

RAAMWERK

Ecosystemisch werken

Een kader voor samenwerking
bij complexe opgaven rondom
gezondheid en welzijn van
inwoners

Geschreven vanuit het
perspectief van
veranderkundigen

September 2026



Introductie

En kader voor samenwerking bij complexe opgaven rondom gezondheid en welzijn van inwoners. Geschreven vanuit het perspectief van veranderkundigen.

We vertrekken vanuit het inzicht dat veel maatschappelijke opgaven zich niet laten benaderen vanuit één organisatie, sector of oplossing. Ze spelen zich af in de leefwereld van inwoners en ontstaan in een breed samenspel van factoren.

Ecosystemisch werken helpt om dit bredere samenspel zichtbaar te maken en condities te versterken waaronder beweging, leren en bijsturen mogelijk worden. Ecosystemisch werken is vooral passend bij opgaven waarin samenhang, onzekerheid en verandering centraal staan.

Voor de veranderkundige betekent dit dat de focus verschuift van het realiseren, beheersen en borgen van een samenhangend geheel aan acties en projecten (sturen op deliverables), naar helpen kijken, duiden, verbinden, oprekken en leren.

1. Inleiding

Vraagstukken rond brede gezondheid en welzijn lossen we steeds minder op vanuit één organisatie, sector of programma. Ze spelen zich af in de leefwereld van inwoners en hangen samen met zorg, welzijn, wonen, bestaanszekerheid, sociale relaties, leefomgeving en informele netwerken. In de praktijk richten partijen samenwerking vaak nog in vanuit bestaande structuren, belangen en verantwoordingslijnen. Daardoor stemmen zij vooral af binnen het bestaande systeem, terwijl echte beweging juist nieuw samenspel, gedeelde waarden en ruimte voor leren vraagt.

Dit raamwerk helpt om die spanning te duiden. Het biedt taal en houvast om te verkennen hoe een ecosysteem functioneert, welke patronen verandering in de weg staan en welke condities rondom ecosystemisch werken nodig zijn om gezondheid, welzijn en veerkracht te versterken.

De centrale vraag is:

“Hoe kijken wij naar ecosystemen en ecosystemisch werken? Hoe kan die visie en de rol van veranderkundigen bijdragen aan samenwerking rond brede gezondheid en welzijn, op een manier die recht doet aan de leefwereld van inwoners, de complexiteit van maatschappelijke opgaven en het lerende karakter van verandering?”

Voor wie is dit raamwerk?

Dit raamwerk is bedoeld voor veranderkundigen, adviseurs en procesbegeleiders die betrokken zijn bij regionale of lokale opgaven rond brede gezondheid en welzijn. Het helpt om een gezamenlijke veranderlogica te ontwikkelen, te bepalen of ecosystemisch werken passend is, het huidige ecosysteem en de veranderopgave te duiden, werkende en beperkende elementen bespreekbaar te maken en de rol van de veranderkundige scherper te positioneren.

Doel en gebruik

Het doel is om veranderlogica en denkrichting te bieden rond ecosystemisch werken. Het raamwerk ondersteunt het gesprek over wat ecosystemisch werken in concrete samenwerkingen kan betekenen, welke elementen daarbij werkend of beperkend zijn en welke rol veranderkundigen hierin kunnen vervullen.

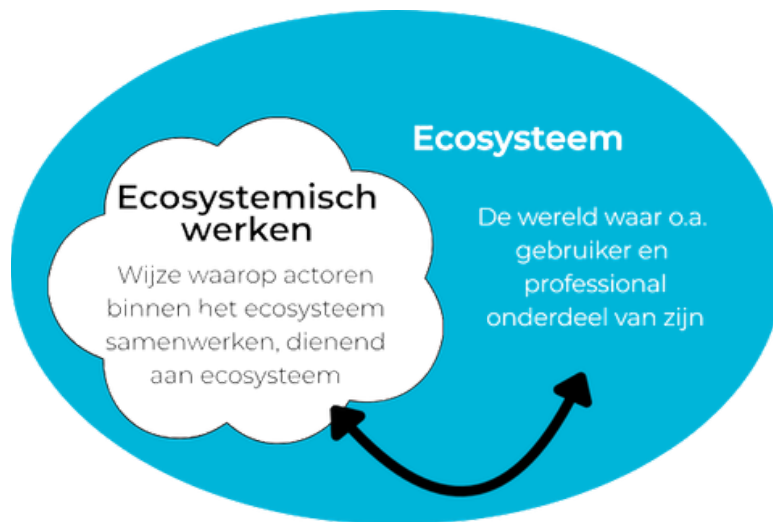
Afbakening

Dit raamwerk is geen definitieve waarheid, blauwdruk, stappenplan of kant-en-klare toolbox voor ecosystemisch werken. De inzichten zijn gebaseerd op onze eigen ervaringen, gesprekken en werksessies met betrokkenen in de praktijk. De begrippen en definities zijn richtinggevend en uitnodigend bedoeld, niet allesomvattend of voorschrijvend. Omdat ecosystemisch werken fluïde en contextafhankelijk is, vraagt het steeds om gezamenlijke duiding, toepassing en aanscherping in de praktijk.

2. Visie op ecosystemisch werken

We onderscheiden:

- **het ecosysteem** zelf, de wereld waar de inwoner/gebruiker en professional onderdeel van zijn
- **ecosystemisch werken**, de wijze waarop actoren binnen het ecosysteem met elkaar samenwerken, dienend aan een goed werkend ecosysteem



Ecosystemisch werken kan helpen bij het vormgeven/stimuleren van bepaalde veranderingen, bijv. bij transformatie opgaven en/of wanneer het einddoel nog niet duidelijk is. Het hoeft niet het antwoord te zijn op iedere verandering.

Een goed functionerend ecosysteem:

- vertrekt vanuit **de leefwereld**, in plaats van alleen vanuit de zorgwereld
- laat inwoners en gebruikers een **samenhangend geheel** ervaren van onderdelen die bijdragen aan gezondheid
- maakt het voor inwoners en gebruikers mogelijk om zich relatief **vrij** door dit systeem te bewegen, met zo min mogelijk barrières.

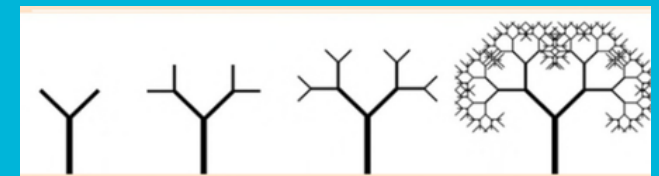
2.1 Ecosysteem

Het ecosysteem is **levend** en **lerend**, open voor meerdere deelnemers/actoren en is **voortdurend in beweging** (fluïde), afhankelijk van wat het ecosysteem nodig heeft.

Binnen een ecosysteem redeneren we niet vanuit een triage- of trechtermodel, met één of enkele oplossingen voor een vraagstuk van de inwoner. We denken vanuit een **boommodel**: een diversiteit aan elementen, ondersteunende routes en bronnen dragen bij aan gezondheid, welzijn en veerkracht. Daarbij vormt de verschuiving van 'ziekte en zorg' naar 'gezondheid en maatschappij' een essentieel uitgangspunt.

We gaan van een model waarop we de hulpvrager één of twee opties aanbieden naar een model met een rijkdom aan opties in de leefwereld. Zo ontstaan veel meer mogelijke antwoorden op vragen.

Van trechter naar boom



NB. Dit figuur kan bekeken worden van onder naar boven en is een denkwijze.

Bron: De Nieuwe GGZ

2.2 Ecosystemisch werken

Ecosystemisch werken beschrijft hoe actoren samenwerken zodat het ecosysteem kan groeien en bloeien.

Actoren en factoren werken in een gebied of regio niet vanuit een vaste structuur, maar in een dynamische samenwerking. Zij functioneren organisch en als geheel, beïnvloeden elkaar voortdurend en zijn van elkaar afhankelijk. Alle actoren werken als communicerende vaten: ze beïnvloeden elkaar en vervullen ieder een rol in het geheel.

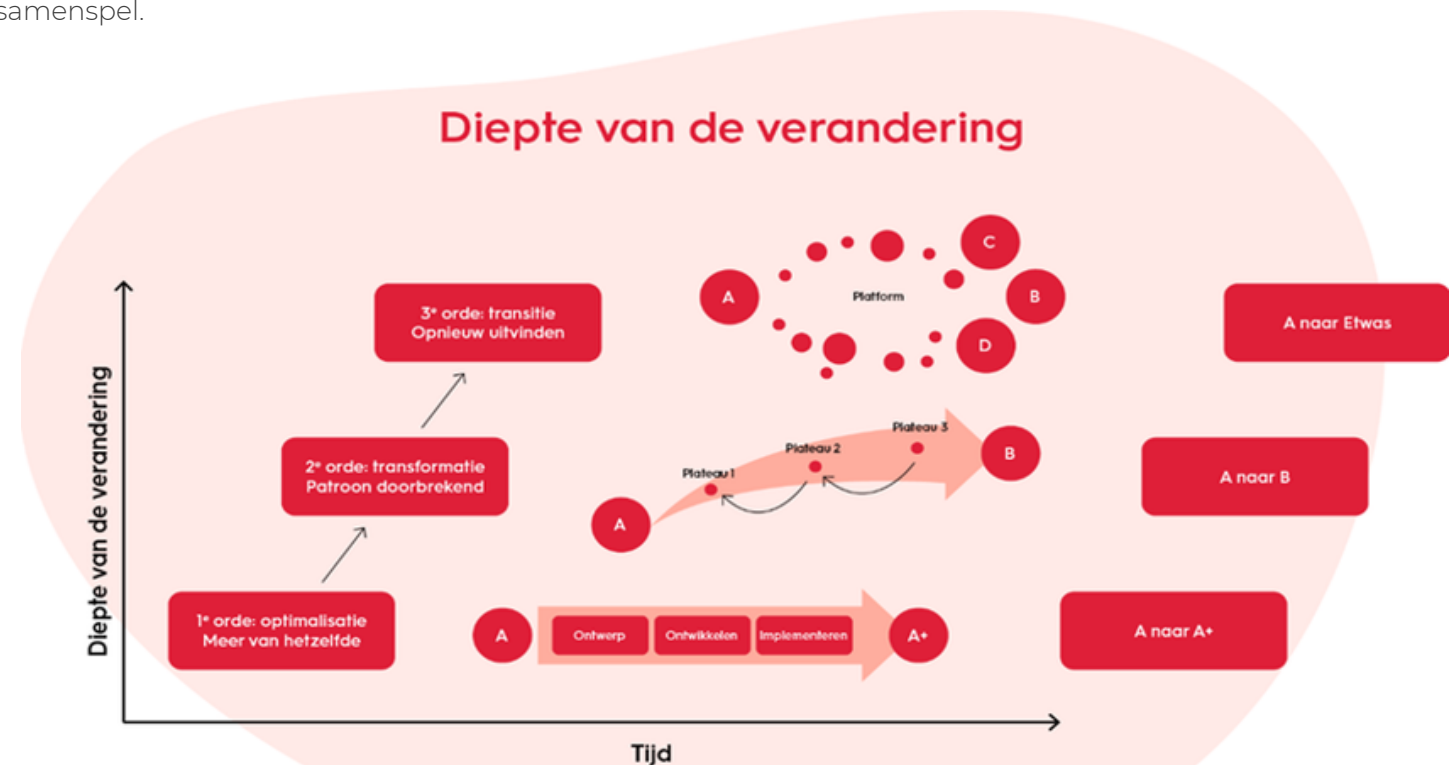
Actoren werken vanuit een **gezamenlijke bedoeling**, delen **waarden** en bouwen samen aan vertrouwen, gelijkwaardigheid en transparantie. Zij werken in co-creatie en gebruiken **leidende principes** om hun handelen in de samenwerking richting te geven. Sociale relaties, professionele motivatie en regionale inbedding versterken ecosystemisch werken, naast de functionele verbindingen tussen actoren.

Een ecosysteem zelf bestaat altijd al. De ambitie rond een opgave bepaalt welke **orde van verandering** nodig is en wat betrokkenen moeten doen om ecosystemisch te werken.

De ordes van verandering helpen om scherp te maken hoeveel beweging een opgave vraagt. Bij een **1e orde** verandering verbeteren partijen vooral wat er al is. Bij een **2e orde** verandering doorbreken zij bestaande patronen en ontwikkelen zij nieuw samenspel.

Bij een **3e orde** verandering vinden partijen het ecosysteem meer fundamenteel opnieuw uit, inclusief onderliggende overtuigingen, werkwijzen en randvoorwaarden. Hoe hoger de orde van verandering, hoe belangrijker het wordt om ruimte te maken voor leren, experimenteren en gezamenlijke betekenisgeving.

Dit is weergegeven in onderstaande figuur.



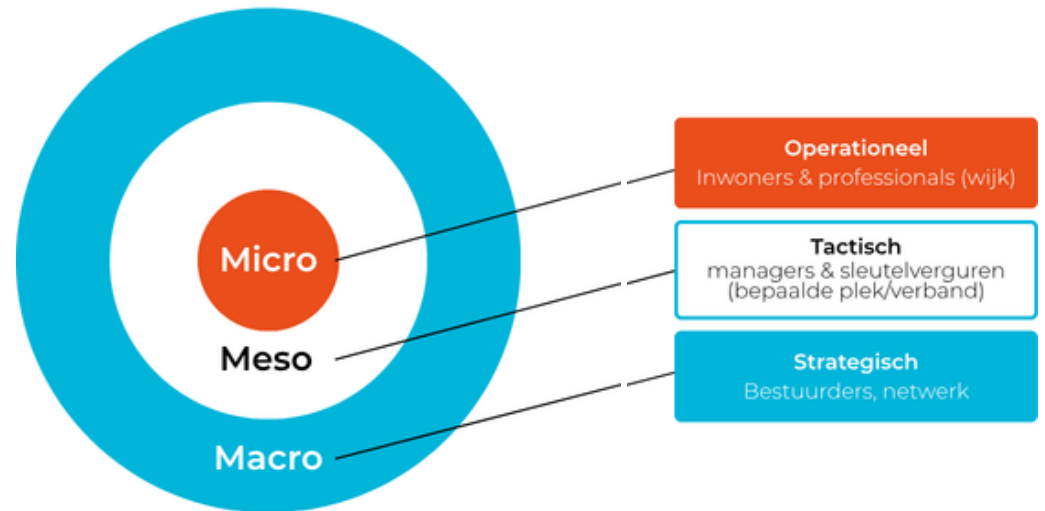
Bron: TwynstraGudde

Als we deze ordes vertalen naar ecosystemisch werken kan dat er zo uitzien:

Orde van verandering	Ambitie rondom maatschappelijke opgave	Ecosystemisch werken
1e orde Optimalisatie	Bestaand ecosysteem verbeteren	• Bestaande samenwerking versterken en meer samenhang aanbrengen tussen betrokken partijen • Planmatige verandering
2e orde Transformatie	Bestaand ecosysteem veranderen, patronen doorbreken	• Samenwerking verbreden en nieuw samenspel tussen partijen ontwikkelen • Gefaseerde verandering en bepalen van nieuwe criteria voor succes
3e orde Transitie	Bestaand ecosysteem radicaal veranderen, opnieuw uitvinden	• Samenwerking fundamenteel opnieuw vormgeven, inclusief rollen, overtuigingen en randvoorwaarden • Gedeelde waarden zijn het uitgangspunt, het eindbeeld ligt nog niet vast • Lerend proces en experimenteerruimte zijn essentieel om te komen tot een nieuwe samenwerking

Overige elementen van ecosystemisch werken

- Verbindt en versterkt wat er al is (zo ontstaat groei), zoek naar optimaal gebruik van bestaande bronnen en de verbindingen hiertussen.
- Multilevel: voor ecosystemisch werken zijn alle lagen onderdeel (micro, meso en macro) en nodig.
- De behoefte aan regie en coördinatie is afhankelijk van de complexiteit van de opgave en de mate van verandering: sturing zit hem vooral in het vrijmaken van ruimte in de samenwerking zodat verandering kan ontstaan.
- Impact kan inzichtelijk gemaakt worden vanuit de bedoeling en middels waardengedreven dialoog.



Netwerksamenwerking en ecosystemisch werken

Netwerksamenwerking en ecosystemisch werken zijn niet hetzelfde, maar kunnen elkaar versterken. Een netwerk richt zich meestal op samenwerking tussen organisaties of professionals rond een gedeeld vraagstuk. Ecosystemisch werken kijkt breder: naar het geheel van inwoners, informele netwerken, voorzieningen, randvoorwaarden en patronen die samen invloed hebben op gezondheid, welzijn en veerkracht.

Een netwerk kan ecosystemisch werken ondersteunen wanneer het ruimte biedt aan gedeelde waarden, vertrouwen, gelijkwaardigheid, leren en verbinding met de leefwereld. Het kan ook beperken wanneer het vooral bestaande belangen, structuren en verantwoordingslijnen bevestigt.

Kort gezegd: een netwerk kan onderdeel zijn van een ecosysteem, maar is niet automatisch ecosystemisch. Bepalend is of de samenwerking bijdraagt aan beweging in het bredere ecosysteem.

3. Werkende en beperkende elementen

In gesprekken, interviews en werksessies hebben we verkend welke **werkende** en **beperkende** elementen ecosystemisch werken beïnvloeden.

Veel van deze elementen spelen in meerdere vormen van samenwerking. Ze vragen meer aandacht wanneer partijen grotere veranderingen nastreven. Bij een hoge ambitie en een 3e orde verandering ligt het eindbeeld bijvoorbeeld niet precies vast. Juist dan helpen gedeelde waarden, leidende principes en onderstaande elementen om de juiste stappen te blijven zetten.

Kortom: hoe groter de ambitie, scope en beoogde orde van verandering, hoe belangrijker het wordt om deze elementen bewust te borgen in ontwerp en aanpak.



3.1 Gedeelde waarden en leidende principes

Gedeelde waarden vormen de basis van ecosystemisch werken: ze maken duidelijk hoe we naar de opgave kijken en wat we belangrijk vinden in de samenwerking.

Onderstaande **waarden** zijn belangrijk bij ecosystemisch werken:

- Vertrouwen: investeer in persoonlijke interactie en betrouwbaarheid in de samenwerking.
- Gelijkwaardigheid: werk vanuit wederkerigheid en geef alle actoren een volwaardige plek.
- Transparantie: maak keuzes, rollen en afspraken expliciet, zodat samenwerking duidelijk en navolgbaar is.

Leidende principes vertalen de waarden naar de praktijk en geven richting aan hoe we samenwerken, handelen en keuzes maken. Zij vormen de praktische vertaling van onze gedeelde waarden in houding en gedrag.

De **leidende principes** van ecosystemisch werken komen erop neer dat:

- We samenwerken vanuit de leefwereld van inwoners en de gezamenlijke bedoeling boven het eigen belang stellen.
- We voortbouwen op wat er al is, betrekken inwoners en partners als mede-vormgevers en maken ruimte voor beweging, leren en bijsturing.
- We in verbinding met elkaar blijven, ook als het schuurt (zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau). Zo kan samenwerking zich al doende ontwikkelen in dienst van het maatschappelijke vraagstuk.

Werkende elementen

- Maak gedeelde waarden expliciet en vertaal die naar leidende principes voor de samenwerking. Het gaat daarbij om gemeenschappelijke en inspirerende waarden die richting geven aan hoe we samenwerken, handelen en vertrouwen wordt opgebouwd (ook als het moeilijk wordt). Blijf gedeelde waarden en leidende principes in de samenwerking evalueren en aanscherpen.
- Ontwikkel gedeelde waarden en leidende principes niet eenmalig, maar blijf ze expliciteren, toetsen en aanscherpen.
- Maak onderscheid tussen waarden rond samenwerking en waarden rond inhoud.
- Ga in gesprek met inwoners en mede-professionals over gedeelde waarden en leidende principes die hier uitvoering aan geven.

Beperkende elementen

- Partijen houden te veel vast aan hun eigen belang, in plaats van het gezamenlijke belang centraal te stellen.
- Partijen betrekken inwoners niet of te laat. Inwoners zijn net zozeer onderdeel van het ecosysteem, dus hun input is van wezenlijk belang.
- Professionals blijven te veel zorgen en voelen zich verantwoordelijk voor inwoners, waardoor inwoners minder ruimte krijgen om eigen regie te nemen ('professionele kramp').
- Partijen leggen te veel nadruk op gemeenschappelijke taal. Taal helpt om elkaar te begrijpen, maar moet vooral al doende ontstaan en geen doel op zichzelf worden.

3.2 Veranderstrategie

Veranderstrategie gaat over hoe betrokken partijen samen verandering op gang brengen, op een manier die past bij de (ambitie van de) opgave en de mate van verandering die nodig is.

Die strategie sluit aan bij de gedeelde waarden en leidende principes en helpt om passende stappen en interventies te kiezen. Belangrijk daarbij is dat er ruimte is om al doende te leren, samen te ontwikkelen en bij te sturen, zeker als de uitkomst van de gehele verandering nog niet precies vastligt.

Werkende elementen

- Blijf in gesprek tussen partijen en perspectieven, zodat het gezamenlijke vraagstuk echt wordt doorleefd. Bepaal daarbij zorgvuldig op welke wijze en wie een actieve rol kan pakken in de uitvoering.
- Zet stappen door te doen, ontwikkel en leer verder in co-creatie.
- Werk community-up: betrek inwoners als volwaardige partner en sluit aan bij wat zij in hun leefwereld nodig hebben.
- Organiseer financiering zo dat het duurzame ontwikkeling ondersteunt. Zorg voor financiering op de lange termijn en werk met tussentijdse stappen en quick wins om voortgang zichtbaar te maken.
- Creëer financiële ruimte om te ontwikkelen en te leren. Leg niet alles vooraf vast, omdat vaak nog niet duidelijk is hoe de verandering er precies uit zal zien, wat die concreet vraagt en wat deze kost.
- Maak de verandering op alle niveaus behapbaar:
 - Geef professionals op microniveau een duidelijke opdracht binnen het grotere geheel;
 - Help organisaties en netwerken op mesoniveau om hun rol en bijdrage te verbinden;
 - Agendeer op macroniveau welke randvoorwaarden, beleid of financiering beweging mogelijk maken of juist belemmeren.

Beperkende elementen

- Strakke kaders laten te weinig ruimte om te bewegen, leren en ontwikkelen.
- Tijdelijke financiering biedt onvoldoende basis en vertrouwen voor duurzame ontwikkeling.
- Professionals krijgen onvoldoende ruimte om te experimenteren en dingen anders te doen.
- Te weinig mensen dragen de verandering actief, of mensen zeggen dat zij willen veranderen maar handelen daar in de praktijk niet naar.
- Partijen onderschatten inwoners of vragen juist te veel van hen.
- Professionals nemen inwonersinitiatieven over, waardoor eigenaarschap en initiatief bij inwoners verloren gaan.



3.3 Structuur van samenwerking

De structuur van samenwerking beschrijft hoe partijen zich organiseren op een manier die past bij ecosystemisch werken.

Niet een vaste of zware structuur staat centraal, maar een samenwerkingsvorm die vertrouwen, onderling begrip, leren en beweging mogelijk maakt. De structuur sluit aan bij de gedeelde waarden en leidende principes en ondersteunt samenwerking die past bij de opgave, de context en de natuurlijke geografische schaal van het ecosysteem.

Werkende elementen

- Maak waar mogelijk gebruik van bestaande structuren in de regio. Een goedlopende netwerksamenwerking kan ecosystemisch werken ondersteunen, mits die samenwerking zo nodig wordt aangepast aan de gedeelde waarden, leidende principes en de aard van de opgave.
- Investeer in onderling begrip en vertrouwen: leer wat de ander doet, hoe die werkt en vanuit welke logica die handelt.
- Erken dat alle betrokkenen onderdeel zijn van het vraagstuk en van de beweging die nodig is. Werk multilevel: betrek micro-, meso- en macroniveau in samenhang. Elke laag werkt volgens dezelfde principes, voelt zich onderdeel van het grotere ecosysteem en leert in wisselwerking met de andere lagen. Bepaal per context hoe die samenhang het best wordt georganiseerd.
- Creëer ruimte voor vrijheid en verantwoordelijkheid binnen ieders eigen cirkel van invloed. Maak daarvoor rollen, mandaat en beslisruimte expliciet, geef ruimte om te experimenteren en reflecteer regelmatig op wat werkt, schuurt of bijsturing vraagt.
- Organiseer op een schaal die past bij natuurlijke en organische verbanden, zodat mensen elkaar kennen en relaties kunnen groeien.
- Sluit aan bij natuurlijke grenzen in de omvang van het ecosystemisch werken.
- Accepteer als individu dat rollen in de samenwerking kunnen veranderen en dat jouw bijdrage (tijdelijk) een andere vorm kan krijgen.
- Faciliteer een blijvend leerproces op de samenwerking. Dit vraagt om een duurzame leerstructuur die bottom-up leren stimuleert en ruimte biedt om samen te reflecteren, te oefenen en verder te ontwikkelen.

Beperkende elementen

- Bestaande netwerken werken beperkend wanneer ze zichzelf te sterk afbakenen en daardoor weinig ruimte bieden voor verbinding over grenzen heen.
- Het systeem stuurt te sterk op beheersen en inrichten, waardoor te weinig ruimte ontstaat voor zelforganisatie, eigenaarschap en natuurlijke ontwikkeling.
- Hiërarchie of vaste werkgroepen kunnen de samenwerking verstarren wanneer zij niet langer ondersteunen wat nodig is.
- Partijen organiseren tijdelijk leren, vallen daarna terug in oude patronen en bewegen onvoldoende mee met wat de samenwerking vraagt.



3.4 Coördinatie en besturing

Coördinatie en besturing beschrijven hoe partijen samenwerking begeleiden vanuit een lerend principe, zonder deze dicht te regelen.

Sturing gaat vooral over ruimte maken, duidelijke spelregels organiseren en een lerend proces ondersteunen, zodat verandering kan ontstaan en zich gaandeweg kan ontwikkelen.

Beperkende elementen

- Partijen richten zich te sterk op governance, regels en inrichting, waardoor de inhoud en bedoeling naar de achtergrond verdwijnen.
- Partijen richten coördinatie in als een strak programma, waardoor te weinig ruimte overblijft voor leren, bijsturen en ontwikkeling.
- Veronderstellen dat gedeelde waarden, leidende principes en goed samenspel vanzelf ontstaan, zonder deze actief te organiseren en te onderhouden.

Werkende elementen

- Maak heldere afspraken over hoe partijen samenwerken, welke spelregels gelden en wat zij doen als het schuurt of niet goed gaat.
- Spreek af hoe partijen omgaan met discomfort: leer spanning en onzekerheid te verdragen als onderdeel van ontwikkeling en verandering.
- Heb het lef om kaders los te laten wanneer die vernieuwing in de weg staan.
- Faciliteer ruimte voor actie-leren en bottom-up ontwikkelen, zodat kleine stappen vanuit gedeelde waarden kunnen bijdragen aan grotere verandering.
- Coördineer op het proces en de voortgang, niet via een strak programma of dichtgetimmerde planning.
- Richt de coördinatie zo in dat partijen steeds meer zelf organiserend worden en externe aanjagers zichzelf op termijn overbodig maken.

3.5 Impactmeting

Impactmeting gaat over hoe we zicht krijgen op wat ecosystemisch werken oplevert, zonder verandering te versmallen tot alleen vooraf vastgelegde uitkomsten.

Daarbij past een manier van kijken die recht doet aan leren, tussenstappen, indirecte opbrengsten en langetermijneffecten. Impactmeting sluit aan bij de bedoeling, de gedeelde waarden en de aard van de opgave.

Werkende elementen

- Zoek naar vormen van impactmeting die passen bij ecosystemisch werken en ruimte laten voor ontwikkeling, leren en bijsturing.
- Maak ruimte om van A naar 'etwas' te bewegen wanneer het eindbeeld nog niet precies vastligt (zie figuur op pagina 4).
- Werk vanuit de gedeelde waarden bij het duiden van voortgang en impact.
- Werk met populatiedoelen en maatschappelijke bedoeling, in plaats van organisatiedoelen.
- Kijk breder naar opbrengsten en maak ook indirecte baten en baathebbenden zichtbaar, bijv. vertrouwen, samenwerking, eigenaarschap, informele steun, professionele handelingsruimte en maatschappelijke veerkracht.
- Richt je op impact op de lange termijn: niet alles is vooraf concreet te maken, maar globale verwachtingen over bijvoorbeeld gezondheid, verschuivingen en maatschappelijke opbrengsten zijn wel behulpzaam.
- Waardeer tussentijdse producten en stappen als bron voor leren en verdere vernieuwing.
- Gebruik reflexieve monitoring, een lerende vorm van monitoren waarbij je ontwikkelingen onderweg volgt, samen duidt en gebruikt om bij te sturen.

Beperkende elementen

- Een eenzijdige nadruk op harde effectmetingen en vooraf vastgelegde KPI's belemmert ecosystemisch werken. Die nadruk kan leiden tot financiële kramp, een te smalle blik op opbrengsten en te weinig ruimte voor leren en ontwikkeling.
- Partijen versmallen impact tot meetbare uitkomsten op korte termijn.
- Partijen sturen te sterk op blauwe KPI's, waardoor financiële logica leidend wordt en vernieuwing onder druk komt te staan.
- Partijen kijken alleen naar directe effecten op zorggebruik en verliezen bredere maatschappelijke opbrengsten uit het oog.
- Partijen nemen leren, tussenstappen en indirecte opbrengsten onvoldoende mee in de beoordeling van impact.



4. Rol veranderkundige in ecosystemisch werken

Hieronder gebruiken we de term ‘veranderkundige’ voor iedereen die vanuit een begeleidende, adviserende of verbindende rol bijdraagt aan verandering in een ecosysteem.

Binnen Raedelijk gaat het vaak om adviseurs die samenwerking rond brede gezondheid en welzijn versterken, maar de rol kan ook passen bij andere procesbegeleiders, programmaleiders, beleidsadviseurs of netwerkcoördinatoren. De termen ‘onze rol’ en ‘adviseurs’ verwijzen in dit hoofdstuk dus niet alleen naar adviseurs van Raedelijk, maar breder naar mensen die vanuit een veranderkundige rol werken.

Een veranderkundige neemt het ecosysteem niet over en brengt niet dé oplossing. De veranderkundige helpt betrokkenen om het vraagstuk scherper te zien, perspectieven te verbinden en condities te creëren voor beweging, leren en bijsturen, met oog voor de leefwereld van inwoners en de gezamenlijke bedoeling.

4.1 Wat betekent ecosystemisch werken voor het werk van veranderkundigen?

Voor veranderkundigen betekent ecosystemisch werken dat we maatschappelijke vraagstukken niet alleen benaderen vanuit zorg en organisatie, maar nadrukkelijk vanuit de leefwereld van inwoners en het bredere geheel van actoren, initiatieven en omstandigheden daaromheen. Onze bijdrage zit dan niet primair in het

ontwerpen van dé oplossing, maar in het helpen zichtbaar maken van het vraagstuk, het versterken van samenhang, het verbinden van perspectieven en het ondersteunen van een manier van samenwerken waarin beweging, leren en bijsturen mogelijk zijn.

4.2 Wat vraagt dit van veranderkundigen?

Dit vraagt van veranderkundigen dat we steeds eerst helpen verkennen wat de bedoeling is, of een ecosystemische aanpak passend is, hoe het huidige ecosysteem eruitziet en welke orde van verandering nodig is. Soms is vooral verbetering binnen bestaande verbindingen nodig, soms vraagt een opgave om het oprekken van samenwerking of zelfs om een meer fundamentele systeemverandering.

De rol van de veranderkundige verschilt per orde van verandering. Hoe fundamenteeler de verandering, hoe minder de veranderkundige op afstand kan blijven en hoe meer de rol vraagt om situationeel leiderschap, betrokkenheid en het vermogen om condities voor beweging te creëren.

1e orde

Bij een 1e orde verandering kan de veranderkundige relatief buiten schot blijven en de verandering vanaf afstand benaderen. De rol is vooral sturend en instrumenteel. De veranderkundige helpt doelen te verduidelijken, verbeteringen te organiseren en via duidelijke interventies optimalisatie te bereiken. Er is meer sprake van eenrichtingsverkeer, waarbij de veranderkundige richting geeft en anderen meeneemt in vooraf bepaalde verbeteringen. Rollen die hierbij passen zijn bijvoorbeeld projectleider of implementatiemanager, probleemoplosser, procesbewaker, instructeur of trainer en regisseur op afstand.

2e orde

Bij een 2e orde verandering blijft de veranderkundige nog enigszins op afstand, maar wordt de rol onderzoekender en begeleidender. De veranderkundige helpt bestaande manieren van denken, werken en organiseren ter discussie te stellen en ondersteunt betrokkenen bij transformatie. De nadruk ligt minder op optimaliseren en meer op het begeleiden van nieuwe betekenissen, patronen en werkwijzen. Rollen die hierbij passen zijn bijvoorbeeld procesbegeleider, reflectieve begeleider, ontwerper van leerprocessen, facilitator van dialoog en transformatiecoach.

3e orde

Bij een 3e orde verandering is de veranderkundige zelf onderdeel van de verandering. De rol vraagt om kleur bekennen, een moreel kompas tonen en jezelf op het spel durven zetten. De veranderkundige creëert ruimte voor kleine kiemen van vernieuwing, verbindt netwerken, faciliteert interactief leren over grenzen heen en helpt werkzame principes opschalen en institutionaliseren. Tegelijk vraagt deze orde ook om ruimte te maken en te destabiliseren. Oude werkelijkheden, verhoudingen en gewoonten moeten soms worden doorbroken, zodat fundamenteel nieuwe oplossingen kunnen ontstaan. Rollen die hierbij passen zijn bijvoorbeeld verbindend activist, destabilisator, netwerkverbinder, overstapbegeleider, bewustmaker van grenzen, gids in onzekerheid en didacticus van transitie.

Wanneer bestaande werkwijzen en randvoorwaarden geleidelijk worden losgelaten, ontstaat ruimte voor zelforganisatie en adaptief handelen. Juist dan biedt de veranderkundige houvast, niet door de uitkomst vast te leggen, maar door de gezamenlijke bedoeling, gedeelde waarden en heldere spelregels centraal te stellen. De veranderkundige helpt duiden waar de samenwerking staat, maakt de transitie behapbaar door stapsgewijs te werken en bevordert transparantie. Zo worden betrokkenen ondersteund om verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel, ook wanneer het eindbeeld nog niet volledig duidelijk is.

Daarnaast maakt de veranderkundige bewust ruimte voor verschillende perspectieven, belangen en ervaringen. Verschillen worden niet gladgestreken, maar onderzocht en benut om het vraagstuk breder te begrijpen. Daarbij is steeds de vraag welke stemmen nog ontbreken en welke aannames mogelijk leiden tot een te smalle blik op het ecosysteem. Zo kunnen meer betrokkenen zich onderdeel voelen van de samenwerking en ontstaan nieuwe inzichten en handelingsmogelijkheden.

Tot slot vraagt vertrouwen en verbinding om een kwaliteitsvolle uitwisseling tussen deelnemers. Een klassieke vergadering of een vroeg gesprek over rollen en mandaten is daarvoor niet altijd het beste vertrekpunt. De veranderkundige kiest passende gespreks- en werkvormen, zorgt dat relevante informatie gezamenlijk wordt opgebouwd en faciliteert reflectie, experimenteren en betekenisgeving. Zo ontstaat een lerende aanpak waarin betrokkenen ervaringen delen, gezamenlijk ontwikkelen en op basis van nieuwe inzichten kunnen bijsturen.

R a e d e l i j n ➤

Wat wij daarin **wel** kunnen betekenen

- Een ecosystemische bril inbrengen: we kunnen opdrachtgevers en partners helpen om anders naar een vraagstuk te kijken: vanuit de bedoeling, de leefwereld van inwoners en de samenhang tussen actoren, in plaats van alleen vanuit bestaande structuren, eendimensionale vraagstukken, of zorglogica.
- Het vraagstuk en de veranderopgave helpen duiden: we kunnen helpen bepalen welke orde van verandering wenselijk en haalbaar is, hoe volwassen de samenwerking al is en of ecosystemisch werken een passende vorm is.
- Verbinding en condities voor samenwerking versterken: we kunnen gedeelde waarden, leidende principes, spelregels en een waardengedreven dialoog helpen ontwikkelen en organiseren, zodat vertrouwen, gelijkwaardigheid en transparantie sterker worden.
- Leren en ontwikkelen faciliteren: we kunnen leerstructuren, reflectie en reflexieve monitoring ondersteunen, zodat partijen al doende kunnen leren, experimenteren en bijsturen.
- Bruggen slaan tussen verschillende niveaus en werelden: we kunnen verbinden tussen beleid en praktijk, tussen bestuur en uitvoering, tussen zorg en leefwereld, en tussen verschillende domeinen en talen.
- Vraagstukken en opdrachtgevers bespiegelen waar dat nodig is: we kunnen bespreekbaar maken wanneer ambities, kaders of opdrachten te smal zijn voor de opgave, en helpen ruimte creëren voor openere uitkomsten en transformatie.
- Passende interventies inzetten: we kunnen prikkelen, inspireren, aanjagen en stimuleren op een wijze die past bij de fase, context en beweging in het ecosysteem.
- Inwoners en andere betrokkenen beter positioneren: ondersteunen om inwoners niet alleen als doelgroep, maar als mede-vormgevers van verandering te betrekken.

Wat onze rol nadrukkelijk **niet** is

- Niet de eigenaar van het ecosysteem zijn: het ecosysteem is van de betrokken actoren en inwoners zelf. Wij kunnen beweging ondersteunen, maar niet overnemen.
- Niet de uitkomst vastleggen of beheersen: bij ecosystemisch werken ligt het eindbeeld niet altijd vooraf vast. Onze rol is daarom niet om alles dicht te plannen of resultaat volledig voorspelbaar te maken.
- Niet alle regie centraliseren: we kunnen coördinatie helpen vormgeven, maar niet als een strak programma dat het lerende en organische karakter van samenwerking wegdrukt.
- Niet op de stoel van inwoners of partners gaan zitten: oppassen dat we initiatieven, eigenaarschap of betekenisgeving niet overnemen vanuit professionele reflexen.
- Niet doen alsof ecosystemisch werken altijd de oplossing is: het is een passende benadering bij bepaalde opgaven, vooral als samenhang, transformatie en onzekerheid centraal staan, maar niet bij iedere verandering.

4.3 Spanning in ons adviseurschap

Deze ecosystemische manier van werken vraagt ook iets van onszelf. Als adviseurs zijn we vaak gewend om richting te geven, toe te werken naar een helder resultaat en grip te houden op proces en opbrengst. Ecosystemisch werken vraagt juist dat we ruimte kunnen laten voor ontvouwing, onzekerheid en gedeeld eigenaarschap. Dat betekent niet dat onze rol kleiner wordt,

maar wel anders: minder sturend op inhoud en uitkomst, meer ondersteunend aan richting, condities, leren en beweging. Dat vraagt om een houding waarin we kunnen vertragen, luisteren, schakelen tussen niveaus en rollen, en steeds opnieuw afwegen wat de regio nodig heeft om zelf verder te komen.

4.4 Samengevat

Ecosystemisch werken kan betekenen dat veranderkundigen niet alleen adviseren over samenwerking en verandering, maar ook helpen de voorwaarden te scheppen waaronder een ecosysteem zich kan (door)ontwikkelen.

We zijn daarbij vooral intermediair, verbinder, veranderkundige en leerbegeleider. We helpen kijken, duiden, verbinden, oprekken en leren. Zonder het ecosysteem over te nemen of de uitkomst naar ons toe te trekken.

Gespreksleidraad voor veranderkundigen

Onderstaande punten kunnen helpen om in samenwerkingstrajecten het gezamenlijke gesprek te voeren over wat ecosystemisch werken vraagt. Ze zijn bedoeld als praktische checklist op hoofdlijnen, niet als vast stappenplan.

1. **Begin bij de leefwereld en bedoeling:** over wie gaat het, wat speelt er voor inwoners en welke maatschappelijke impact willen we samen bereiken?
2. **Breng het ecosysteem in beeld:** welke inwoners, informele netwerken, professionals, organisaties, voorzieningen en randvoorwaarden doen ertoe?
3. **Verken de orde van verandering:** gaat het om verbeteren, transformeren of opnieuw uitvinden, en wat vraagt dat van de samenwerking?
4. **Maak gedeelde waarden expliciet:** welke waarden geven richting aan keuzes, gedrag en samenwerking, ook wanneer het spannend wordt?
5. **Spreek leidende principes en spelregels af:** hoe werken partijen samen, hoe nemen zij besluiten en wat doen zij als het schuurt?
6. **Let op patronen en belangen:** welke routines, overtuigingen, financiering of verantwoordingslijnen houden het huidige systeem in stand?
7. **Organiseer ruimte om te leren:** waar kunnen partijen experimenteren, reflecteren, bijsturen en kleine stappen gebruiken om verder te komen?
8. **Verbind micro, meso en macro:** hoe sluiten praktijk, organisaties, netwerken, beleid en randvoorwaarden op elkaar aan?
9. **Houd eigenaarschap in het ecosysteem:** wie moet zelf aan zet blijven, en waar helpt de veranderkundige zonder over te nemen?
10. **Kijk breed naar impact:** welke directe en indirecte opbrengsten willen we volgen, en hoe gebruiken we die inzichten om te leren en bij te sturen?

R a e d e l i j n ➤

Conclusie

Ecosystemisch werken vraagt om blijven kijken, leren en bijsturen, samen met inwoners, professionals en partners.

Juist door te vertrekken vanuit de leefwereld, gedeelde waarden en de gezamenlijke bedoeling, ontstaat ruimte voor beweging die duurzaam kan groeien.

Dit raamwerk biedt daarvoor geen eindpunt, maar een uitnodiging om samen verder te bouwen aan ecosystemen die gezondheid, welzijn en veerkracht versterken.



Auteurs: Arjan Biemans, Lara Wouda, Marian Kesler en Sophie Schmitz

[Meer informatie](#)

info@raedelijn.nl

030 26 44 546

www.raedelijn.nl

R a e d e l i j n 