

# VERANDEREN VOOR DE TOEKOMST

WERKEN AAN EEN MOOIERE WERELD

JAAP BOONSTRA EN  
MARJO DUBBELDAM

[RED]

**Boom**

# Inhoudsopgave

Voorwoord 9

## Veranderen: nu en in de toekomst 13

Veranderkunde verandert: een professie in beweging 14

JAAP BOONSTRA EN MARJO DUBBELDAM

Toekomstige generaties over veranderkunde 26

JAN VAN DE VENIS EN SHIRINE MOERKERKEN

Hoe naargeestig is verandering? 43

RENÉ TEN BOS

## Veranderen in een niet gekende wereld 61

Meer-dan-menselijk veranderen voor het antropoceen 62

ROBIN HILL EN MARK VAN TWIST

Organiseren voor een normatieve toekomst 79

MARTIJN VAN DER STEEN

Resonantie: werken op het niveau van sfeer 99

MICHIEL DE RONDE EN NELLEKE VAN DER VEN

## Veranderen als verbindingskunst 121

Samen veranderen voor maatschappelijke opgaven 122

MANON DE CALUWÉ

Kleinschalig werken aan grootschalige transitie 141

HANS VERMAAK

Partnering in de praktijk: betekenisvorming binnen samenwerking 160

HANS RUIJTER

## **Veranderen door samenspel** 179

Cocreatie van verandering met belanghebbenden 180

TONNIE VAN DER ZOUWEN

De tijden zijn urgent, laten we vertragen 197

CELIANE CAMARGO-BORGES EN FRANS MELISSEN

Poëtisch activisme: inspiratie uit actieonderzoek 210

DANIELLE ZANDEE

## **Veranderen als levende praktijk** 223

Organiseren als veranderkundige praktijk 224

ARJAN VERHOEVEN EN PIETERBAS LALLEMAN

Conditioes voor vitaliteit: omgaan met taaie vraagstukken 240

BRECHTJE KESSENER

Organisaties voorbij: contextrijk veranderen 260

MARIEKE WILKE

## **Veranderen voorbij vanzelfsprekendheden** 273

Verschilkunst: ethische keuzes en systemische praktijken 274

MARIJKE SPANJERSBERG

Vrijmoedig veranderen: ontdekken, overwegen en ondervinden 291

MARLOES VAN DER WERF

Heilige huisjes: doorbreken van taboes in veranderprocessen 308

KEES TILLEMA

## **Anders veranderen – anders kijken, denken, doen** 327

Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende 328

BART VAN ROSMALEN

De denkadviseur verandert niets – en niets blijft onveranderd 349

JORRIT STEVENS

Speelruimte creëren in veranderende organisaties 365

MARIJNE VOS EN BEN KUIKEN

## Veranderen als leerproces 385

Veranderen vanuit passie: voortdurend leren 386

[JAAP BOONSTRA](#)

Procesdenken voorbij ... Hoe ik verder ga 403

[MARTIJN VAN OORSCHOT](#)

Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken 423

[STEVEN VAN DEN HEUVEL](#)

## De toekomst van veranderen 441

Veranderkunde verandert: een blik op de toekomst 442

[JAAP BOONSTRA EN MARJO DUBBELDAM](#)

Over de auteurs 455

# Cocreatie van verandering met belanghebbenden

SAMEN EEN WEG ZOEKEN EN MAKEN

Tonnie van der Zouwen

Regelmatig overvalt me het gevoel: “Als de wereld toch naar de klote gaat, maakt het dan nog iets uit wat ik doe?” En ik ben de enige niet. De grootste uitdaging van onze tijd ligt niet in alle mondiale crisissen, maar in ons gevoel dat we er niets aan kunnen veranderen. Wat kan de veranderkunde hierin betekenen, nu en in de toekomst?

Bij het schrijven van dit hoofdstuk raakte ik gefascineerd door de manier waarop Jean Boulton (2025) in haar boek *The Dao of complexity* verbanden legt tussen de filosofie van de tao, de complexiteitstheorie, kwantumfysica en wat we kunnen doen om een betekenisvolle weg te maken in een complexe wereld. De subtitel *Making waves in turbulent times* is veelzeggend. Ze schetst een wereldbeeld waarin alles bestaat uit relaties. Verandering wordt gekenmerkt door afhankelijkheid van het reeds afgelegde pad, is bijzonder voor specifieke contexten, gaat met horten en stoten, is paradoxaal en blijkt uit emergentie van nieuwe eigenschappen.

Dit past goed bij mijn holistische wereldbeeld als ecooloog, veranderkundige en actieonderzoeker, waarin alles met elkaar samenhangt. Als je het maken van een weg naar de toekomst ziet als een flow van patronen en specifieke gebeurtenissen, dan hebben we methoden van veranderen nodig die daarbij passen. Methoden die weerspiegelen dat we zelf onderdeel zijn van die wereld, waarbij mensen zelf betekenisvolle patronen ervaren, verkennen, veranderen. In dit hoofdstuk ligt de focus op hoe je dat in cocreatie met het hele systeem van belanghebbenden kunt

aanpakken, voor vraagstukken die ertoe doen. Vraagstukken waarvoor je elkaar nodig hebt om stappen richting een doel te zetten. Dat kunnen kleine of grote vraagstukken zijn, maar wel altijd in en met de praktijk in een specifieke context, gedreven door een doel en met belanghebbenden.

Tao is zowel het maken van het pad als het pad in wording. De weg wordt zowel gemaakt als gevolgd in een wederzijdse verwevenheid. Dat betekent dat er geen gemakkelijke antwoorden zijn. Het creëren van systemische verandering is paradoxaal. Wat je ook zegt, er zit een kern van waarheid in het tegenovergestelde. Maar dit betekent niet dat we moeten opgeven. Het betekent dat we ons heel specifiek met elke situatie moeten bezighouden, moeten overwegen wat nodig is, dingen moeten uitproberen en bereid moeten zijn om gaandeweg van richting te veranderen (Boulton, 2025).

In dit hoofdstuk bied ik een veranderaanpak om samen met een kopgroep van belanghebbenden het veranderproces zoekend en proberenderwijs vorm te geven en steeds wijdere cirkels van betrokkenheid te organiseren in het ‘hele systeem van belanghebbenden’. Die veranderaanpak is gebaseerd op principes die recht doen aan de eerdergenoemde kenmerken van complexiteit. Hoe dat er in de praktijk uit kan zien, lees je in enkele voorbeelden. Ik gebruik deze aanpak ook om nieuwe kennis te ontwikkelen en dan is het een vorm van actieonderzoek (Van der Zouwen, 2022).

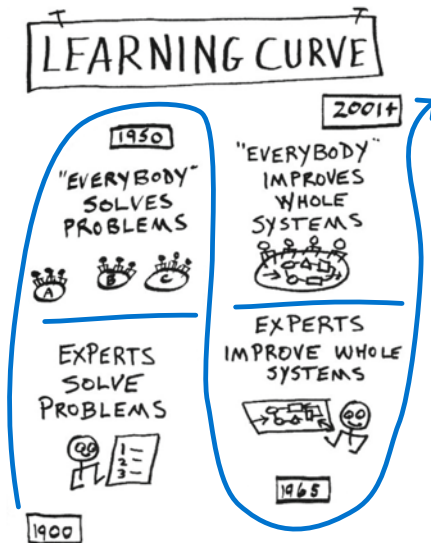
## WAAROM COCREATIE MET HET HELE SYSTEEM VAN BELANGHEBBENDEN?

Laatst zei iemand tegen me: “Maar die aanpak met cocreatie en *whole system in the room*-methoden bestaat toch allang? Hoe past dat bij de veranderkunde voor komende generaties?” Het klopt. In de vakliteratuur wordt deze aanpak vaak *large scale interventions* genoemd, of *whole system change* (Van der Zouwen, 2011). Deze aanpak wordt al sinds het begin van deze eeuw in de praktijk gebracht. Figuur 10 schetst de leercurve bij omgaan met veranderen (Weisbord & Janoff, 2010).

De dominante veranderstrategie in organisaties is echter nog steeds een traditioneel geplande veranderstrategie, waarin experts problemen oplossen met weinig participatie van belanghebbenden (Boonstra & Loscos, 2025). De implementatie van een geplande verandering is dan vaak de bottleneck, door gebrek aan eigenaarschap en/of verandervermogen in het systeem.

Niet verrassend draagt alleen een hoge betrokkenheid van belanghebbenden bij aan het ontwikkelen van verandervermogen en eigenaarschap voor verandering (Burns, 2014; Van der Zouwen 2011). Ik denk dat cocreatie van verandering met het

**Figuur 10** Leercurve in het omgaan met veranderingen (Weisbord & Janoff, 2010)



hele systeem van belanghebbenden haar tijd ver vooruit was en dat de tijd nu pas rijp is voor transformatie van bestaande paden in de komende decennia. Bovendien wil ik de kijk op het proces verbreden en een paar relatief nieuwe hulpmiddelen aanreiken om het proces handen en voeten te geven in de praktijk. Op deze manier wil ik een toekomstbestendige veranderaanpak met cocreatie schetsen waarbij:

- de focus ligt op het grotere veranderproces, met een brede variatie aan acties; werkbijeenkomsten met kleine of grote groepen belanghebbenden zijn daar onderdeel van;
- dit proces met een kopgroep van belanghebbenden gaandeweg flexibel wordt vormgegeven;
- met een grote variatie aan methoden en werkvormen zo veel mogelijk kwaliteiten van mens-zijn uitgenodigd worden: niet alleen zitten en praten, maar samen iets ervaren en maken, puttend uit een breed scala aan creatieve disciplines.

Daarbij is het goed om in gedachten te houden dat ik passend bij mijn holistische wereldbeeld 'systemen' niet zie als vaste entiteiten. Het zijn manieren van denken die ons helpen de verschillende werkelijkheden te begrijpen die door belanghebbenden worden ervaren. Een systeem omvat mensen en organisaties die verbonden zijn met een vraagstuk en vormt een dynamisch ecosysteem van degenen die de verandering beïnvloeden en erdoor beïnvloed worden (Weisbord & Janoff, 2010). Het systeem wordt dus bepaald door het vraagstuk. De grenzen van het systeem zijn ook onderwerp van gesprek. Ze liggen niet vast, maar zijn ook niet helemaal

willekeurig. Belanghebbenden zijn de formele leiders, experts, ervaringsdeskundigen, mensen die het moeten gaan doen en degenen die er voor- of nadeel van ondervinden. Het proces is niet top-down of bottom-up, maar gezamenlijk, vanuit de eigen perspectieven, ervaringen en mogelijkheden.

## Principes en werkzame elementen

Hoe kun je veranderen met een heel systeem van belanghebbenden? Het begint met jezelf en elkaar als mens te zien, levend in een wereld waarin alles bestaat uit relaties en alles met elkaar is verbonden in een ongedeeld geheel. Wat een persoonlijkheid of een eenheid lijkt te zijn, bestaat ook uit patronen waar we in terechtgekomen zijn, en waarin dus beweging mogelijk is. Uit mijn onderzoek naar succesfactoren en effecten (Van der Zouwen, 2011) heb ik vier basisprincipes en de onderliggende aannames gehaald. Die principes zijn:

- 1 **Systemdenken:** gebeurtenissen zijn verbonden in tijd en ruimte. Verandering in een deel van het systeem heeft invloed op het hele systeem.
- 2 **Participatie van belanghebbenden:** actieve participatie van belanghebbenden en zelfmanagement bevorderen het eigenaarschap voor actie en leren.
- 3 **Action learning:** leren door samen te doen draagt bij aan gedeeld begrip. Het niet scheiden van denken en doen in de tijd of in de rollen van de deelnemers draagt bij aan verandering in realtime.
- 4 **Sensemaking:** het zoeken naar nieuwe betekenissen met hoofd, hart, handen en ziel draagt bij aan het vinden van een gemeenschappelijke basis voor actie om een gewenste en haalbare toekomst te realiseren. Conflicten worden verhelderd, niet bewerkt of opgelost. De focus ligt op toekomstige mogelijkheden, niet op problemen uit het verleden.

Deze principes zijn met elkaar verweven, ze overlappen elkaar gedeeltelijk en het ene principe is niet belangrijker dan het andere. Samen vormen ze een web van werkzame elementen voor het proces. Diversiteit is belangrijk: hoe meer diversiteit, hoe meer nieuwe verbindingen er kunnen ontstaan. Daarom is het aan te bevelen om op een of meer momenten te werken met een grote groep belanghebbenden of een werkconferentie te houden met het hele systeem. Maar de principes werken ook in kleine bijeenkomsten. Mijn motto is dat de beste koks koken met de principes en hun voordeel doen met de recepten. Een cocreatieproces hoeft niet altijd groots en meeslepend te zijn.

*De principes en methoden van actieonderzoek kan ik ook in mijn dagelijks werk gebruiken, het leertraject heeft mijn werk leuker gemaakt.*

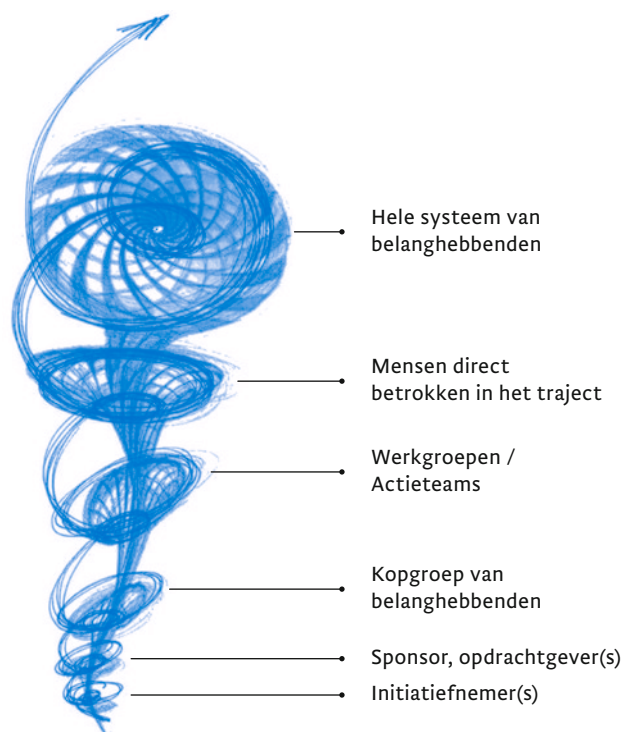
STEPHANIE VAN DER WOUDE, INTERNIST ZIEKENHUIS RIJNSTATE

Een diepgaander uitleg van de principes en werkzame elementen vind je in *Cocreatie in werkbijeenkomsten* (Van der Zouwen, 2023).

## Steeds wijder wordende cirkels van betrokkenheid organiseren

Hoe kan het hele systeem van belanghebbenden erbij betrokken worden? Het wervelende-spiraalmodel, ontwikkeld door Tova Averbuch (2021), beschrijft een generatief proces van het cocreëren van een beweging rond een gedeeld doel met belanghebbenden, in steeds bredere kringen van betrokkenheid (zie figuur 11).

**Figuur 11** Model van wijder wordende cirkels van betrokkenheid (Averbuch, 2021)



Getekend door Aliza Fruchtmann

Het model bestaat uit drie hoofdcomponenten:

- 1 **centrale as** van een gedeeld doel, die de mensen aantrekt die het belangrijk vinden om mee te doen;
- 2 **spiraal** met steeds wijdere cirkels in de spiraalvorm, steeds meer mensen raken betrokken bij het proces;
- 3 **swirl** als een werveling en creatieve flow die de rommelige, vloeiende, met elkaar verweven relaties laat zien, ondersteund door losjes vastgehouden tijdelijke netwerkstructuren.

De swirl is een fractaal bewegingspatroon, dat zich herhaalt in elke aangrijpingscirkel van de spiraal. Eenvoudig gezegd stelt het in elke cirkel de werveling voor van de creatieve beweging van aanwezigheid naar nieuwe relaties en acties (Averbuch, 2021). De swirl symboliseert dat we best op hoofdlijnen plannen kunnen maken in een bepaalde richting, maar dat we die losjes moeten vasthouden. Het is EN-EN in plaats van OF-OF. Het volgende praktijkvoorbeeld uit mijn eigen praktijk maakt zichtbaar hoe je het hele systeem kunt betrekken bij verandering (Van der Zouwen et al., 2025).

## Betrekken van het hele systeem

In het driejarig actieonderzoek *Impactvol afstuderen hbo is het doel om scenario's te ontwikkelen voor afstudeertrajecten die meerwaarde hebben voor zowel studenten als praktijkpartners, opleidingen en onderzoekinstellingen*. We begonnen met drie initiatiefnemers. De volgende cirkel was het consortium met vier partijen en het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) als sponsor. Na toekenning van de subsidie hebben we een kopgroep gevormd en parallel daaraan onderzoeksteams.

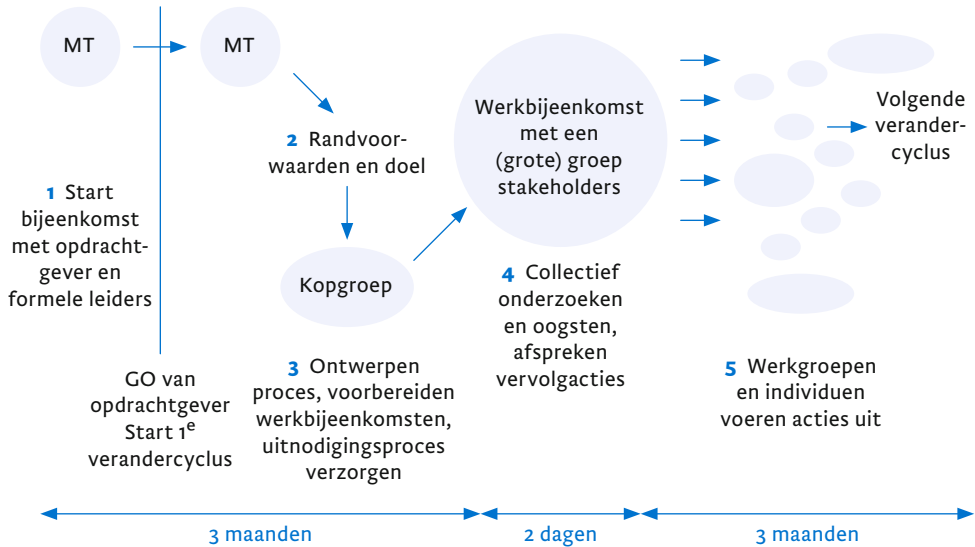
In drie werkconferenties hebben vervolgens 174 unieke personen deelgenomen, van meer dan 85 opleidingen van 22 verschillende hogescholen en 16 bedrijven en instellingen. Bij de ontwerp- en testgroepen voor de tools die we hebben gemaakt waren nog eens enkele honderden personen betrokken. Van het begin af zijn opzet, plannen en uitkomsten gedeeld op een eigen website, ondersteund door berichten via sociale media. Dat bleek een effectieve manier om steeds meer mensen uit te nodigen en kennis te delen. Het streven is om in de komende jaren dit netwerk verder te ontwikkelen en uit te breiden tot een *learning community Impactvol afstuderen* waarin werkwijzen en tools worden toegepast en verder ontwikkeld.

De opbrengst van dit proces van cocreatie was nieuwe kennis, bewustwording en innovatie van het systeem. Door de samenwerking met belanghebbenden is de focus verschoven van het ontwikkelen van scenario's als wenkend perspectief, naar het ontwikkelen van zoekpaden met tools en inspirerende voorbeelden die het zetten van concrete stappen richting een of meer van de zes scenario's mogelijk maken.

Een proces van cocreatie met het hele systeem van belanghebbenden is flexibel en kan vele vormen aannemen, maar een structuur met een afwisseling van kleine en grote werkbijeenkomsten is wel kenmerkend. Figuur 12 geeft een voorbeeld van hoe een stuk van zo'n proces er in de praktijk uit kan zien.

Wie doet nu wat in zo'n cocreatieproces? We volgen het model van de wervelende spiraal van beneden naar boven, te beginnen bij de kopgroep van belanghebbenden, dan wat belanghebbenden doen in (grote) bijeenkomsten om steeds meer mensen te betrekken, en daarna zoomen we in op de rol van de veranderkundige/facilitator.

**Figuur 12** Voorbeeld van cocreatie met belanghebbenden



## WERKEN MET EEN KOPGROEP ALS MICROKOSMOS VAN HET SYSTEEM

Als iedereen die relevant is mee moet kunnen doen, dan hebben we methoden nodig die weinig of geen training en ondersteuning vereisen, met zo veel mogelijk zelfsturing door belanghebbenden en een verscheidenheid aan producten (tussen- en eindproducten) voor verschillende doelgroepen. Als gevolg hiervan moeten er veel vragen worden beantwoord tijdens een cocreatieproces. Welke methoden, taal, locaties, timing en tempo zijn geschikt? Wat is de focus van het proces? Wie hebben we nodig voor succes? Veranderkundigen of actieonderzoekers kunnen deze vragen niet alleen beantwoorden. Ik heb goede ervaringen in het ontwerpen en produceren van het cocreatieproces samen met een kopgroep van relevante belanghebbenden. De kopgroep wordt ook wel begeleidingsgroep, regiegroep, planningsteam of iets dergelijks genoemd.

De kopgroep is meer dan een adviesraad, stuurgroep, klankbordgroep of codesign-team. Het zijn zo'n vier tot vijftien sleutelfiguren, die het (onderzoeks)proces voor het hele systeem mee ontwerpen, mee uitnodigen, mee leiden en mee *hosten*. Dat werkt het beste als de kopgroep de diversiteit van het hele systeem weerspiegelt, als een dwarsdoorsnede ervan. Deze dwarsdoorsnede wordt ook wel een 'microkosmos' van het systeem van belanghebbenden genoemd (Weisbord & Janoff, 2010).

In bijeenkomsten met de kopgroep heeft de veranderkundige de rol van facilitator. Als microkosmos van het systeem geeft de kopgroep de dynamiek van het systeem weer en omgekeerd. Van der Zouwen (2023) gaat dieper in op wat het werken met een kopgroep betekent en wat het succesvol maakt. Impact maken met *cocreation research* komt in het volgende praktijkvoorbeeld aan bod (Van der Zouwen et al., 2025).

## Kopgroepen in ziekenhuis Rijnstate

In het ziekenhuis Rijnstate hebben negentien professionals via het programma Challenging behaviour een learning-on-the-job-traject Actieonderzoek gevolgd. Anderhalf jaar lang hebben verpleegkundigen, artsen, teammanagers, onderzoekers en beleidsmakers gewerkt aan de vraag ‘Hoe gaan we om met uitdagend gedrag in het ziekenhuis?’ Het hoofddoel is: makkelijker werken bij uitdagend gedrag, zoals agressie, dwalen, claimen, onrust, door patiënten of naastbetrokkenen, naast preventief handelen door herkennen, begrijpen en positief beïnvloeden van interacties en gedrag, en zo de zorg verbeteren en inclusiever maken. Het leertraject sluit aan bij het al lopende grotere programma Waardegedreven zorg binnen het ziekenhuis.

Na een intensieve tweedaagse training over actieonderzoek en cocreatief veranderen hebben de betrokken professionals als eerste stap kopgroepen gevormd. Een centrale kopgroep om de voortgang te bewaken en zaken te coördineren, waarin de afdeling Psychiatrie een belangrijke rol heeft. Er is voor gekozen daarnaast voor elk van de vier betrokken afdelingen – de Spoedeisende hulp, Neurologie, Maag-, darm- en leverziekten en Interne geneeskunde – een eigen kopgroep te vormen, omdat de problematiek vaak specifiek is voor een afdeling. Elke kopgroep bestaat uit een diversiteit van zorgverleners en leidinggevenden. Gedurende het traject hebben ze met grote en kleine activiteiten samen met andere betrokkenen op hun afdeling uitgezocht wat er speelt en wat er nodig is.

In het leertraject zaten vijf verdiepingsbijeenkomsten van een dag. Daarin hebben de teams hun ervaringen uitgewisseld, nieuwe methoden geleerd en vervolgstappen ontworpen.

Voor vragen tussendoor waren coachingsuren beschikbaar. De kopgroepen hebben samen met teamleden op hun afdelingen diverse werkwijzen en tools ontwikkeld, getest en deels al ingevoerd. Resultaten zitten in sterkere teams met meer eigenaarschap, initiatief en vertrouwen in het eigen handelen, bewuster handelen, minder incidenten en toegankelijke zorg – ook voor de kwetsbaarste patiënten. Het proces en de resultaten zijn ziekenhuisbreed gedeeld in een interactieve kennissessie met ca. honderdvijftig deelnemers, met een World Café-opzet rond vijf praatplaten. Er waren ook enkele vertegenwoordigers van andere ziekenhuizen die interesse hebben om iets dergelijks te gaan doen.

Uitdagingen zijn er ook: hoe betrekken we nog meer collega’s, hoe helpen we nieuwe teams op weg? Hoe betrekken we de patiënt en hun naasten? Hoe betrekken we (zorg)professionals buiten het ziekenhuis? Ook na het leertraject blijven de kopgroepen daarom eens in de zes weken bij elkaar komen om het programma op deze punten verder te brengen.

## COCREATIE UITNODIGEN IN BIJENKOMSTEN MET BELANGHEBBENDEN

Nabijheid zoeken, elkaar als mensen zien en niet alleen als iemand met een bepaalde pet op, is wezenlijk voor cocreatie van verandering. Je maakt de afstand tot elkaar letterlijk kleiner door de praktijk in te stappen, mensen te ontmoeten en in bijeenkomsten samen uit te zoeken wat er werkt. Mensen praten dan niet *over* elkaar, maar *met* elkaar. En niet alleen *praten*, maar ook samen iets *creëren*. Fysieke ontmoetingen met cocreatieve methoden met het hele systeem in een ruimte zijn belangrijk. Empathie springt van lichaam tot lichaam (De Waal, 2019). Elkaars nabijheid ervaren draagt bij aan het bewustzijn van ‘Als wij het niet doen, wie dan wel?’ Emoties delen draagt bij aan een gevoel van verbondenheid. Er ontstaat ook een collectief bewustzijn en een weten dat groter is dan de som van de delen (Scharmer & Pomeroy, 2024).

*Emoties zijn de interface tussen geest, lichaam en omgeving*

FRANS DE WAAL, 2019, P. 100

Alle belanghebbenden moeten mee kunnen doen. Die boodschap moet van het begin af aan duidelijk zijn, te beginnen bij de manier van uitnodigen. Hoe mensen in een bijeenkomst binnenkomen, hun verwachtingen en commitment wordt grotendeels bepaald door hoe ze zich uitgenodigd voelen. Het uitnodigingsproces is dan ook een wezenlijk onderdeel van het veranderproces. Persoonlijk uitnodigen heeft de voorkeur. Je moet dan wel toegang hebben tot de groep die je wilt uitnodigen. Daarom wil je mensen in de kopgroep die serieus genomen worden door hun achterban, die weten wat er leeft en hoe belanghebbenden zich uitgenodigd kunnen voelen. Van Craig Freshley heb ik de slogan overgenomen *It takes a Republican to invite a Republican*, zoals hij mooi aangeeft in het volgende voorbeeld (Freshley, 2024).

### Make-Shift Coffeehouses

Als het om heikele, politiek geladen onderwerpen gaat, is het uitnodigingsproces extra belangrijk. Je wilt een goede afspiegeling van het hele systeem. In mijn podcast *Creating a level playing field for collaboration* vertelt Craig Freshley hoe hij in de VS mensen met uitgesproken tegengestelde meningen over een maatschappelijke kwestie uitnodigt om elkaar beter te begrijpen. Hoe kun je nu voor vrij wapenbezit zijn? Hoe kun je nu voor controle op wapenbezit zijn? In *Make-Shift Coffeehouses* nodigt hij (grote) groepen uit om meer begrip voor elkaars standpunten te krijgen. Niet om het eens te worden. De tegenstanders van wapenbezit krijg je wel bij elkaar, maar de voorstanders? Die moet je uitnodigen via mensen die vertrouwd worden door de voorstanders. Bij de uitnodiging moet ook direct duidelijk worden dat het om een neutrale bijeenkomst gaat.

Hij vertelt in de podcast: “Our poster did not say, come to a forum about gun control. Right? You see it immediately. The pro-gun people are not going to come to a forum about gun control. Our poster said, let’s talk about guns. That was the headline. And then the next line was ‘Say, if you favor gun freedom, come tell us why. If you favor gun control, come tell us why. This is a chance to explain yourself to others and hear from your neighbours.’ Every sentence had a counter-sentence, very neutral. And in the meeting, I ask the question, and a volunteer answers the question. And then somebody else asks a question and somebody else answers the question. And I walk around the floor with a microphone, moderating the discussion and letting people tell their stories.”

### Interactieve methoden

Voor een werkconferentie met een grote groep (zeg, meer dan 25 deelnemers) kun je gebruikmaken van een vast format, zoals Future Search (Weisbord & Janoff, 2010), Open Space Technology (Owen, 2023) of World Café (Brown & Isaacs, 2021). Voor elk van deze methoden bestaat al jaren een actief wereldwijd netwerk van practitioners dat je kunt raadplegen. Ik gebruik ook vaak een maatwerkopzet: de ‘bak’ met de ingrediënten die we samen met de kopgroep hebben verzameld. Een werkconferentie wordt opgebouwd uit een aantal werkronden van 1 tot 1,5 uur. Het aantal rondes is afhankelijk van beschikbare tijd en doelen. Zo’n werkronde is op zich een kleine onderzoekscyclus met interactieve methoden die passen bij de principes en werkzame elementen voor cocreatie met het hele systeem van belanghebbenden (zie figuur 12). In elke ronde verzamelen deelnemers zelf gegevens, analyseren en interpreteren die in kleine groepen, maken overzichten en delen daarna plenair de belangrijkste conclusies. Ze onderzoeken actief mee en leiden met behulp van een heldere instructie zelf het werk van hun kleine groep. Tijdens de werkconferenties komen alle resultaten in overzichten aan de muur. Dat is belangrijk, omdat cocreatie van die overzichten veel meer doet dan alleen resultaten bundelen en zichtbaar maken. Mensen veranderen hun focus van vooral bespreken naar samen iets *creëren*, van *praten over* cocreatie naar *beginnen met* cocreatie (Van der Zouwen, 2023). Op die manier worden deelnemers medeverantwoordelijk voor het succes van de bijeenkomst en wordt het verslag voor een belangrijk deel ter plekke gezamenlijk gemaakt. Het volgende voorbeeld geeft een goed beeld van het werken met zoekconferenties (NIPV, 2023).

### Future Search Brandweer Nederland

De brandweer wil in de komende jaren goed in kunnen spelen op ontwikkelingen in de samenleving. Om een goede strategische agenda op te kunnen stellen voert de Brandweeracademie van het Instituut Fysieke Veiligheid (IFV) in opdracht van de Raad van Commandanten en Directeuren Veiligheidsregio (RCDV) een toekomstverkenning uit. Naast een

literatuurstudie, trendanalyse en interviews nodigen we stakeholders uit om mee te denken over belangrijke trends in de samenleving en wat dit betekent voor de brandweer. We houden daarom een Future Search-werkconferentie, verspreid over twee dagen. Als eerste stap is een kopgroep gevormd om het proces vorm te geven. De verkenning van het verleden doen we in deze Future Search vooraf, daartoe hebben deelnemers bij de (persoonlijke) uitnodiging een tijdlijn met cruciale gebeurtenissen en een mindmap met een trendanalyse gekregen. Op dag 1 zijn ca. 75 personen aanwezig, ingedeeld naar hun functionele relatie met de brandweer: bestuurders en opdrachtgevers, stuurgroep crisis-beheersing, samenleving en bedrijfsvoering, veiligheidspartners, kennispartners, belangen-vertegenwoordigers, professionals brandweer, kopgroep toekomstverkenning brandweer, projectgroep toekomstverkenning.

We beginnen met een ronde verkennen van het heden. Waar ben je blij mee als je kijkt naar de samenleving en de veiligheid van nu? Waar ben je bezorgd over? Daarna volgt een ronde verkennen van de toekomst: Hoe ziet de samenleving eruit in 2030? Hoe hebben wij daar succesvol op ingespeeld waar het gaat om veiligheid? Uit de toekomstbeelden komt een rode draad naar voren die goed uitgebeeld is in het beeld 'Let's play jazz'. De veiligheidspartners spelen samen als in een jazzorkest. Ieder moet zijn eigen instrumenten goed beheersen, veel oefenen, je 'rifies' kennen. Maar ook hetzelfde beeld en doel hebben voor de gezamenlijke performance. Ronde 3 gaat over mijlpalen: Hoe bereiken we die toekomst? De mijlpalen en inzichten uit de tafelgroepen worden verzameld op een grote tijdlijn. De inzichten en de rode draad uit de toekomstbeelden worden op dag 2 verder uitgewerkt naar wat dit betekent voor de brandweer.

De resultaten zijn verwerkt in de rapportage *Toekomstverkenning Brandweer 2022-2030*, van het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid. Voor alle betrokkenen is deze rapportage leidend voor de toekomst van de brandweer. De foto's van beide dagen van de Future Search zijn als bijlage opgenomen in dit rapport.

## WAT DOET DE VERANDERKUNDIGE?

Cocreatieprocessen met het hele systeem van belanghebbenden, ook wel systemisch actieonderzoek genoemd, zijn gefaciliteerde processen (Burns, 2014). Ze vereisen getrainde facilitators om interactief samen te werken met een diversiteit aan belanghebbenden. De veranderkundige is degene die verstand heeft van de principes die zorgen dat het werkt en die weet hoe je die samen met een kopgroep kunt vertalen naar een passende setting en methoden die open ruimten bieden met de juiste condities zodat anderen kunnen werken aan de inhoud en het doel. Je faciliteert in een 'hands-off'-modus. Dat wil zeggen dat je controleert wat je kunt (de setting) en loslaat wat je niet kunt controleren (gedrag van mensen).

## De veranderkundige als facilitator

Voor de facilitator is de grootste uitdaging om te leren werken met mensen zoals ze zijn en hen verantwoordelijk te laten zijn voor hun bijdragen (Weisbord & Janoff, 2010). Je hoeft dus geen verstand te hebben van de inhoud van het vraagstuk.

Hoe minder de facilitator doet en hoe meer de deelnemers zelf regelen, hoe meer eigenaarschap voor het vervolg er kan ontstaan. Dit vereist een open geest en een houding van bescheidenheid, betrokkenheid en nieuwsgierigheid (Averbuch, 2021).

In ontmoetingen met de opdrachtgever(s)/sponsor(s), zoals bij de intake van een project, ben je meer een coach en procesadviseur, om samen scherper te krijgen wat het doel is en wat de speelruimte is. Het boek *Initiating and inviting generative change* van Tova Averbuch (2021) biedt goede handvatten voor die eerste gesprekken. De formele leiders doen mee in het cocreatieproces, ze geven aan wat de harde kaders zijn, laten zien dat ze achter het doel staan en ondersteunen vervolgacties met tijd en middelen. Diversiteit is essentieel, de ongebruikelijke samenstelling zorgt voor nieuwe verbindingen en nieuwe ideeën en acties. Dat betekent enige mate van onzekerheid over de uitkomst. Voor de formele leiders is dat wennen. Het is belangrijk om ze uit te nodigen om die andere manier van werken te verkennen en te laten ervaren wat het kan opleveren, bijvoorbeeld door mee te doen in de kopgroep. Het is ook niet zo dat ze alle controle kwijt zijn, zoals het voorbeeld hierna illustreert (Van Vucht Tijssen, 2025).

## Uitdagingen aan de top

Wat is de rol van leidinggevenden in een gezamenlijk veranderproces? Socioloog en voormalig universiteitsbestuurder Lieteke van Vucht Tijssen vertelt over een cruciaal moment in haar carrière: instappen als interim-bestuurslid bij een hogeschool in crisis (financiële instabiliteit en afnemende onderwijskwaliteit). Lieteke stond voor de uitdaging om het tij te keren, zonder de zoveelste kostbare reorganisatie door te voeren. In plaats daarvan pleitte ze voor een gedurfde culturele verschuiving: de overgang van een rigide, top-down managementstijl naar een participatief, kwaliteit-gedreven onderwijsethos.

Op enig moment dreigde een aantal directeuren de stekker eruit te trekken, omdat ze zich niet konden voorstellen hoe een participatieve manier van sturen zou werken zonder dat ze de controle zouden verliezen. En los daarvan geloofden ze dat zo'n grote bijeenkomst waarschijnlijk zou eindigen in een totale chaos zonder enig acceptabel resultaat. Het heeft dan ook veel moed en moeite gekost om iedereen te overtuigen. Een cruciaal moment was de conferentie Vakmanschap en meesterschap in 2010, waar driehonderd medewerkers, studenten en leidinggevenden samenkwamen voor een cocreatieve werkbijeenkomst van een dag, met Future Search-opzet. Door middel van zorgvuldig ontworpen werkwijzen en instructies, duidelijke kaders en inclusieve participatie begon de gemeenschap zichzelf opnieuw uit te vinden – niet als een 'bachelorproductiemachine', maar als een echt

onderwijshuis, het toekomstbeeld dat in de grote werkconferentie naar boven kwam. De omslag naar een kwaliteitscultuur is gerealiseerd, ook al heeft dat nog enkele jaren in beslag genomen.

### **Wat doet de veranderkundige niet?**

Wat doet de facilitator nu wel of niet? Tijdens een cocreatiebijeenkomst met belanghebbenden ben je als facilitator een soort ‘stagemanager’. Je bent samen met de kopgroep verantwoordelijk voor het uitnodigen en scheppen van ruimten waarin nieuwe dingen kunnen ontstaan. Harrison Owen (2023) vergelijkt de rol van de facilitator met die van een verloskundige, waarbij je helpt om nieuw leven geboren te laten worden. De deelnemers zijn verantwoordelijk voor wat er geboren wordt. In de bijeenkomst leiden ze zelf het werk in hun subgroepen, verzamelen ze zo veel mogelijk zelf de gegevens, trekken zelf de conclusies uit de resultaten en bepalen zelf wat dit betekent voor vervolgstappen. Daar blijf je als facilitator af. Het faciliteren in de ‘hands-off’-modus wil ook zeggen dat je het gedrag van deelnemers niet aan de orde stelt. Je vraagt niet: “Hoe zijn we nu bezig?” of “Jij hebt nog niets gezegd, wat vind jij ervan?” Je nodigt mensen uit om aan het doel te werken waarvoor ze gekomen zijn. Als deelnemers verborgen agenda’s hebben of niets willen zeggen of doen in een werkronde, of zelfs willen vertrekken, dan is dat hun verantwoordelijkheid.

De goed voorbereide setting en de structuur en instructies van de methoden rondom wezenlijke vragen nodigen constructief gedrag uit. Daarbij is een belangrijk zelfreinigend principe dat mensen *vrijwillig* komen. En zoals eerder gezegd wordt het commitment om op een productieve manier bij te dragen gecreëerd in het uitnodigingsproces, dus voor het grootste deel al vóór de bijeenkomst. Zie ook het voorbeeld van de Make-Shift Coffeehouses. Door te komen laten mensen zien dat ze het vraagstuk belangrijk vinden. Daarom is het als facilitator belangrijk om NEE te zeggen tegen bijeenkomsten waar mensen verplicht zijn om te komen, of die voor de belanghebbenden nergens over gaan.

### **Omgaan met conflicten en meningsverschillen**

Bij conflicten en meningsverschillen probeer je niet om de zorgen, verwarring en pijn weg te nemen, of mensen te vertellen wat ze moeten doen. Of je eigen angst onder controle te houden door samen te vatten, te praten, uit te leggen, te herhalen of van onderwerp te veranderen. Wat je wel doet is reacties met abstracte concepten zoals *communicatie*, *samenwerking* of *sfeer* tastbaar maken door te vragen: “Kun je een voorbeeld geven? Waar merk je het aan?” Bij directe aanvallen leg je de verantwoordelijkheid weer terug bij de deelnemers door bijvoorbeeld te vragen: “Wie vindt dat ook?” Bij diepe verschillen van mening zul je vaak met zijn allen moeten erkennen dat die (nu) niet opgelost kunnen worden. De verschillen

worden genoteerd en de facilitator nodigt de deelnemers uit om de aandacht weer terug te brengen naar het doel waarvoor ze bij elkaar gekomen zijn. “Wat is wel haalbaar? Waar kunnen we het wel over eens worden, als gemeenschappelijke basis voor vervolgstappen?” Je nodigt mensen uit om te focussen op mogelijkheden voor de toekomst, niet op problemen uit het verleden. Natuurlijk zijn er uitzonderingen waarbij je wel moet ingrijpen. Als een deelnemer zich destructief gedraagt en andere deelnemers verhindert om constructief te werken, dan is het je taak om – liefst samen met mensen uit de groep – de goede werkomstandigheden te herstellen.

In mijn praktijk heb ik nog nooit in hoeven grijpen op destructief gedrag. Ik heb wel meegemaakt dat zo’n 35 deelnemers van de 120 vertrokken na de introductie van een Open Space-bijeenkomst. Ze gaven gehoor aan de ‘wet van twee voeten’ die in een Open Space-bijeenkomst gestimuleerd wordt. Deze wet zegt als je je tijd en energie op een andere plaats beter kunt besteden omdat je hier niets leert of kunt toevoegen, gebruik dan je twee voeten en ga dat doen. Ik vind dat die wet voor elke bijeenkomst zou moeten gelden. Overigens kwamen zo’n 15 personen later weer terug toen ze zagen dat de anderen wel bleven.

Hoewel je tijdens de bijeenkomst zo onzichtbaar mogelijk bent, spelen facilitators een belangrijke rol in het succes voor, tijdens en na de bijeenkomst (Van der Zouwen, 2023; Weisbord & Janoff, 2007). Je helpt de toon te zetten voor nieuwsgierige en creatieve interactie waarin de anderen letterlijk ‘ruimte kunnen hebben’. De woorden die je gebruikt ondersteunen die ruimte. Spreek bijvoorbeeld over ‘u’ of ‘jullie’ in plaats van ‘ik’, en vermijd moeilijke woorden, vaktaal of beleidstaal. Ruimte scheppen berust in het vertrouwen dat zelforganisatie haar magie zal blijven uitoefenen (Boulton, 2024; Owen, 2023). Om je als facilitator over te kunnen geven aan de kracht van zelforganisatie, moet je op je handen blijven zitten en je niet met de inhoud bemoeien. Dat is niet altijd makkelijk. In de leertrajecten Cocreatie en actie-onderzoek die ik verzorg voor adviseurs, onderzoekers en professionals komt bijna altijd de vraag op: “Maar hoe zorg ik dan dat ZE ...?” Mijn antwoord: “Dat kun je niet en dat hoeft je ook niet.”

## VERSCHIL MAKEN VOOR DE TOEKOMST

In de praktijk is het verkennen van complexe situaties op zich al een veranderingsproces, een proces dat waarschijnlijk zowel de ontdekkingsreiziger als de context zal beïnvloeden. Tijdens het proces veranderen we onze overtuigingen, ons gedrag en onze relaties. Door eenvoudig, rustig en met heel ons hart aanwezig te zijn, maken we ons een diepere, belichaamde vorm van kennis eigen. We leren en conceptualiseren op een nieuwe, frisse wijze. En door het zoekproces hebben

we onvermijdelijk invloed op de situaties die we onderzoeken (Boulton, 2025). De bijeenkomsten zelf zijn al de verandering. Mensen gaan anders weg dan ze gekomen zijn. Een deelnemer stond op bij de reflectie aan het einde van een driedaagse Future Search en zei: “Weet je wat ik het mooiste vind van deze bijeenkomst? Dat we hier allemaal zitten als mensen, niet alleen als rollen of functies.”

Omdat het proces centraal staat, is het belangrijk om het voortdurend te delen. Het doel is om de doorstroming van het proces te vergemakkelijken en ervoor te zorgen dat alle betrokkenen een helder beeld hebben van de vervolgstappen. Het helpt om vanaf het begin de stand van zaken te durven delen in plaats van te wachten op de eindproducten. Maak bijvoorbeeld direct een website als levend platform met informatie, uitnodigingen, blogs, rapporten en tools. In het voorbeeld ‘Impactvol afstuderen’ bleken de website en sociale media effectieve manieren te zijn om deelnemers uit te nodigen, met name voor het flankerend enquêteonderzoek en de drie werkconferenties, voor het delen van informatie over het proces en voor het verspreiden van nieuwe kennis en tools. Maak de resultaten zo openbaar mogelijk en toegankelijk voor iedereen. Houd mensen op de hoogte van het proces in een mix van persoonlijke ontmoetingen en digitale berichten. Dit creëert gemeenschappelijke momenten als ijkpunten om op koers te blijven in een onderzoek- en leerproces waarbij de paden worden gemaakt terwijl je loopt.

*Verandering is van nature episodisch, niet-lineair. Er zijn omslagpunten, kruispunten waarop belangrijke veranderingen beginnen. Grote groepsconferenties met een kritische massa van sleutelspelers kunnen zo’n omslagpunt zijn. Ze kunnen de dynamiek in het systeem verschuiven en naar een situatie brengen waar er niet veel voor nodig is om patronen te laten kantelen naar een nieuwe configuratie.*

BOULTON, 2024, P. 181

De toekomst is niet zeker en is ook niet willekeurig. Als we in bepaalde patronen terechtgekomen zijn, dan kunnen we daar ook weer uit. We kunnen verschil maken. Dat is de kracht van het specifieke: wat ontstaat, begint in het hier-en-nu; wat wereldwijd gebeurt, begint lokaal. Ook kleine acties kunnen onverwacht grote effecten hebben. Voor onszelf, en voor de generaties die na ons komen. Hoewel er geen garantie is voor succes, het is het juiste om te doen. Daarbij moeten we accepteren dat we niet alles kunnen begrijpen en ruimte laten voor intuïtie en spiritualiteit, zodat er ook wonderen kunnen gebeuren. In het refrein van *Anthem* zingt Leonard Cohen: “*There is a crack in everything, that’s how the light gets in.*”

*Anthem*

*Ring the bells that still can ring  
 Forget your perfect offering  
 There is a crack, a crack in everything  
 That's how the light gets in.*

LEONARD COHEN, 1992

## REFERENTIES

- Averbuch, A. (2021). *Initiating and inviting generative change. Entry and contracting for emergent outcomes in result driven organizations*. BMI publishing.
- Boonstra, J.J. & Loscos, F.M. (2025). Leven op een vulkaan. Verandering, cultuur en leiderschap in onzekere tijden. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 79(3), 24-46.
- Brown, J. & Isaacs, D. (2021). *Het World Café. De toekomst vormgeven door zinvolle gesprekken* (L. Kraak, vert.). Heart Media. (Oorspronkelijk werk gepubliceerd in 2008).
- Boulton, J. (2024). *The Dao of complexity. Making sense and making waves in turbulent times*. De Gruyter.
- Burns, D. (2014). Systemic action research: Changing system dynamics to support sustainable change. *Action Research*, 12(1), 3-18.
- Cohen, L. (1992). *Anthem* [Lied]. Op *The future* [Album]. Columbia Records.
- Freshley, G. (2024). Bridging divides: The art of neutral facilitation in politically charged conversations. In Van der Zouwen, T. (host en producer), *Creating a level playing field for collaboration*. [Podcastserie 2024-2025, Podcast #6]. <https://open.spotify.com/episode/59viFtzz99eiB1rogGXHRn>
- NIPV – Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (2022). *Toekomstverkenning Brandweer 2022-2030*. Te raadplegen op <https://nipv.nl/wp-content/uploads/2022/10/20221012-NIPV-Toekomstverkenning-Brandweer-2022-2030.pdf>
- Owen, H. (2023). *Open space technologie. Gebruikersgids* (3<sup>e</sup> ed.). (M. ten Hamme, vert.). Heart Media. (Oorspronkelijk werk gepubliceerd in 2008).
- Rijnstate Kopgroep (2023). Actieonderzoek en challenging behaviour. *Rijnstate Magazine voor wetenschap en innovatie*, 13(2), 16-22. Te raadplegen op [https://www.rijnstate.nl/media/3769232/definitieve-versie-rijnstate-research-en-innovatie\\_dec2024\\_zonder-adv.pdf](https://www.rijnstate.nl/media/3769232/definitieve-versie-rijnstate-research-en-innovatie_dec2024_zonder-adv.pdf)
- Scharmer, O. & Pomeroy, E. (2024). Fourth person: The knowing of the field. *Journal of Awareness-Based Systems Change* 4(1), 19-48.
- Vucht Tijssen, L. van (2025). Courageous executives – realising a cultural turnaround in a collaborative manner. In Van der Zouwen, T. (host en producer), *Creating a level playing field for collaboration*. [Podcastserie 2024-2025, Podcast #16]. Te raadplegen op <https://open.spotify.com/episode/6Yy5n2KNuOqC22eapi1Fya>
- Waal, F. de (2019). *Mama's laatste omhelzing. Over emoties bij dieren en wat ze ons zeggen over onszelf*. Atlas Contact.
- Weisbord, M.R. & Janoff, S. (2007). *Don't just do something: Stand There! Ten principles for leading meetings that matter*. Berrett-Koehler.

- Weisbord, M.R. & Janoff, S. (2010). *Future search. Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action* (3<sup>e</sup> ed.). Berrett-Koehler.
- Zouwen, T. van der (2011). *Building an evidence based practical guide to large scale interventions. Towards sustainable organisational change with the whole system*. Universiteit van Tilburg.
- Zouwen, T. van der (2015). *Oma, was u goed of fout in de hete oorlog?* [blog]. Te raadplegen op <https://www.tonnievanderzouwen.nl/oma-was-u-goed-of-fout-in-de-hete-oorlog-2/>
- Zouwen, T. van der (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2<sup>e</sup> ed.). Boom.
- Zouwen, T. van der (2023). *Co-creatie in werkbijeenkomsten. Het onzichtbare zichtbaar maken*. Heart Media.
- Zouwen, T. van der (host en producer) (2024-2025). *Creating a level playing field for collaboration*. [Podcastserie]. Te raadplegen op <https://open.spotify.com/show/2KYwfM3P1XIEc3CK1EXF9a?si=9b9072022d8f4d22>
- Zouwen, T. van der, Munneke, L., Pool, E. van der, Vucht Tijssen, L. van & Doeze Jager-Van Vliet, S. (2025). Enhancing the impact of co-creation research: Large scale interventions with a stakeholder steering committee for whole system engagement. *Journal of Participatory Research Methods*, 6(2), 267-287.