

Hoe bescheiden beginnetjes samen uitgroeien tot een grootschalige beweging

Auteur: **Suzanne Verdonshot**

"Groep 8 is het leukste schooljaar tot nu toe, mam", zegt mijn zoon terwijl hij nog een grote hap uit zijn boterham met pindakaas neemt en zich wat verder in de stoel nestelt. "Toch een beetje alsof je de game hebt uitgespeeld." Ik herken het, iets afmaken voelt goed: op 'send' drukken om de eindversie van een artikel te versturen, vrolijk proosten na de slotbijeenkomst van een project. En hoewel de een beter tegen losse eindjes kan dan de ander, is de *need for closure* mensen eigen. We willen weten hoe iets afloopt. Of op z'n minst wat zekerheid over de stappen die zullen leiden tot succes. Maar bij het bouwen aan vernieuwende initiatieven in ons werk, kan dat verlangen naar zekerheid in de weg staan.



In mijn onderzoek kwam ik erachter dat je dergelijke initiatieven het best kunt zien als een beweging. Of het nu gaat om het bouwen aan een ontwikkelgerichte cultuur voor medewerkers, een positief leefklimaat voor cliënten of duurzaam leren voor studenten... de ambitie is ongelofelijk groot, en tegelijkertijd is het eindpunt onbekend – sterker nog: je zult er nooit raken. De beweging is blijvend in wording. Dat betekent dat je voortdurend aan het zoeken bent naar wat de beste volgende stap is. In dit artikel pleit ik voor kleine beginnetjes, want interessant genoeg is dat de manier om aan iets groots te bouwen. De lessen uit het onderzoek komen aan bod aan de hand van praktijkvoorbeelden. Daarnaast is er aandacht voor de rol van onzekerheid onderweg, het voortdurende niet-weten.

De beweging is blijvend in wording.

Je initiatief zien als een beweging: vastlopen en toch telkens weer loskomen

De afgelopen jaren hebben we tientallen bewegingmakers geïnterviewd over de manier waarop zij stap voor stap verder komen met hun initiatief (Verdonschot, 2020; Verdonschot, 2025). Zij werken in verschillende contexten; zo volgen we al enige tijd een initiatiefnemer die samen met collega's in haar gehandicaptenzorgorganisatie bouwt aan een positief leef- en werkklimaat voor cliënten en collega's, en interviewden we een groep medewerkers (staf en lijn) die zich in het ziekenhuis inzet voor multidisciplinair samenwerken. De vernieuwingen die zij

initiëren verschillen van elkaar, maar in hun verhalen over het bouwen hieraan komt één punt telkens terug: vernieuwen betekent vastlopen. Zij hebben onderweg voortdurend te maken met momenten waarop zij vastlopen en even niet weten hoe het verder moet. Bijvoorbeeld omdat het niet lukt om anderen mee te krijgen, omdat er ineens tegenwerking lijkt te zijn vanuit onverwachte hoek, of omdat ze gewoon niet goed weten wat nu de slimste zet is om vooruit te komen.

Het verhaal van de wijkagent

Ik interviewde eens een wijkagent die mij vertelde hoe hij bouwde aan een veiligere wijk. Hij had geen masterplan, geen aanpak in fases of zelfs maar een beeld over hoe hij dat moest bereiken. Hij verlangde naar meer saamhorigheid en een opgeruimde straat waar mensen zich veilig voelen. Telkens realiseerde hij een nieuwe kleine doorbraak. Zo ontving hij meldingen van overlast. Die telefoontjes kwamen vaak van dezelfde mensen. Hij wilde ook graag andere stemmen horen en kwam op het idee 's ochtends een praatje te maken met hondenbezitters. Hij gaf ze een notitieboekje en vroeg ze vast te leggen wat hen opviel in positieve en negatieve zin. Een paar weken later zocht hij ze weer op. Op deze manier raakten meer mensen op een positieve manier betrokken bij de wijk. Dit versterkte de wens om samen te werken aan een veilige wijk. Deze notitieboekjesactie is niet revolutionair, maar toch een van

de kleine doorbraken die samen bijdragen aan het stap voor stap bouwen aan de veiligere wijk. De leidinggevende van deze agent had veel vertrouwen in hem en gaf hem de ruimte dingen creatief en net-een-beetje-anders aan te pakken.

Er komt altijd iets na het vastlopen

Als je iets nieuws aan het doen bent, loop je altijd vast. Het is geen kwestie van dat voorkomen. Het blijkt vooral van belang om het niet te zien als eindpunt. Wat werkt is je eigen nieuwsgierigheid volgen op zoek naar een klein volgend stapje. Iets dat je voor je ziet, dat je kansrijk lijkt en dat klein genoeg is om meteen met goede moed uit te proberen. Mara Spruyt (2020) interviewde leiders en bestuurders van organisaties over hoe zij omgaan met niet-weten. Zij blijken allen goed te zijn in iets dat het beste te omschrijven valt als: weten wat je moet doen als je niet weet wat je moet doen. De een belt een vriend om te sparren, de ander creëert een moment van stilte tijdens een wandeling om na te denken en de eigen intuïtie te raadplegen. Zo'n tussenstap is ook een stapje vooruit.

Drie dimensies om de beweging uit te bouwen: verbreden en verdiepen en regie

Als een beweging verder komt door deze vastloopsituaties om te buigen tot een doorbraak, dan roept dat de vraag op welke mogelijkheden er zijn om zo'n doorbraak een beetje dichterbij te brengen. In ons onderzoek ontdekten we dat een beweging zich op verschillende manieren kan ontwikkelen. (1) Door te verbreden: steeds meer mensen raken enthousiast voor het initiatief. (2) De beweging kan zich

ook verdiepen: betrokkenen ontwikkelen nieuwe kennis en nieuwe manieren van doen. (3) De beweging groeit doordat steeds meer richting ontstaat: de initiatiefnemer is in staat om regie te nemen en keuzes te maken die belangrijk zijn voor het verder groeien van de beweging. Voor de strategieën die je kunt toepassen om de beweging te verbreden en te verdiepen lijkt te gelden: hoe meer hoe beter. De strategieën om regie te nemen daarentegen moet je goed timen, die hebben veel meer te maken met het 'geschikte ogenblik'.

Het verhaal van de collega's die in het ziekenhuis samen werken aan goede zorg

Een anesthesioloog werkt in zijn ziekenhuis aan een beweging die gaat over interdisciplinair samenwerken: met alle zorgprofessionals samen werken aan goede zorg. In de beginfase brengen hij en zijn collega van het leerhuis een bezoekje aan enkele andere Nederlandse ziekenhuizen om de kunst af te kijken. Diverse ideeën die ze daar opdoen gebruiken ze later in hun eigen context. Dit zorgt voor verdieping van de beweging.

Ze zetten een werkgroep op met mensen uit alle geledingen van de zorg: een arts, een verpleegkundige, een leidinggevende, een psycholoog, een fysiotherapeut, de chief nursing officer en een zorgmanager. De samenstelling van deze werkgroep past bij datgene wat ze nastreven, namelijk interdisciplinair samenwerken.

Dit congruente handelen – in een alledaagse keuze te handelen vanuit de waarden die onder de beweging liggen – is een vorm van regie nemen.

Het plan dat de werkgroep maakt bestaat uit een gezamenlijke ambitie en enkele programmalijnen. Ze gaan op tournee door het ziekenhuis en leggen hun plan voor aan operationeel leidinggevenden, zorgmanagers, aan de beleidsstaf, de medische staf en de verpleegkundige adviesraad en vragen naar hun ideeën. Op deze manier lukt het hen om de beweging te verbreden en meer mensen enthousiast te krijgen.

Strategieën om een beginnetje te maken

Het initiatief dat in het kader aan bod komt, volgen we sinds 2019 tot op heden, en er zijn talloze momenten van verbreden, van verdiepen en van regie te benoemen. De momenten die in dit kader staan, komen allemaal uit de opstartfase. We ontdekten in het onderzoek uiteenlopende strategieën om te verbreden en verdiepen (zie Verdonschot, 2020) die je kunt inzetten om een stap verder te komen. Hieruit volgen enkele adviezen die helpen omgaan met de onzekerheid van iets nieuws met een onbekend einde.

Denk in producten, ga samen wat maken. Denk aan een mooie uitnodiging voor de instapbijeenkomst, of een magazine met leerverhalen van mensen die meededen aan de pilot. Daarmee is er toch sprake van iets afmaken (de pilotfase sluit je af met een online magazine), ook al gaat de beweging

door. Daarnaast geeft het voldoening en is samen iets maken een vorm van kennisproductiviteit (Verdonschot, 2009).

Probeer het niet-weten te koppelen aan actieve nieuwsgierigheid (Vera, 2024). Als je je vertwijfeld afvraagt 'Hoe verder?' kun je dat omzetten naar actie door zelf of samen met een maatje na te denken over vragen zoals: Wie zou in deze fase nieuwe energie kunnen brengen? Welke mensen kennen we die hier een ongewoon perspectief op hebben? Wie weet hier veel van af?

Regie nemen door inzoomen en uitzoomen af te wisselen

Regie nemen betekent dat je regelmatig wisselt tussen inzoomen (er helemaal in opgaan, een bijeenkomst met nieuwe geïnteresseerden begeleiden) en uitzoomen (boven je initiatief hangen en kijken wie er nog meer mee bezig is). Weerbarstige vragen, zoals 'Hoe gaan we interdisciplinair samenwerken?' of 'Hoe kunnen we duurzamer samenwerken in de keten?', zijn niet met één oplossing aan te pakken. Er zijn veel mensen bij betrokken en er zijn allerlei verschillende lokale initiatieven nodig om een stapje verder te komen. Uitzoomen en kijken wie er nog meer bezig zijn met soortgelijke vraagstukken, doelgroepen of acties, is van belang zodat je de lokale praktijken aan elkaar kunt verbinden. Hans Vermaak (2025) noemt dat 'verbindingswerk'. Hij gebruikt de metafoer van de lappendeken: verbindingswerk is nodig om de kleine lapjes (lokale initiatieven) samen te knopen tot een lappendeken (de grote beweging).

Als je niet weet waar het heengaat, breng je aandacht dan naar het hier en nu

Bij een innovatiebeweging weet je nooit

precies waar het heen gaat (het eindpunt is onbekend, er is in feite geen eindpunt). Je hebt vaak nog geen idee hoe de losse acties en initiatieven samen optellen tot een grotere beweging. Hoewel misschien de neiging bestaat om dan meer tijd achter de tekentafel door te brengen en nog zorgvuldiger uit te stippelen hoe het moet zijn, leert de ervaringskennis van bewegingsmakers ons iets anders. Het blijkt juist belangrijk te zijn om met je aandacht in het hier en nu te zijn. Dat zijn we het 'Kairotische regieprincipe' gaan noemen. Kairos is een van de twee Griekse goden van de tijd. Chronos is de god van de kloktijd, de agenda, de planning. Kairos is de god van het geschikte ogenblik. Het 'Kairotische ogenblik' ontstaat als het je lukt een kans te grijpen. Dat moment kan zich aan je openbaren door concentratie, alertheid en het bestuderen van de context waarin je werkt (Hermesen, 2015). Kairos wordt vaak afgebeeld met een gladde kale kop met één haarlok achterop. De gedachte is dat je die moet je zien te grijpen. Belangrijk gereedschap hierbij is je eigen intuïtie. Hoe beter je hierin wordt, hoe sterker je gevoeligheid ontwikkelt om op sommige momenten van je agenda of planning (Chronos!) af te wijken en te gaan voor het onverwachte dat tussendoor komt. Of dat nu een ontmoeting met iemand is, een boek waar je oog op valt, een onverwachte uitnodiging die je in je mailbox valt of een gesprekje met je kind aan de ontbijttafel... zo'n alledaags moment kan met een klein zetje door jouzelf onverwacht veel in gang zetten.

Als je verder wilt komen, kijk dan af en toe achterom

Bij het bouwen aan een vernieuwend initiatief weet je vaak niet precies waar

Vanuit het gedeelde beeld kun je scherper zien wat de volgende stap moet zijn.

je naartoe werkt. Er is meestal geen vastomlijnd en vooraf opgesteld doel, maar eerder een gezamenlijke ambitie of stip op de horizon. Als je onderweg op een kruispunt belandt, niet weet wat je precies moet doen en houvast zoekt, helpt het om over je schouder te kijken. Door terug te blikken zie je welke progressie je hebt geboekt. Je kunt dit doen door met een klein groepje betekenisvolle momenten in het proces terug te halen (maken van een leergeschiedenis) en waardevolle resultaten te benoemen (onderzoeken van de impact). Vanuit het gedeelde beeld over wat je hebt meegemaakt en bereikt, kun je scherper zien wat de volgende stap moet zijn. ♦

Referenties

- Hermesen, J.J. (2015). *Kairos: Een nieuwe bevlogenheid*. De Arbeiderspers.
- Spruyt, M. (2020). *Omgaan met niet-weten: Over duidingsdrang en 'proces-weten'*. Gedownload via <https://www.kessels-smit.com/nl/omgaan-met-niet-weten-over-duidingsdrang-en-proces-weten> op 10 juli 2025.
- Vera, R. (2024). *Net curiosity score: Boost je innovatie met deze nieuwe KPI*. Lannoo Campus/Van Duuren Management.
- Verdonchot, S. G. M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices* (Doctoral dissertation).

- University of Twente.
- Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation for Corporate Education.
- Verdonschot, S. (Red.) (te verschijnen in 2025). *Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde*. Reader bij het FCE festival 5(1), Foundation for Corporate Education.
- Vermaak, H. (2025). *De logica van de lappendeken: Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn*. Boom.



Dr. Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en doet open keukenonderzoek naar de manier waarop innovatie en verandering tot stand komt in de dagelijkse werkprijktijk. Haar nieuwste onderzoek gaat over sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, The Learning Company en begeleidt diverse opdrachtgevers om een stap verder te komen met hun innovatievraagstuk. Zij schreef tientallen wetenschappelijke en praktische publicaties over nieuwsgierigheid, innovatie, kennisproductiviteit en impactonderzoek. www.corporate-education.com en www.kessels-smit.com