

Artikel uit: Verdonschot, S.G.M., & Spruyt, M. (Red.) (2025). Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde. [Reader bij het 5e FCE festival 5\(1\)](#), Foundation for Corporate Education/ FCE.

# 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 denkwijzen 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 vervolginvesteringen 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 welwillendheid 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-bestuurders 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 participatief 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.