing die werken te onderzoeken op hun werkzame bestanddelen en terugkerende patronen. In hun opvatting is het vervolgens niet zaak om die inzichten te gaan verspreiden, maar gaat het om het helpen van actoren om de inzichten te 'vertalen' naar hun situatie en context. Het komt bij het uitbouwen van vernieuwing dus niet aan op het *beschermen* van wat er is, maar het lijkt belangrijker te zijn om te *onderzoeken en begrijpen* wat er aan het ontstaan is, om daarna, in wisselwerking met anderen het proces stap voor stap verder vorm te geven.

1.3 Bouwen aan een beweging die steeds groter wordt

Bovenstaande inzichten hebben geleid tot het denken over vernieuwing als een *beweging* waar mensen in organisaties aan bouwen. Zo'n beweging heeft geen exclusieve eigenaar, noch een duidelijk begin- of eindpunt (Weick & Quinn, 1999). Het is dit perspectief dat ten grondslag ligt aan het onderzoek waarvan dit paper verslag doet. Het gaat in deze manier van kijken niet over de vraag 'hoe borgen we een innovatie', maar

eerder over 'hoe kunnen mensen bouwen aan een beweging, die de innovatie verder brengt en op meer plekken doet leven.' In die vraag liggen drie activiteiten besloten die actoren ondernemen *terwijl* ze bouwen aan zo'n beweging, namelijk: verbreden, verdiepen en richting geven (Verdonschot, 2018).

- Verbreden verwijst naar de toenemende omvang van de beweging, die ontstaat doordat er meer mensen bij de vernieuwing betrokken raken en hierin een rol willen spelen.
- Verdiepen verwijst naar de mate waarin een beweging gevoed wordt door kennis, en er ruimte is en blijft voor leren, waardoor de (nieuwe) betrokkenen intelligenter en effectiever kunnen handelen in het domein van de vernieuwing waar het om gaat.
- Richting geven gaat over het 'regisseren' van de beweging; een bepaalde samenhang aanbrengen en de vernieuwing aan blijven jagen waardoor deze zowel verdiept als verbreedt.

Het groter maken van een innovatie, of anders gezegd, het groter maken van een beweging, zou je kunnen zien als een bekwaamheid van de mensen die hieraan werken. Het onderzoek wilde erachter komen hoe 'bewegingsmakers' daar invulling aan geven; wat zij doen, welke aanpakken zij gebruiken en wat hun impliciete 'vakmanschap' is.

De vragen die centraal staan in dit onderzoek

De vragen die voortkomen uit het kader zoals hierboven beschreven staat, en die centraal staan in het onderzoek, zijn aan die drie concepten gekoppeld, namelijk:

- Wat zijn manieren om de beweging die ontstaat te verbreden door er meer mensen bij te betrekken?
- Wat zijn manieren om de beweging die ontstaat te verdiepen door kennisontwikkeling vorm te geven, en de nieuwe aanpakken door te ontwikkelen?
- Wat zijn manieren waarop initiatoren regie kunnen nemen op de bewegingen die ontstaan in (en buiten) de organisatie?

Hoe kunnen mensen bouwen aan een beweging, die de innovatie verder brengt en op meer plekken doet leven?

2 Een open-keukenonderzoek met tientallen diepte-interviews om meer te ontdekken over hoe een vernieuwing groeit

Het onderzoek is vormgegeven als een 'open keuken-onderzoek'. Een groep van onderzoekers deed interviews met mensen in heel verschillende organisaties, van zorginstelling tot productieomgeving. De gesprekken waren vaak leerzaam voor de onderzoekers én voor de mensen die geïnterviewd werden. Doel van de gesprekken was om erachter te komen hoe mensen die regie nemen over vernieuwingen dat aanpakken, waar zij tegenaan lopen en hoe zij obstakels overwinnen.



2.1 Gesprekken met 29 bewegingmakers over hun vernieuwing

Om antwoorden te vinden op de onderzoeksvragen zijn interviews georganiseerd met bewegingmakers. Dat zijn mensen die doelbewust bouwen aan een vernieuwing en zelf nieuwsgierig zijn naar manieren om hun beweging verder te brengen. Zij zijn geïnterviewd om erachter te komen hoe zij vormgeven aan het proces van groter maken en uitbouwen van de innovatie. De gesprekken gingen dieper in op de obstakels die zij tegenkwamen en de manier waarop zij die al of niet wisten te overwinnen. Ook werd ingezoomd in op de hoogtepunten die deelnemers ervaren hebben in hun 'bouwproces'. De interviewers probeerden daarnaast beter te begrijpen in hoeverre de bewegingmakers doelbewust regie namen over het proces. Soms vond er één gesprek plaats en soms meerdere. Met opzet voerden we gesprekken met mensen die in uiteenlopende organisaties en op verschillende manieren bouwden aan innovatie. Om een beeld te geven van de diversiteit:

- Er deden zestien mensen mee die aan een beweging bouwen *binnen* hun organisatie. Denk aan iemand die bouwt aan vitaal vakmanschap bij de politie. Of iemand in een bedrijf waar machines gemaakt worden die bouwt aan het toegankelijk maken van beschikbare kennis voor operatoren en monteurs.
- Er deden acht mensen mee die aan hun vernieuwing werken in aparte stichting of startup. Denk aan nieuw opgerichte politieke partij, of aan een stichting die vakanties mogelijk maakt voor jongeren met een beperking.

OPEN KEUKENONDERZOEK

Het onderzoek is opgezet als een 'open-keukenonderzoek'. Dit is een term ontleend aan een tekst van microbioloog Rosanne Hertzberger (2017). Zij stelt dat we als wetenschappers niet bezig moeten zijn met het de wereld in sturen van succesverhalen. We zouden er goed aan doen, stelt zij, om als onderzoekers onze keukens open te gooien en onze twijfels te tonen. Zodat anderen zien hoe rommelig het er soms achter de schermen aan toe gaat, hoeveel er mislukt en hoe weinig er bekend is. In lijn met deze gedachte vond het onderzoek plaats in een onderzoekskeuken waar dr. Suzanne Verdonshot als hoofdonderzoeker en 'chef-kok' altijd aanwezig was. Zij zette het theoretisch raamwerk op, formuleerde de onderzoeksvragen, maakte onderzoeksinstrumenten, leidde de analysebijeenkomsten en zo verder. Regelmatig kwamen er mensen binnen om mee te doen of te proeven van de resultaten.

In totaal hebben twintig vakgenoten uit het FCE-netwerk op die manier actief deelgenomen. Sommigen deden zelf interviews en analyseerden mee. Anderen bekeken de onderzoeksresultaten met enige afstand als 'critical friends'. De onderzoekskeuken was een levendige plaats, waar onderzoekende professionals met veel enthousiasme en nieuwsgierigheid aan elke stap in het onderzoek werkten. Er vonden verschillende 'boekenclub'-bijeenkomsten plaats, waarin de deelnemers biografieën van bekende bewegingmakers uitplozen en hiermee de inzichten in het onderzoek wisten te verdiepen. Ook waren er regelmatig korte momenten van sparring en reflectie die leidden tot beter begrip van het onderzoeksonderwerp en van de verhalen van de initiatiefnemers van innovatie.

- Er deden vijf mensen mee die een innovatie groter willen maken die zich afspeelt *tussen* organisaties en mensen. Denk aan een beweging die gaat over positief onderwijs in heel Nederland, of aan preventie in de jeugdzorg.

De interviews met deze 'bewegingmakers' werden vastgelegd in een verslag dat de geïnterviewden ter check te zien kregen. In totaal zijn 29 interviews meegenomen in de analyse.

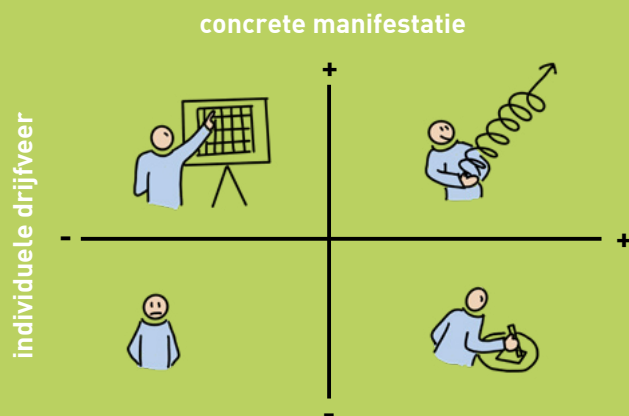
2.2 Gespreksopzet: reconstrueren van betekenisvolle momenten

De gesprekken met bewegingmakers waren stuk voor stuk boeiende en leerzame ontmoetingen. Vaak vertelden de geïnterviewden naderhand dat zij het interview zelf ook nuttig vonden vanwege het reflectieve karakter ervan, en door de historielijn die we ter plekke construeerden (Tjepkema, Verheijen, & Kabalt, 2016; Carlsen & Dutton, 2011).

PRAKTISCHE TOOL: JEZELF ZIEN ALS BEWEGING-MAKER

Vernieuwing zien als een beweging maakt van mensen die zo'n vernieuwing verder willen brengen 'beweging-makers'. De onderzoekers gingen op zoek naar zulke bewegingmakers en brachten in kaart waar zij aan bouwen en wat hen hierin drijft. De vier vensters helpen om naar jezelf te kijken als bewegingmaker die bouwt aan een steeds verder groeiende innovatie. Zo'n beweging bestaat enerzijds uit een sterke persoonlijke betrokkenheid, datgene waar het jou om te doen is bij de vernieuwing waar je aan werkt. En anderzijds bestaat het uit een concrete manifestatie waarin de vernieuwing vorm krijgt, dus datgene waar iemand aan werkt in de praktijk.

Als het lukt die beide aspecten⁴ te benoemen, sta je rechtsboven in het kwadrant, dat van de bewegingmaker. Als er veel betrokkenheid is maar iemand niet concreet aan iets bouwt, is er sprake van een gedreven vakman of -vrouw. Als er veel concrete manifestaties zijn, maar weinig drive, dan ben je vooral aan het werk als projectmanager, maar niet zozeer als beweging-maker.



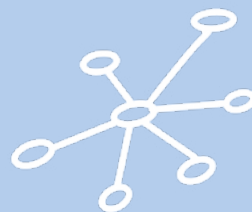
Elk gesprek kende de volgende opbouw:

- Beeld krijgen van de vernieuwing die centraal staat. Door in te gaan op een beschrijving van de beweging die deze persoon groter wil maken en door in te gaan op de 'oerknal' van deze vernieuwing, het moment waarop het echt begon. (In totaal 30 tot 45 minuten).
- Reconstructie van de stappen tot dan toe aan de hand van een tijdlijn. In dit deel van het gesprek spoorden we 'betekenisvolle momenten' op. De interviewer en de bewegingmaker ordenden deze momenten door ze in kernwoorden op post-its te beschrijven en die op een tijdlijn te plaatsen. Vervolgens kwam elk moment aan bod in het gesprek met het doel verder in te zoomen op de gebeurtenissen, de specifieke aanpak en opbrengsten. (In totaal 45 tot 75 minuten).
- Inzoomen op de vraag die de bewegingmaker op dat moment ervaart. Dit onderdeel vond plaats door te vragen naar de situatie op dit moment en de uitdagingen die zich daarin voordoen.

2.3 Analyse van de gespreksverslagen

De analyse vond plaats in verschillende rondes. Telkens boog een groepje onderzoekers zich over de interviewverslagen en probeerde hierin patronen te ontdekken. In drie bijeenkomsten in twee maanden tijd reflecteerden de onderzoekers op de thema's die vaker terugkwamen, en probeerden op die manier tot consensus te komen over de betekenis van de thema's. De opbrengst van de analyse is een overzicht van strategieën die bewegingmakers inzetten bij het verbreden en verdiepen van een beweging. Daarnaast levert de analyse enkele principes op die een rol spelen bij het nemen van regie over een vernieuwing.

3 Verbreden van de beweging waar je aan bouwt



Verbreden is eigenlijk het ‘besmettelijk maken’ van de beweging. Zodat anderen ook zin krijgen om mee te gaan doen met vernieuwing. De beweging-makers uit de interviews beschrijven uiteenlopende manieren waarop zij dit voor elkaar krijgen. In deze paragraaf komen die aan bod.



3.1 Strategieën om meer mensen te betrekken bij de vernieuwing

Hieronder staan de strategieën voor het verbreden van een beweging op een rij die het vaakst terugkwamen in de interviews.

Verhalen delen en successen zichtbaar maken

Het delen van opbrengsten en inzichten over het proces via *verhalen*. Onder noemers als 'oogst-bijeenkomst', 'terugblikssessie', 'dialogoog', 'waarderende gesprekken' en 'samen taart eten' maken trekkers ruimte voor interactie over, stilstaan bij en vieren van behaalde resultaten of mijlpalen.

➤ 23 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Ambitie delen door verbinding te maken met persoonlijke vragen

Bij anderen nagaan in hoeverre zij de vraagstukken of behoefte herkennen die onder de beweging ligt en daarmee hun eigen drive aanwakkeren. Het gaat niet om een inventarisatie van vragen die leven, evenmin is het een kwestie van alleen vertellen over de eigen ambitie. Vaak krijgt het de vorm van een ontmoeting waar de bewegingmaker iets vertelt maar betrokkenen vooral uitnodigt onderzoekend naar zichzelf en hun eigen werk te kijken.

➤ 19 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Inspelen op mensen die uit zichzelf contact leggen

Momenten waarop anderende bewegingmaker(s) opzoeken met een nieuwe vraag, de wens om gebruik te maken van of mee te doen met de beweging of de ambitie om een soortgelijke beweging op een andere plek te beginnen.

➤ 18 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Mensen persoonlijk uitnodigen

Specifieke mensen gericht vragen om ook mee te doen. Die vraag kan weliswaar digitaal verstuurd worden, maar is niettemin op de persoon gericht. Dit werkt krachtig omdat men gebruik maakt van een persoonlijke verbinding.

➤ 12 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Nieuwe partners zoeken en leerzame samenwerking vormgeven

Het vinden, selecteren en uitnodigen van nieuwe mensen die een rol op zich nemen zoals project-leider van een deelaspect, of begeleider voor de jongeren waar het in de beweging om gaat. Hierbij zijn bewegingmakers soms expliciet op zoek naar mensen die dezelfde drive voelen als zij wat betreft de beweging, én die bekwaam zijn in de activiteit waar ze voor komen te staan.

➤ 11 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Ambassadeurs herkennen die de beweging voorleven of erover vertellen

Zien welke mensen de vernieuwing steunen en actief uitdragen aan anderen. Bewust of onbewust. Soms zijn bewegingmakers vooral zuinig op dit soort mensen, in andere gevallen vragen ze hen om nog explicieter ambassadeur te zijn.

➤ 9 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Marketing toepassen en media-aandacht genereren

Het bewust inzetten van strategieën om de beweging bekendheid te geven door bijvoorbeeld actief te werken aan naam, uitstraling, logo en gebruik van (sociale) media.

➤ 8 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Organiseren van een 'instapbijeenkomst' voor nieuwe mensen

Mensen die mogelijk graag willen meedoen aan de beweging worden uitgenodigd voor een 'instap'- of kennismakingsbijeenkomst. Een voorproefje. De geïnteresseerden kunnen laagdrempelig meedoen. In deze ontmoeting wordt het inhoudelijke thema vaak op een interactieve manier beleefd en verkend.

➤ *8 bewegingmakers zetten deze strategie in.*

3.2 Rode draad: bij iedereen die betrokken raakt, vindt een kleine 'oerknal' plaats

Bij innovatie komt altijd een visie, een stip op de horizon, een ambitie kijken. Gek genoeg kwamen in de interviews maar twee momenten terug waarop mensen het ontstaan en benoemen van zo'n inhoudelijke visie als betekenisvol moment terughaalden. Wat daarentegen ontzettend vaak genoemd werd, waren voorbeelden van het *delen* van deze ambitie met anderen. Niet zozeer door te vertellen over de eigen ambitie, maar door anderen uit te nodigen zich ertoe te verhouden. Een vraag die vaak terugkomt bij het groter maken van innovatie gaat over het versnellen na verloop van tijd. De verwachting is dat na een eerste pilot of experimenterend begin het toch mogelijk zou moeten zijn om in de volgende fase te gaan versnellen. Die efficiëntie vonden we in elk geval niet terug bij het betrekken en uitnodigen van nieuwe mensen. Sterker nog, de bewegingmakers die we interviewden zien het 'aansteken' van nieuwe mensen als een proces dat persoon voor persoon plaatsvindt.

De persoonlijke verbondenheid begint bij degene die de beweging initieert. In de interviews vroegen we naar hun 'oerknal': het moment dat zij in feite zien als het begin van de beweging. Vaak gaven ze daar pas in het gesprek voor het eerst woorden aan en moesten ze soms ook even zoeken naar dat moment: wanneer was het precies? Vaak blijkt de oerknal een combinatie te zijn van externe factoren die op een bepaald moment een heel persoonlijke snaar weten te raken. Bijvoorbeeld een ziekenhuis dat onder verscherpt toezicht komt te staan en waar het rapport van de inspectie het laatste zetje geeft om interventies op te zetten die bedoeld zijn om de samenwerking over disciplines heen te versterken; iets waar deze persoon ook al graag langer iets mee wilde doen. Of bijvoorbeeld het verlangen om aan de slag te gaan met een raamwerk voor bij- en nascholing dat ineens vorm krijgt door een 'go' voor een subsidie. Het onderzoek laat zien dat iedereen die je vervolgens uitnodigt om mee te gaan doen, eigenlijk ook een eigen kleine oerknal nodig heeft om ook echt verbonden te raken. Die vindt plaats op het moment dat het onderwerp van de beweging iemands hart raakt. Soms versnellen bewegingmakers wel een beetje, door een grotere bijeenkomst te beleggen of te bezoeken, of door ambassadeurs in te zetten, of media-aandacht te zoeken. Maar daarbinnen is het dan toch vooral een kwestie van mensen stuk voor stuk persoonlijk aansteken.

*De persoonlijke
verbondenheid
begint bij degene die
de beweging initieert*

VOORBEELD POSITIEF ONDERWIJS

De trekker van een beweging over Positief Onderwijs mocht spreken op een landelijk congres waar 350 directeuren, docenten en teamleiders aanwezig waren. Zij maakte haar eigen verhaal over Positief Onderwijs en begon de lezing met de vraag die Martin Seligman ooit in een onderzoek stelde en waardoor hij op het idee kwam om zijn Positieve Psychologie naar het onderwijs te vertalen, namelijk: 'Wat zouden jullie het liefst voor je studenten willen?' Er kwamen toen van alle kanten wensen van de leraren naar voren die met welbevinden te maken hebben: een gelukkig leven, een harmonieus gezin en dat ze hun eigen potentieel zo goed mogelijk ontwikkelen. Vervolgens deelde zij haar visie over Positief Onderwijs maar zónder het op te hangen aan positief onderwijs als methodiek of aanpak. Zij gaf vooral veel voorbeelden van docenten die dit al doen en die dus in hun eigen praktijk op hun eigen manier het verschil maken. De vraag die zij centraal zette was: 'Wat wil en kun jij doen om meer aandacht te hebben voor talent en welbevinden van leerlingen in de school, naast de aandacht voor de cognitieve vakken en prestaties?' Aan de reactie na afloop blijkt dat er ontzettend veel mensen zijn 'aangestoken'. Mensen komen langs om te vertellen wat zij hiermee doen en ook om te vragen hoe ze verder kunnen. De trekker van deze beweging greep de kans aan om hen meteen te vertellen over een andere bijeenkomst. Mensen gingen onmiddellijk meedenken over de locatie, of nodigden weer collega's uit. Je zou kunnen zeggen dat er op deze bijeenkomst allemaal kleine 'oerknalletjes' plaatsvonden. Dat gebeurt niet omdat iemand verkondigt dat het belangrijk is om mee te doen. Maar het ontstaat zodra mensen datgene waar het om gaat, kunnen betrekken op zichzelf.



4

Verdiepen van de beweging waar je aan bouwt



Verdiepen gaat over de kennisontwikkeling en de organisatievormen die nodig zijn om een beweging inhoud en vorm te geven. De mensen die geïnterviewd zijn blijken dat op heel verschillende manieren te doen. De strategieën richten zich op manieren om het leren vorm te geven en op manieren om de beweging te organiseren.



4.1 Strategieën om te werken aan verdieping

Hieronder staan strategieën voor het verdiepen van een beweging op een rij die in de interviews terugkwamen.

Ontmoetingen organiseren als leerervaringen

De bewegingmakers richten ontmoetingen in als leerervaring voor de betrokkenen waarin zij iets meemaken van waar de beweging over gaat of waarin zij mogen mee-puzzelen. Zij krijgen geen antwoorden voorgeschoteld maar gaan juist zelf op onderzoek uit.

➤ 16 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Mensen met bepaalde kennis erbij halen

Iemand met specifieke bekwaamheden en rol, meestal van buiten het oorspronkelijke team of organisatie, uitnodigen om een rol te vervullen. Denk aan een stagiaire, projectleider, facilitator, monteur of hoogleraar. Het kan ook gaan om mensen met bepaalde kennis die gevraagd wordt een workshop of onderdeel van een ontmoeting te verzorgen.

➤ 12 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Op een andere manier kijken en betekenis geven

De betrokkenen zijn in staat om anders naar een situatie te kijken waardoor een nieuw perspectief ontstaat. Dat 'anders kijken' is van wezenlijk belang voor de beweging.

➤ 10 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Verankering van wat je wilt in de 'systeemwereld'

Het lukt om met de vernieuwende beweging ingang te krijgen, of plaats te krijgen, in de gevestigde realiteit. Dit is belangrijk omdat de beweging vaak informeel ontstaat, buiten de gevestigde systemen en structuren.

➤ 9 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Reflecteren op eigen handelen

Onder de loep nemen van je eigen rol en aanpak als trekker van de beweging. Soms omdat ze hiertoe gedwongen worden door het proces dat ineens niet lekker loopt, soms min of meer toevallig. Deze inzichten helpen de trekkers zelf verder, en soms ook direct de beweging.

➤ 7 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Structuur en ritme aanbrengen

Een bepaalde regelmaat aanbrengen in de ontmoetingen die georganiseerd worden. Zoals: elke zes weken een bijeenkomst, die door zal gaan onafhankelijk van het aantal aanmeldingen; een overleg eens in de twee weken met betrokkene vanuit het MT.

➤ 6 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Een kijkje in een andere keuken nemen

Een bezoekje aan een andere organisatie of context gebruiken om zelf inspiratie op te doen en van te leren. Het kan gaan om een organisatie die iets heel anders doet dan jijzelf (politie bezoekt concertgebouw). Of juist om andere organisaties met vergelijkbare vraagstukken en andere oplossingen (ziekenhuis bezoekt andere zorginstellingen).

➤ 5 bewegingmakers zetten deze strategie in.

Kijken door de ogen van een ander

Tijdens een ontmoeting aanwezigen uitnodigen om zich in te leven in het perspectief van een ander of een andere groep. Dit is vaak verhelderend en leidt tot gedrevenheid iets aan te pakken, of tot betere inhoudelijke producten.

➔ 2 bewegingmakers zetten deze strategie in.

4.2 Rode draad: 'Samen puzzelen' is een krachtig principe bij vernieuwen

Veel innovatiemodellen gaan uit van idee dat er 'iets' bedacht wordt. En dat je vervolgens mensen (de kenniswerkers, de professionals) moet gaan trainen om dat ook in praktijk te brengen. Veel organisatiepraktijken zijn ook op die manier georganiseerd. Soms zelfs letterlijk. Dan is de 'afdeling innovatie' de plek waar nieuwe dingen bedacht worden. En is het de bedoeling dat anderen in de organisatie dit gaan uitvoeren. Of denk aan de 'ideeënbus'. Medewerkers in een organisatie krijgen de vraag om hun idee in te sturen. Vervolgens zijn er andere mensen die de ideeën selecteren op hun bruikbaarheid en haalbaarheid. Het bedenken van de vernieuwing en het in praktijk brengen worden uit elkaar getrokken. En hoewel bekend is dat het opknippen niet werkt, omdat het geen recht doet aan het eigenaarschap dat nodig is om innovatie verder te brengen, is niet meteen

duidelijk hoe het dan wél werkt. De interviews in het onderzoek laten zien hoe het samenwerken er uit kan zien in de praktijk. Kort gezegd krijgt het bij de bewegingmakers vooral vorm doordat zij ontmoetingen inrichten als *leerervaring* voor de betrokkenen. Het leren gebeurt doordat deelnemers iets ervaren dat te maken heeft met de inhoud van de beweging. En doordat ze mee mogen doen in het zoekproces dat onderdeel is van de beweging. Zij krijgen geen antwoorden voorgeschoteld maar gaan juist zelf op onderzoek uit. Zij worden uitgenodigd om principes en inzichten te vertalen naar en te verbinden met hun eigen praktijk en vragen of dilemma's die daarin actueel zijn. Bijeenkomsten worden niet gebruikt om over te dragen, uit te leggen en te overtuigen, maar om te ervaren, te onderzoeken en zelf betekenis te geven.

De ene keer krijgt het leren stap voor stap vorm, en gaan betrokken anders kijken naar het vraagstuk, of nodigen zij iemand uit met bepaalde kennis en de andere keer brengen bewegingmakers duidelijk ritme en structuur aan in een serie ontmoetingen. Het ene moment is het leren meer naar binnen gericht en reflecteren zij op zichzelf of de aanpak, en het andere moment is het leren juist naar buiten gericht, en zijn betrokkenen bezig met het verankeren van nieuwe aanpakken in de systeemwereld.

Het leren gebeurt doordat deelnemers iets ervaren dat te maken heeft met de inhoud van de beweging. En doordat ze mee mogen doen in het zoekproces dat onderdeel is van de beweging.

VOORBEELD ZORGORGANISATIE



Een bewegingmaker in een zorgorganisatie bouwt aan een beweging waarin de organisatie steeds meer vanuit de werkvloer gaat denken. Haar doel is om de bestaande training-reflex te verminderen en meer te vertrekken vanuit de vraag wat de zorgprofessionals, de experts en de ondersteuners helpt om het werk goed te kunnen doen. Elke nieuwe vraag die zij krijgt, en dat is meestal de vraag om een training, weet zij om te buigen naar een bijeenkomst waarin men samen kan puzzelen. Zij krijgt bijvoorbeeld een telefoontje van een manager die zegt: “Het loopt de spuigaten uit met de medicijnfouten. Er komt een audit aan, het kan zo niet langer. We moeten nu een training medicijnen delen gaan plannen. Het is aan jou om die te ontwikkelen.” Maar zij gelooft daar niet in. In plaats daarvan stelt zij voor een ontmoeting met het team te organiseren. En met hen samen te kijken wat er aan de hand is. Die manager vindt dat goed – als het maar snel gebeurt. In de analyse met het team komt een interessant praktijkdilemma naar voren: verpleegkundigen die medicijnen gaan uitdelen tekenen éérst af dat ze het hebben gedaan en daarna vindt pas de distributie plaats. Het blijken voor hen twee heel aparte handelingen; medicijnen uitdelen en afvinken. En daarnaast vinden zij de medicijnkar helemaal niet praktisch in gebruik. Het inzicht dat het uitdelen en registreren twee handelingen waren die één moesten worden, helpt enorm. Ook krijgt het team een nieuwe kar. Dit alles werkt: de fouten nemen af. Deze trekker werkt continu op deze manier. Een ander voorbeeld gaat over zorgprofessionals die zelf gaan roosteren. In plaats van een instructie-sessie over een zelf-roostersysteem voert men samen een gesprek over het resultaat dat ieder voor ogen heeft en wat ervoor nodig is om dat te realiseren.

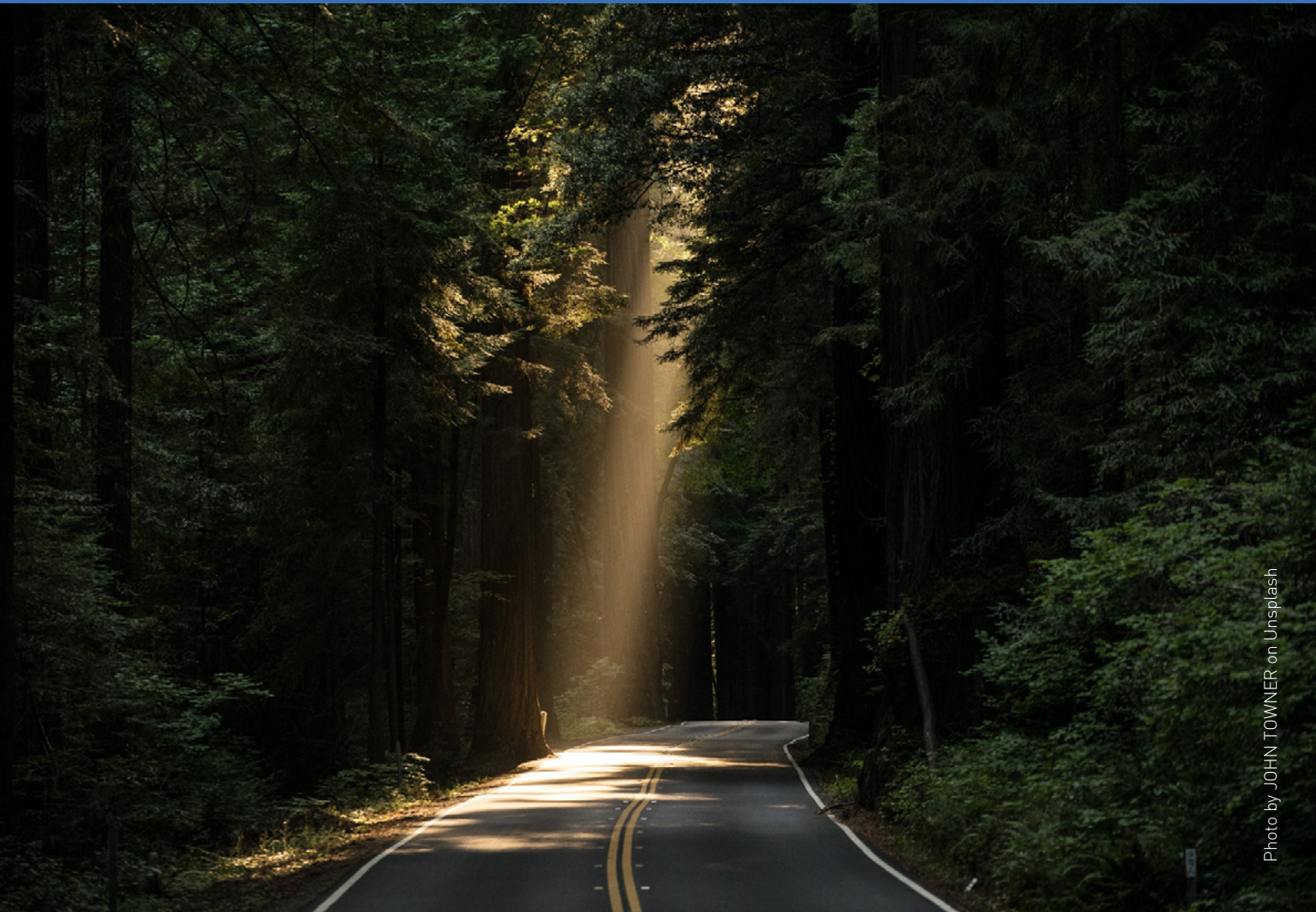
Als gevolg hiervan neemt de trainingsreflex, die hier, net als op veel andere plekken, vrij sterk was, af. Die reflex is kort gezegd: ‘er lukt iets niet, we moeten op zoek naar de beste manier om dit aan te pakken, en daarna moeten we het zorgvuldig doorleren aan anderen’. Vanuit het idee dat dit iedereen tijd scheelt en fouten reduceert. Maar wat beter blijkt te werken in deze instelling is om wel iets langzamer te gaan... En mensen uit te nodigen voor een ontmoeting waarin zij kunnen mee-puzzelen, zodat iedereen samen aan het leren is over datgene waar het hen om te doen is. Het leren gebeurt in dit geval doordat deelnemers mee mogen doen in het zoekproces dat onderdeel is van de beweging. Zij krijgen geen antwoorden voorgeschoteld maar gaan juist zelf op onderzoek uit. Niet de bedachte oplossing (‘laten we... zodat...’) brengt de beweging verder, maar de oorspronkelijke vraag (‘hoe kunnen we...?’).

5

Regie voeren over een beweging



Voorgaande twee hoofdstukken geven een beeld van strategieën die bewegingmakers inzetten om hun beweging te verbreden en verdiepen. Maar hoe en wanneer bepalen ze welke ze inzetten? En hoe bewust doen ze dat? Met andere woorden: hoe voeren ze regie over het uitbouwen van de beweging? Bij het nemen van regie hang je wat meer boven de beweging om te kijken wat de slimste manier is om verder te bouwen. In de interviews met bewegingmakers komen verschillende aanknopingspunten naar voren die inzicht geven dit voeren van regie. Dit hoofdstuk bevat hiervan een omschrijving in de vorm van drie regieprincipes.





5.1 Regieprincipe 1: Wees de beweging

Dit regieprincipe gaat over congruentie; de mate waarin je continu in praktijk brengt waar de beweging over gaat. In het Engels bestaat de uitdrukking *'practice what you preach'* - dat is waar dit regieprincipe naar verwijst. Het gaat erom dat bewegingmakers tijdens elke ontmoeting - hoe ogenschijnlijk klein en onbeduidend ook - handelen in lijn met de beweging die zij nastreven. Door te doen wat je zegt. Bijvoorbeeld door talentgerichte resultaatgesprekken die je met je medewerkers wilt gaan voeren, eerst uit te proberen in je eigen gesprek over je eigen functioneren - door daar naar je sterktes te kijken. Soms zit het in ogenschijnlijk kleine acties. Neem bijvoorbeeld de trekkers die het belangrijk vinden om samen met partners te werken aan een nieuw curriculum. Zij nemen de moeite om tijdens een werkbijeenkomst met alle aanwezigen samen een groepsfoto te maken. Deze foto prijkt nu op de openingsspagina van de website van hun initiatief. Op deze manier zeggen ze niet alleen dat zij graag samen willen bouwen, maar kun je ook zien dat zij dat werkelijk dóen.

Deze congruentie vraagt bewustzijn van een bewegingmaker over wat te doen en hoe dat aan te pakken, en soms de nodige introspectie. Neem bijvoorbeeld onderstaand verhaal van iemand die bouwt aan een beweging van 'Vitaal vakmanschap' in haar organisatie maar die dat in het begin maar moeilijk van de grond krijgt.

Zij is al meer dan twee jaar aan het wachten om te kunnen gaan werken met de teams. In het interview vertelt zij:

"Er stonden zeven teams klaar om te beginnen. In juni zou er een beslissing komen over de subsidie. Toen ik te horen kreeg dat zij wéér de vergadering hadden uitgesteld dacht ik: 'Niets is mogelijk in deze organisatie, wat een vrijblijvendheid'. Ik besloot een beetje zelfreflectie te doen. Ik was steeds verder in een 'klacht' terecht gekomen over anderen in de organisatie. Daar wilde ik vanaf. Het is ook de waarheid niet, anderen willen waarschijnlijk ook wat ik wil. En in die reflectie zag ik ineens mijn eigen impliciete overtuiging: 'Als dit niet lukt, dan slaag ik niet'. Dat heb ik toen losgelaten. Ik besloot: 'Ik ga hoe dan ook trots zijn en genieten. Los van het resultaat.' Dat heb ik gezegd tegen mensen. En ik heb mijn excuus aangeboden dat ik hen had beticht van besluiteloosheid. Dat gaf kracht en verbinding. Dit is het basismoment geweest waarin ik me realiseerde je altijd kunt kiezen: ga je mentaal gepensioneerd zijn en gelijk hebben of ben je een vitale vakvrouw die kijkt naar hoe zaken mogelijk te maken. Want ik heb zelf op dat kruispunt gestaan en het gevoeld."

Het regieprincipe van congruentie is verreweg het vaakst teruggezien in de regie-interviews. Het is niet een manier van doen waar de trekkers zich bewust van zijn of waar zij vragen over hebben. Zeker bewegingmakers die vanuit een sterke innerlijke drijfveer werken aan 'hun' innovatie ([zie het kwadrant bij 2.2](#)) leven die voor. De interviews maakte hen dikwijls pas bewust van deze werkwijze, en ook van het belang ervan.



5.2 Regieprincipe 2: Bouw aan een vitaal netwerk

Het bouwen aan een beweging is geen geordend proces dat van punt A naar punt B loopt. Je kunt wel stellen dat iemand die gaat bouwen aan een beweging begint op punt A, en je kunt het moment dat deze persoon ermee stopt weliswaar punt B noemen, maar dat maakt van het gehele proces nog geen voorspelbaar geheel. Het is in werkelijkheid eerder rommelig en onoverzichtelijk. Op het moment dat iemand bijvoorbeeld in een ziekenhuis gaat bouwen aan een beweging over interprofessioneel samenwerken, gebeurt dat in een wereld waar ook anderen al aan dit onderwerp hebben gewerkt. In andere zorginstellingen zullen mensen zijn met relevante ervaringen. Ook in de eigen organisatie zijn misschien eerder al pilots gedaan waarvan sommige misschien zijn gelukt en andere juist zijn mislukt. De beweging waar iemand aan bouwt is geworteld in een wereld die continu in beweging is en waar dingen *gaande* zijn. Daar kun je als bewegingmaker je voordeel mee doen.

Hoe dat werkt, komt mooi naar voren in het interview met trekkers van een beweging op het vlak van interprofessioneel samenwerken in een zorginstelling. Zij maken bij hun start een ronde langs allerlei andere zorgorganisaties om van hen te leren. En inderdaad: sommige aanpakken kunnen zij direct toepassen in hun eigen organisatie. Door deze werkwijze weten zij hun beweging dus te verdiepen. Tegelijkertijd

bouwen ze op deze manier *ook* aan een levendig netwerk van mensen en verbreden ze hem dus. Ze hebben in de gaten dat zij met hun beweging niet de eerste of enige zijn, en gaan actief op zoek naar mensen die hier eerder al iets mee gedaan hebben of er op dit moment aan bouwen. Zij verbinden hun eigen acties met de acties van anderen binnen en buiten hun organisatie.

Een beweging vindt nooit plaats in isolatie, of in theorie, waarna je het 'alleen nog maar even' in de organisatie voor elkaar moet krijgen. Trekkers die in het onderzoek hun verhaal vertellen zijn continu bezig om zich te mengen in een bestaande wereld. Het helpt daarbij als je als bewegingmaker naar een beweging kijkt als *een netwerk van mensen*. Regie nemen betekent dan dat je je inspant om te bouwen aan een vitaal netwerk waarin de energie kan stromen. Het tekenen van een netwerk is een manier om 'boven de beweging te hangen' en vanaf een afstand te kunnen zien wat er nodig is als het gaat om regie. Bijvoorbeeld groepjes mensen aan elkaar verbinden zodat je als trekker zelf minder centraal komt te staan. Of: minder aandacht besteden aan een hoek van het netwerk waar het gewoon niet zo hard stroomt, en juist meer aandacht geven aan een ander deel waar veel energie ziet. De mogelijkheden zijn groot.

*Een beweging
vindt nooit plaats
in isolatie, of in
theorie*

Bewegingmakers zijn niet alleen bezig met de 'wat'- en 'hoe'-vraag, maar eigenlijk ook altijd met de 'wie'-vraag: wie werkt hier al mee? Wie nog niet? Van wie kan ik iets leren? Wie kunnen we verbinden om te versnellen? En met wat er tussen mensen gebeurt: waar steken mensen elkaar aan en waar nog niet? Een netwerkkaart maakt dat perspectief expliciet. We zagen bewegingmakers in de interviews zelden zo'n kaart tekenen, maar het is net of ze hem in hun hoofd wel maken.



5.3 Regieprincipe 3: Stel je open voor het onverwachte

Regie voeren heeft alles te maken met het juiste moment pakken. Dit principe komt in het onderzoek heel duidelijk terug bij mensen die regie nemen. Zij maken gebruik van de juiste 'timing' lijkt het wel, soms gevoed door intuïtie, soms juist heel bewust en berekenend. Joke Hermesen (2015) beschrijft treffend in haar werk hoe die twee samengaan: je moet je kunnen openstellen voor het onverwachte zodat je de kans kunt grijpen die je op een bepaald moment geboden wordt. Ze verwijst hierbij naar Kairos, de jongste zoon van Zeus, de god van het geschikte moment. Kairos gaat niet over de minuten, uren, dagen en jaren die vanzelf komen en gaan en die netjes in een agenda passen. Kairos heeft te maken met 'timing'. Hermesen beschrijft dat het 'Kairotische ogenblik' kan ontstaan door het grijpen of benutten van de juiste kans of gelegenheid, die zich dankzij concentratie, alertheid

PRAKTISCHE TOOL: TEKEN DE BEWEGING ALS EEN NETWERK



Door het onderzoek werd steeds duidelijker dat het helpt om naar een beweging te kijken als een netwerk. De inzichten uit de interviews leverden in combinatie met aanwijzingen uit de literatuur⁵ een praktische aanpak op. Een samenvatting van deze aanpak:

Stap 1: Teken het netwerk van de belangrijkste mensen die betrokken zijn bij de beweging waar je aan bouwt en hun onderlinge relaties. Maak een 'foto' van de huidige situatie. Teken hierin de dragers van het initiatief (de mensen die verder gaan als anderen afhaken), de schakels (mensen die voor een ingang kunnen zorgen naar belangrijke actoren) en de mensen met bepaalde kennis, invloed of positie (die de beweging verder kunnen brengen). Geef aan waar de energie stroomt en waar het stukt. Markeer de vitale delen van het netwerk.

Stap 2: Bekijk de getekende netwerkkaart en ga na of er acties zijn die je zou willen nemen om ervoor te zorgen dat de beweging groeit en verdiept.

In het onderzoek experimenteerden we, na de interviews, met een uitgebreide versie van deze tool. Zo'n 50 mensen namen deel, zij tekenden het netwerk van mensen in relatie met de beweging waar zij aan bouwen. Aan het einde van de werksessie schreven zij hun voornemen op post-its. De 70 briefjes geven een duidelijk beeld. Mensen geven aan dat het maken van de tekening en de reflectie hierop hen helpt. Iemand schrijft bijvoorbeeld: *"Het 'erboven hangen' helpt mij om te kijken waar de energie zit en dus ook hoe je het vuurtje weer aan kunt wakkeren!"*. Deze aanpak zorgt er ook voor dat mensen zicht te krijgen op de mensen met wie men iets te doen heeft. Een ander schrijft hierover: *"Ik zie nu met wie ik nog een verbinding kan leggen om de beweging te maken"*.

en de bestudering van de specifieke context aan je kan openbaren.

Eén van die acties waarbij je dit principe terugziet is bijvoorbeeld het expliciet vragen om commitment van mensen die betrokken zijn of betrokken kunnen gaan raken bij een beweging. Eén van de geïnterviewden bouwt aan een initiatief waarbij zij maatschappelijke organisaties met een preventie-aanbod direct verbindt met scholen, leraren en leerlingen. Het gaat er haar om kinderen te helpen bekwaamheden te ontwikkelen die hen in staat stellen om te gaan met de uitdagingen die zij in het leven tegen komen. Zij beschrijft tijdens het interview een voor haar betekenisvol moment. Na een jaar te hebben gewerkt, heeft ze alle scholen in haar stad uitgenodigd. Er waren die avond zo'n zestig mensen en de vraag die aan het eind expliciet gesteld werd, was of men graag wilde doorgaan of wilde stoppen. Dit is een actie die niet zonder meer een positief effect heeft. Je kunt je voorstellen dat het stellen van deze vraag helemaal aan het begin van een nieuw initiatief zelfs een averechts effect zou kunnen hebben, omdat het op dat moment eerder een voedingsbodem geeft voor twijfel dan dat de vraag helpt om met de mensen die willen krachtig vooruit te komen. Maar op het moment dat zij de vraag stelde, werkte het als krachtige interventie en zorgde het voor het verder gaan van de beweging.

Er zijn meer regie-acties die vragen om goed gekozen timing. In het onderzoek kwamen acht acties van dit type terug in de verhalen van de trekkers van de verschillende bewegingen. Hieronder komen ze elk aan bod aan de hand van de metafoor van het besturen van een bus. Hierbij kun je de bewegingmaker in de rol van regievoerder, zien als de bestuurder van de bus.

Iemand uit je bus zetten - Afscheid nemen of afwijzen van iemand

In het onderzoek werd duidelijk dat het beëindigen van samenwerking met iemand soms pijnlijk is maar veel versnelling kan brengen. Een trekker vertelt bijvoorbeeld dat zij projectleiders aanstelden maar dat vrij snel bleek dat één van hen niet goed gekozen was omdat de opdracht niet bij hem paste. Zij vertelt dat ze toen "*het lef hebben getoond*" om dat meteen bespreekbaar te maken en de samenwerking met deze persoon te stoppen.

De bus stilzetten voor een pitstop - Ondersteuning voor jezelf regelen

Op sommige momenten is het belangrijk om 'naar binnen' te kijken zodat je even later weer krachtig en met nieuwe inzichten vooruit kunt. Het zorgt bij de beweging-makers voor steun en voor reflectie.

Op de bestuurdersstoel gaan zitten - Zelf een bijeenkomst voorbereiden of uitnodiging maken

In het onderzoek zien we dat initiatiefnemers van een beweging soms bezig zijn met heel praktische acties, omdat in ogenschijnlijk kleine dingen zoals de vormgeving van een flyer of de opening van een bijeenkomst soms de kern van de beweging zit. Specifiek het voorbereiden van bijeenkomsten, zodat de mensen die ter plekke aanwezig zijn kunnen *verder bouwen* of iets kunnen *afmaken*, blijkt kenmerkend te zijn als regie-actie.



Aan de rem trekken - iets stopzetten of uitstellen

Een bijeenkomst niet door laten gaan of het stoppen van een geplande tweede pilot, zijn voorbeelden van dit type regie-actie die in het onderzoek naar voren komen. Een trekker die het niet gelukt is om goed personeel te vinden voor het jaar erop heeft eerlijk aangegeven dat het vervolgproject beter kan worden uitgesteld. Deze trekker vertelt: *"Zakelijk gezien had ik het vervolgproject moeten oppakken. Dan kon ik facturen sturen. Maar als je twijfelt over de kwaliteit en de filosofie van de stichting loslaat dan komt het niet goed. Voor mijn gevoel heeft mijn open houding en vasthoudendheid aan de kwaliteit bij gedragen aan het vertrouwen van de samenwerkingsverbanden. Zij waren het met mij eens en konden zich hierin vinden. Dat was best spannend."*

De bus stilzetten en vragen of men echt verder wil - Expliciet vragen om commitment

In het onderzoek komt naar voren dat trekkers op sommige momenten, bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst of bepaalde vergadering, expliciet de aanwezigen vragen om hun toezegging. Zie ook het voorbeeld dat eerder in deze paragraaf aan bod kwam.

Meerijden met een andere bus - Jezelf ergens uitnodigen

Dit is een regie-actie waarbij trekkers uit eigen beweging aansluiting of contact zoeken. Dit gebeurt bijvoorbeeld op het moment dat twee trekkers van een initiatief zichzelf, terwijl dat hoogst ongebruikelijk is, uitnodigen om een tussenresultaat te komen presenteren bij de subsidiegever.

Iets zien in de achteruitkijkspiegel en daar op handelen - Gevoeligheid voor bedreiging en dat weten om te zetten naar koers en kans

In het onderzoek zien we dit bijvoorbeeld bij een trekker die merkt dat belangrijke betrokkenen, mentoren op een school, sceptisch worden. Zij worden onzeker en willen zich terugtrekken. De trekker heeft toen besloten om op dat moment een tussenevaluatie te organiseren. Die evaluatie zorgt voor een belangrijke omslag. De mentoren zijn vanaf dat moment juist erg gecommitteerd aan het vervolg.

Aan het stuur trekken terwijl iemand anders rijdt - Ingrijpen op iets waarvan je eigenlijk wilt dat mensen het zelf doen

Mensen die bouwen aan een beweging en hier een regierol in nemen, kunnen soms ineens uitvoerende taken op zich nemen die eigenlijk bij iemand anders belegd zijn. Vanuit hun regierol zien ze duidelijk welke (kleine) acties van groot belang zijn. Zij zien vaak onmiddellijk welke nagelaten acties de groei of voortgang van het initiatief kunnen belemmeren. Daarnaast zien zij duidelijk wanneer het er op aan komt congruent te handelen. Zij nemen het heft in handen op het moment dat zij vinden dat anderen iets laten liggen. Een trekker in het onderzoek vertelt over een projectleider die het moeilijk vond een werkgroep samen te stellen: *"[...] wij dachten 'dat is eigenlijk een kwestie van een belrondje.' Toen hebben we dat met de nieuwe projectleider samen gedaan. En dan zien we dat zij soms net een week te lang wachten met dat verse contact opvolgen. Dan stuur ik een mailtje met de strekking van 'is diegene al aan boord?'"*

VOORBEELD GEMEENTE AMSTERDAM



Eén interview vond plaats met de Chief Technology Officer van de gemeente Amsterdam, Ger Baron⁶. Zijn ambitie is om te bouwen aan een overheid die is toegerust op het digitale tijdperk. Hij realiseert met zijn team bijvoorbeeld drukteradars in de stad. Zodat ze kunnen zien waar grote mensen naartoe gaan en waar het druk wordt. Dat koppelen ze aan andere kennis, bijvoorbeeld het gegeven dat mensen als ze in de stad zijn altijd afval produceren - niet meteen, pas na enkele uren dat ze op een plek zijn. Die kennis koppelen ze aan de drukteradars en dat helpt hen dan bijvoorbeeld om op Koningsdag de prullenbakken slim te plaatsen en te legen. Deze bevlogen bewegingmaker herkent kansen die zich voordoen en grijpt ze aan om zijn beweging groter te maken. Neem bijvoorbeeld het gezamenlijk voorstel van Vereniging Hogescholen en Vereniging van Universiteiten in september 2019 voor een hbo-tegenhanger van de Doctor of Philosophy-titel (PhD). In dezelfde week dat zij dit voorstel doen is hierover in een landelijke krant een achtergrondstuk te lezen⁷ waarin Baron uitgebreid aan het woord is. De CTO van de stad Amsterdam zegt over de 'hbo-promovendi': "*Laat ze maar komen!*" en geeft aan dat hij tal van vraagstukken heeft liggen voor hen om op te pakken. Zoals: hoe moeten laadpalen voor elektrische auto's door de stad worden verspreid? Hoe kun je omgaan met de groeiende dagelijkse stroom postpakketjes? En hoe kan de afvalscheiding verder worden verbeterd? Hij grijpt het nieuwe voorstel direct aan als manier om te bouwen aan de vernieuwing in zijn stad en meteen een podium te creëren voor zijn beweging.

LEREN VAN 'KAIROS-KUNSTENAARS'

Om meer gevoel te ontwikkelen voor timing en het 'geschikte ogenblik' is het behulpzaam om de kunst af te kijken bij mensen die 'het goede voorbeeld geven' en hier sterk in zijn. Bij mensen die hun gevoel voor 'Kairos' sterk ontwikkeld hebben. Want juist bij dit gevoel voor timing is de eigen intuïtie belangrijk gereedschap. Die fijngevoeligheid valt het best aan te scherpen door te reflecteren op eigen ervaringen en die van anderen (Wielinga & Robijn 2018). In het onderzoek heeft de groep onderzoekers dit heel duidelijk ervaren. Ten eerste bleek het doen van regie-interviews erg leerzaam te zijn. Soms zat de onderzoeksgroep te genieten van verhalen waarin bewegingmakers blijk geven van hun gevoel voor timing en dit weten in te zetten met veel positief effect op hun beweging. Ten tweede bleek het lezen van biografieën van ervaren bewegingmakers, een rijke bron van kennis op te leveren. Dit werd duidelijk in de 'boekenclub', waar een groepje onderzoekers zich verdiepte in enkele biografieën⁸. Eén van die boeken die de club samen analyseerde, vertelt het verhaal van Joop van den Ende, een bewegingmaker pur sang. Hij maakte als klein jongetje al werk van wat later een grote beweging wordt. Van den Ende wil bouwen aan veelzijdig amusement en dat voor een groot publiek toegankelijk maken. Op het moment dat décorstukken van musical 'les Misérables' aankomen grijpt hij het ogenblik aan om er handig een tv-item omheen te maken. Hij ziet een kans aan om een relatie op te bouwen met John de Mol, en de regelmatige koffiemomenten die het tweetal op zaterdagochtend heeft, resulteren vervolgens in de oprichting van OTP (vereniging van Onafhankelijke Televisie Producenten). Vaak begint het met een klein moment waarin van den Ende zijn kans schoon ziet. Vervolgens weet hij hier handig op voort te borduren waardoor doorbraken kunnen ontstaan.

6 Conclusies over de vraag hoe een kleine doorbraak tot een beweging kan leiden

Een vernieuwend initiatief kun je zien als een beweging. Zo'n beweging kan groeien doordat er meer mensen bij betrokken raken, doordat er kennisontwikkeling plaatsvindt over de vernieuwing (waardoor je steeds beter begrijpt hoe die werkt), en doordat de beweging steeds concreter vorm krijgt in de manier waarop die zich organiseert. Ook zijn er gerichte regie-acties die een trekker kan ondernemen om aan de groei en richting van een vernieuwing bij te dragen. Dit hoofdstuk zet de belangrijkste conclusies op een rij, aan de hand van de centrale onderzoeksvragen.



6.1 Wat zijn manieren om de beweging die ontstaat te verbreden door er meer mensen bij te betrekken?

Een beweging ontstaat op het moment dat mensen zich persoonlijk betrokken voelen bij een bepaald onderwerp en hier mee aan de slag gaan. In het onderzoek spoorden we bij uiteenlopende innovaties de 'oerknal' op; het moment waarop de beweging begonnen is. Vaak beschrijven trekkers een moment waarop externe omstandigheden zo samen komen met persoonlijke drijfveren, dat de beweging wat hen betreft eigenlijk niet meer te stoppen is. Nieuwe mensen die betrokken raken, hebben elk zo'n eigen mini-oerknal nodig om zich verbonden te kunnen voelen en mee te gaan bouwen. Deze kan ontstaan op het moment dat ze worden uitgenodigd om het onderwerp van de vernieuwing persoonlijk op zichzelf te betrekken. Hierdoor kan de trekker zijn of haar ambitie delen. En laten nieuwe mensen zich aansteken door diens energie, visie en vraag. Het onderzoek liet naast het kunnen delen van ambitie nog meer mechanismen zien die behulpzaam zijn bij het verbreden van de beweging. Zoals het persoonlijk uitnodigen van mensen, het inspielen op mensen die uit zichzelf contact leggen en het delen van verhalen om successen zichtbaar te maken. Alle mechanismen voor het verbreden van een beweging helpen om ervoor te zorgen dat andere mensen, op een andere plaats, ook zin krijgen om mee te doen. Ze stappen in.

6.2 Wat zijn manieren om de beweging die ontstaat te verdiepen door kennisontwikkeling vorm te geven, en de nieuwe aanpakken door te ontwikkelen?

Kennisontwikkeling in vernieuwingsinitiatieven krijgen vorm door exploratief leren waarbij het vooraf meestal niet bekend is welke kennis precies nodig is. Mechanismen die in het onderzoek naar voren komen om dit exploratief leren vorm te geven zijn bijvoorbeeld het organiseren van een excursie om bij een andere organisatie -waar mogelijk van te leren valt- te kunnen binnen kijken en het uitnodigen van mensen met bepaalde expertise. Deze expertise kan zich richten op een inhoudelijk onderwerp (denk aan een hoogleraar met specialistische kennis) of juist te maken hebben met specifieke ervaringskennis (denk aan een monteur met kennis van een machine) of proceskennis (denk aan een coach die goed is in begeleiden van groepen).

Naast deze vrij expliciete manieren om het leren te organiseren, laat het onderzoek ook een meer indirecte aanpak van verdieping zien. In bijna alle vernieuwingen die deel uitmaakten van het onderzoek worden namelijk ontmoetingen georganiseerd als leerervaringen. In zo'n ontmoeting gaat het niet om het doorleren of inslijpen van vooraf bekende kennis (zoals bij een training of college het geval is) maar om het samen puzzelen en leren met mensen die een bepaalde rol spelen in de vernieuwing. Ontdekken in plaats van doorgeven. Zo is er een trekker die bouwt aan een netwerk van begeleiders die teams in deze organisatie helpen om beter samen te werken. Zij organiseert bijeenkomsten die gericht zijn op leren, ervaren, ontwikkelen

en uitwisselen: “We geven mensen de kans om anderen te laten ervaren wat ze doen en wat hun werking is, soms onderzoeken we dat samen als iemand het niet goed weet. Mensen kunnen casuïstiek inbrengen. [...] Als iemand iets wil komen vertellen in het netwerk, zeg ik altijd dat dat niet kan. Wel kan je ons iets laten ervaren met elkaar.” Dit vormgeven van gezamenlijke leerervaringen is essentieel om een beweging te laten groeien.

Hiermee wordt in essentie gebouwd aan de persoonlijke bekwaamheid van alle betrokkenen om de nieuwe werkpraktijk ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. Die is belangrijk omdat deze betrokkenen daarna zelf weer meer initiatief kunnen nemen. Om ervoor te zorgen dat iets dat op de ene plek werkt ook elders succesvol kan worden, is het van belang om ervaringen die er op dit moment al zijn te ‘vertalen’ naar een nieuwe context. Dit is het soort werk dat betrokkenen zelf met elkaar te doen hebben. Het is een voortdurend leerproces dat plaatsvindt in ontmoetingen die de vorm hebben van actieve leerbijeenkomsten.

In bijna alle vernieuwingen die deel uitmaakten van het onderzoek worden ontmoetingen georganiseerd als leerervaringen.

Naast de mechanismen die zorgen voor exploratief leren, legt het onderzoek ook mechanismen bloot die de initiatieven helpen zich te organiseren. Zoals het aanbrengen van structuur en ritme door bijvoorbeeld te zorgen voor vaste ontmoetingsmomenten. En door het verankeren van de vernieuwende beweging in de gevestigde realiteit. Bijvoorbeeld door iemand die een rol speelt in het bestaande systeem (zoals een wethouder of iemand uit het leidinggevend kader) uit te nodigen een rol op zich te nemen in het initiatief.

6.3 Wat zijn manieren waarop initiatoren regie kunnen nemen op de bewegingen die ontstaan in (en buiten) de organisatie?

Het onderzoek brengt drie principes in beeld die van belang zijn bij het voeren van regie. Ten eerste is dat het principe van congruentie; wees de beweging. De trekkers laten op veel momenten zien dat de manier waarop zij in ‘microsituaties’ handelen in lijn is met wat zij nastreven in hun beweging. Een gesprekje bij de koffieautomaat door een teamleider met een teamlid over hoe die in zijn of haar vel zit is een belangrijke interactie voor een teamleider die bouwt aan een beweging die gaat over vitaal vakmanschap. Veel trekkers handelen op dit soort ogenschijnlijk terloopse momenten op een manier die past bij hun grotere visie of ideaal.

Ten tweede komt het netwerkprincipe naar voren in het onderzoek. Door naar een beweging te kijken als een netwerk van mensen, kan het duidelijk worden welke nieuwe acties nodig zijn om dit netwerk vitaal te maken en de energie te laten stromen. Juist bij het bouwen aan vernieuwing is het ‘wie’ sterk van belang. Misschien

nog wel meer dan het 'wat'. Een trekker die regie neemt over een beweging heeft er vanuit dat oogpunt meer aan om een plan te schrijven dat bestaat uit een serie *ontmoetingen* dan om een plan te maken dat bestaat uit verschillende inhoudelijke fasen. Als het lukt om de beweging te zien als een netwerk, is het mogelijk om bij elke ontmoeting na te gaan wie hierbij zou moeten zijn om het tot een succes te maken. Het lijkt er ook op dat dit netwerkprincipe mensen in staat stelt om na het langzame begin, het vervolg van de innovatie een beetje sneller te doen. Bijvoorbeeld omdat het een trekker lukt zichzelf minder centraal te stellen en anderen aan elkaar te verbinden. Veel geïnterviewden leken een 'plaatje' in hun hoofd te hebben van het netwerk, het lijkt slim om dat ook daadwerkelijk te tekenen, zodat helder wordt waar en bij wie 'iets' nodig is om de beweging te laten doorontwikkelen.

Ten derde brengt het onderzoek het 'Kairotisch principe' in beeld; zich openstellen voor het onverwachte. Door het doen van interviews, het analyseren ervan en het 'ontrafelen' van de

acties van ervaren bewegingmakers, ontstond bij de groep van onderzoekers het beeld dat het zoeken naar de juiste gelegenheid een kunst is die van belang is voor het verder brengen van de beweging. De trekkers grijpen soms een bepaald moment aan om afscheid te nemen van iemand, zichzelf ergens uit te nodigen of het stuur even over te nemen. Bij deze 'regie-acties' gaat het helemaal niet om de handeling – met iemand stoppen bijvoorbeeld is geen doel op zich. Het gaat juist om dat wat je ermee beoogt in relatie met de beweging waar je aan bouwt. En net dat vraagt een goede timing. Om dit te oefenen en hier beter in te worden kan het helpen om regelmatig te reflecteren op de eigen aanpak en die van anderen. Bijvoorbeeld door samen met andere trekkers van (een andere) beweging een historielijn te maken – zoals gebeurde tijdens de interviews in het onderzoek zelf. Een historielijn bestaat uit een tijdlijn van betekenisvolle momenten vanaf de 'oerknal' van de beweging tot nu. Door op die manier 'boven de beweging te hangen' kunnen trekkers hun eigen intuïtie verder ontwikkelen, en dit is van belang bij het initiëren van effectieve regie-acties.

*Als het lukt om de beweging te zien
als een netwerk, is het mogelijk om
bij elke ontmoeting na te gaan wie
hierbij zou moeten zijn om het tot
een succes te maken*

VOORBEELD PALLIATIEVE ZORG

In het onderzoek zijn twee trekkers van een beweging op het vlak van palliatieve zorg in de loop van een half jaar tijd tweemaal geïnterviewd. In de beschrijving van hun betekenisvolle momenten wordt duidelijk hoe verbreden en verdiepen elkaar afwisselen bij het bouwen aan een beweging. En hoe de trekkers in dit geval heel duidelijk – zij het soms intuïtief – regie op voeren. Vanwege het illustratieve karakter voegen we het voorbeeld hier integraal toe. Om een totaalbeeld te geven van hoe bouwen aan een beweging door middel van verbreden, verdiepen en regie voeren plaats kan vinden.



De trekkers werken beide bij een medisch centrum. De één werkt als stafadviseur leren en ontwikkelen en de ander als opleider met aandachtsgebied palliatieve zorg. Zij zetten zich ervoor in dat verpleegkundigen en artsen op mbo hbo en wo niveau adequaat worden opgeleid zodat zij passend kunnen handelen op het gebied van palliatieve zorg. Palliatieve zorg is een benadering die de kwaliteit van leven van patiënten en hun naasten verbetert die te maken hebben met een levensbedreigende aandoening. Hieronder staan enkele van de betekenisvolle momenten op een rij.



De trekkers krijgen een subsidie toegekend en kunnen beginnen. Vrij snel denken ze: het is helemaal niet zo'n goed idee om nu in kaart te gaan brengen wat onderwijsinstellingen al doen. Dat is eigenlijk al eerder gedaan. Daarbij, tegen de tijd dat het overzicht af is, is het al verouderd. Zij doen daarom het voorstel om in kaart te brengen wat studenten *zouden moeten* kennen en kunnen. Eigenlijk 'de lat'. Ze stellen het voor aan de subsidiegever en die gaat akkoord.

→ *Verdiepen: op een andere manier kijken en betekenisgeven*



Vervolgens willen zij in korte tijd experts uit het hele land betrekken. Daarvoor maken ze een denktank van 14 mensen. Dit zijn mensen die ofwel een netwerk vertegenwoordigen ofwel, als ze er op persoonlijke titel bij zijn, een achterban van mensen die ze kunnen bereiken. Samen met deze denktank maakten ze een netwerkanalyse onderwijs palliatieve zorg. Ze kijken bijvoorbeeld naar mensen die dit onderwijs beïnvloeden en wie erover beslist. Daarna moet het onderwijs nog inhoudelijk gevuld worden. Dit pakken zij aan met weer een grotere groep. Zo'n 100 mensen doen mee aan expertisetafels.

→ *Verbreden: nieuwe partners zoeken en een leerzame samenwerking vormgeven*



Ter voorbereiding op de expertisetafels maken de trekkers samen met de leden uit de denktank een raamwerk met de eindtermen palliatieve zorg en enkele eerste suggesties.

→ Regie: op de bestuurdersstoel gaan zitten - Zelf een bijeenkomst voorbereiden



Het zou voor de hand liggen om één bijeenkomst te organiseren om het raamwerk voor mbo in te vullen, één met mensen van hbo en één met mensen vanuit wo. De trekkers pakken dit anders aan. Zij zorgen ervoor dat er op elke bijeenkomst een tafel is voor mbo, voor hbo én wo. De uitnodiging aan de aanwezigen is: ga eerst aan je eigen tafel zitten, vul jouw eindtermen in en denk na over wat ze moeten kennen en kunnen. Daarna krijgt iedereen de vraag om door elkaar te gaan zitten met de opdracht: Praat met elkaar ('Als jouw mbo-er dit kan, wat mist die dan nog op het hbo?'). Het blijken mooie en productieve bijeenkomsten. Mensen raakten aan het denken: *"Iemand die zich bezighoudt met de bachelor geneeskunde heeft vaak geen idee wat een helpende (een mbo zorgfunctie) doet."*

→ Verdiepen: kijken door de ogen van een ander



Hoewel het doel van de trekkers is om universiteiten, hbo's en mbo's te verleiden om onderwijs palliatieve zorg in hun curriculum te integreren, is het ook van belang dat er *opdracht gegeven wordt* om dit te doen, en dat zij een officiële plek krijgen in de curricula. Een plek in de systeemwereld. Zodra iemand vanuit een landelijk overlegorgaan contact legt, spelen de trekkers daar onmiddellijk handig op in.

→ Verbreden: inspelen op mensen die uit zichzelf contact leggen



Deze persoon is nu vanuit dat bestuur afgevaardigd in de kwaliteitswerkgroep. De trekkers zeggen hierover: *"We hebben een heel goed gevoel over haar, zij heeft ideeën. Wij hadden haar er al bij gewild."*

→ Regie: verankering van wat je wilt in de systeemwereld

WOORD VAN DANK

Mijn dank gaat uit naar de mede-onderzoekers en critical friends die bij het open keuken-onderzoek betrokken waren: Emely Meijerink, Karlijn Stevens, Caroline Ermers, Joannette Los, Martijn Faber, Nina Aalfs, Miriam Achterberg, Joke van Alten, Angeline Carol, Karin Derksen, Maartje Heerkens, Abbie van Houtte, Arnoud de Klijne, Marieke Krakers, Nina Laarhoven-Bos, Lonneke de Laat, Jonne Tillema, Theo Visser en Tim Visser.

Mijn collega Saskia Tjepkema wil ik in het bijzonder noemen en bedanken. Zij heeft een belangrijke rol vervuld in het meedenken over de lijn van het onderzoek en bij het kritisch meelesen met teksten, waaronder eerdere versies van dit paper.

Graag wil ik hier ook alle 'beweging-makers' die wij - soms meerdere keren - mochten interviewen bedanken. We hebben veel geleerd van de reflectieve gesprekken waar jullie zo uitgebreid de tijd voor wilden nemen.

OVER SUZANNE VERDONSCHOT

Suzanne Verdonschot doet nu meer dan vijftien jaar onderzoek naar de manier waarop leren en innoveren in de dagelijkse praktijk van organisaties tot stand komen. Ze promoveerde in 2009 op een onderzoek naar innovatie op de werkvloer als een proces met 'vastlopers' en 'doorbraken', en maakte daar een praktische toolbox bij zodat anderen zelf met deze inzichten aan de slag kunnen. Suzanne initieert eigen onderzoek en begeleidt mensen uit uiteenlopende organisaties om zelf nieuwsgierig en onderzoekend met hun innovatievraagstukken aan het werk te gaan. Zij werkt met mensen in onder andere productieomgevingen, zorginstellingen, retail-organisaties en ministeries. Ze publiceert regelmatig over haar werk en verzorgt hierover ook lezingen, workshops en colleges.



Literatuurverwijzingen

- Carlsen, A., & Dutton, J. E. (Eds.) (2011). *Research alive: exploring generative moments in doing qualitative research*. Copenhagen: CBS Press. *Advances in organization studies*. Series editors: Clegg, S. R. C. & Stablein, R.
- De Jong, T. (2010). *Linking social capital to knowledge productivity: an explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge-productive networks*. Doctoral dissertation, University of Twente: Enschede.
- De Jong, T., Verdonschot, S.G.M., & Kessels, J.W.M. (2012). Shop assistants as instigators of innovation: analysis of 26 innovation initiatives in 17 Dutch supermarkets. *Int. J. Strategic Change Management*, 4 (1), pp. 32-51.
- Dixon, N.M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hertzberger, R. (2017). Wetenschap moet bevrijd, *NRC*, 15 april 2017.
- Hermesen, J.J. (2015). *Kairos: een nieuwe bevlogenheid*. De Arbeiderspers.
- Kessels, J. W. M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurele rede, Universiteit Twente, Enschede.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human relations*, 1(1), 5-xx.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Scheffer, M., Carpenter, S.R., Dakos, V., & van Nes, E.H. (2015). Generic indicators of ecological resilience: inferring the chance of a critical transition. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 46: 145-167.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen: appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom. https://www.kessels-smit.com/files/Historielijn_uit_Waarderend_Veranderen_2016-111968326689.pdf (de werkvorm 'historielijn').
- Verdonschot, S. G. M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Doctoral dissertation, University of Twente: Enschede.
- Verdonschot, S. (2018). Vernieuwing als beweging: hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?. Position paper FCE, te downloaden via <https://www.kessels-smit.com/nl/vernieuwing-als-beweging>
- Verdonschot, S.G.M. (2012a, juni). *Medewerkers op de werkvloer geven vorm aan innovatie in het werk: onderzoek bij vijf organisaties*. Paper gepresenteerd op de Onderwijs Research Dagen, Wageningen.
- Verdonschot, S.G.M. (2012b). Common Knowledge – Nancy Dixon. In M. Ruijters & R.J. Simons (Red.), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*. (pp. 113-123). Deventer: Kluwer.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Jansen, J. J. P. (2006). *Slim managen en innovatief organiseren*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wielinga, E., & Robijn, S. (2018). *Netwerken met energie: gereedschap voor co-creatie*. Schiedam: Scriptum.

Eindnoten

- 1 Voor een uitgebreide beschrijving van deze ontwikkelingen, zie Verdonschot (2018).
- 2 Dit overzicht is gemaakt met input vanuit encyclo.nl.
- 3 Zie hiervoor ook de term 'Common knowlegde' van Nancy Dixon (2000) om te verwijzen naar lokale kennis gericht op wat je moet dóén in een bepaalde context (Verdonschot, 2012).
- 4 Deze twee assen zijn werkendeweg in het onderzoek ontstaan maar het belang van beide aspecten is in eerder onderzoek ook naar voren gekomen. Zie bijvoorbeeld Verdonschot (2009).
- 5 Een behulpzaam boek om te leren denken in netwerken is 'Netwerken met energie' door Wielinga en Robijn (2018). Enkele vragen in deze tool zijn ontleend aan deze bron.
- 6 Dit interview is niet één van de 29 regie-interviews die in dit paper systematisch geanalyseerd zijn. Het interview met Baron vond plaats in een reeks 'smaakmakerinterviews'. Interviews met mensen die al ver zijn in het uitbouwen van hun beweging en die gelden als mogelijk inspirerende voorbeelden.
- 7 Het gaat over een artikel in de NRC op zaterdag 28 september 2019 met de titel: 'Zitten werkgevers hier op te wachten?'
- 8 De boekenclub bestond uit onderzoekers. Zij lazen en analyseerden twee biografieën; die over Joop van den Ende (getiteld: Joop van den Ende) door Henk van Gelder en die over Huub Oosterhuis (getiteld: De paus van Amsterdam) door Marc van Dijk. Hoewel in het kader enkel voorbeelden van Joop van den Ende aan bod komen, is ook Huub Oosterhuis een doorleefd voorbeeld van iemand die krachtig regie neemt over zijn beweging en hierbij gebruik maakt van goede timing. Hij wil graag de inspiratie van het evangelie doorgeven aan mensen op een toegankelijke en verstaanbare manier die past bij de huidige tijd. Hij doet dit onder andere door het maken van Nederlandse liturgie en door het openlijk ter discussie stellen van de celibaatsverplichting in de katholieke kerk.

Over dit FCE-onderzoek

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

Om de kenniskringloop zo kort mogelijk te houden en het onderzoek op zoveel mogelijk manieren te laten bijdragen aan de versterking van ieders vakmanschap is dit keer gekozen voor een 'open keuken'-onderzoek naar een thema dat veel professionals in het brede vakgebied tegenkomen: het versnellen en 'opschalen' van kleine innovaties. Dit project is in januari 2018 gestart.

Hoofdonderzoeker Suzanne Verdonshot heeft een theoretisch raamwerk gemaakt, vragen opgesteld, instrumenten ontwikkeld en data verzameld met behulp van diverse professionals uit het FCE-netwerk die dit zagen als een kans om te leren en ontdekken.

Tijdens het lustrumcongres begin 2020 zijn de eerste resultaten teruggekoppeld aan een brede groep vakgenoten. Begeleiders van de leergangen verzorgden workshops waarmee de deelnemers direct inzichten uit het onderzoek konden koppelen aan hun praktijk als HRD-adviseur, verandercoach of procesbegeleider.

