



Trefpunt voor Organisatieontwikkeling

Advies | HRD | L&D

Trend – organisatieadvies

jaargang 1 | nummer 5 | mei 2026



De kracht van het midden voor leiders en teams

Vivian Acquah

Van beperking naar onbegrensd vermogen

Wouter Smit, Mijke Hartendorp, Leontien Vreeburg

Wat lidmaatschap zichtbaar maakt in teams

Ingmar Kappers, Mariëtte Koster

Tien buffers voor florerend leiderschap onder druk

Stephen Steijger

Trends in veranderkunde

Jaap Boonstra, Marjo Dubbeldam





De kracht van het midden voor leiders en teams

Auteur: **Vivian Acquah**

Als inclusie-strategist kom ik vaak teams tegen die vastlopen in hun onderlinge samenwerking. Collega's die situaties vaak zwart of wit zien. Ze weigeren ruimte te maken voor andere perspectieven. Deze starre houding veroorzaakt frictie en conflicten op de werkvloer. Collega's zien elkaar soms zelfs als tegenstanders, puur omdat ze een andere mening hebben. Dit gedrag belemmert de groei van de organisatie en schaadt het vertrouwen. Het boek 'Het Cohesieveld: De kracht van het midden' van Augusto de Campos Neto biedt een verfrissende blik op deze uitdaging. De Campos Neto deelt inzichten over hoe je als leider effectief omgaat met deze tegenstellingen. Hij laat zien hoe je samenwerking en communicatie binnen jouw team aanzienlijk verbetert.

De Campos Neto heeft wortels in Angola, Portugal en Kaapverdië en groeide op in Amsterdam-Zuidoost. Hij stelt dat identiteit geen vaste vorm heeft. Jouw identiteit ontstaat in relatie tot de ander. Dit inzicht vormt de basis van het cohesieveld. Deze benadering focust zich op de krachten die mensen verbinden. Je stopt met het uitvergroten van de tegenstellingen. Traditionele modellen van overleg en consensus werken vaak niet meer in de huidige mindset van onze samenleving. Ze dwingen mensen tot water bij de wijn doen, waarbij je niet eens limonade kan maken. Dit laat mensen ontevreden achter. Het Cohesieveld biedt een dynamisch alternatief dat daadwerkelijk werkt voor toekomstbestendige leiders.

Waarom het oude midden faalt

We leven en werken in een tijd van grote verdeeldheid. Teams weerspiegelen de dynamiek van de bredere samenleving. Spanningen lopen snel op bij veranderingen. Een nieuwe strategie of een simpele aanpassing in de werkprocessen leidt direct tot kampvorming. Voorstanders en tegenstanders graven zich in. Het oude midden zocht altijd naar een oppervlakkig compromis. De Campos Neto legt uit dat dit oude midden niet meer functioneert. Mensen zoeken erkenning. Een zwak compromis ontkent de emoties en de behoeftes van jouw teamleden.

Het Cohesieveld introduceert een nieuwe methode. Je leert kijken naar het dynamische sociale netwerk binnen jouw organisatie. Je bouwt een relationeel midden. Dit midden eist geen formele overeenstemming op papier. Het vraagt om informeel leiderschap en oprechte betrokkenheid. Je leert als leider om

*Traditionele modellen
van overleg en consensus
werken vaak niet meer
in de huidige mindset
van onze samenleving.*

verschillen te dragen zonder direct een oordeel te vellen. Dit geeft jouw team de veiligheid om eerlijk te communiceren.

Vier rollen voor sociale cohesie

Het Cohesieveld leunt op vier specifieke rollen. Je herkent deze rollen direct in jouw eigen team. Door deze rollen bewust in te zetten, stimuleer je de samenwerking.

De eerste rol behoort tot de **Verbinders**. Dit zijn de mensen die van nature netwerken bouwen. Ze maken makkelijk een praatje met collega's van andere afdelingen. Ze kennen de ongeschreven regels van de organisatie. Verbinders brengen mensen samen. Als leider moet je deze mensen faciliteren. Geef ze de tijd om relaties te onderhouden. Zet ze in wanneer twee afdelingen slecht communiceren. Zij overbruggen de kloof.

De tweede rol is die van de **Herkenners**. Deze teamleden bezitten een grote dosis empathie. Zij zorgen ervoor dat anderen zich gezien en gehoord voelen. Ze merken het direct op als iemand stilletjes afhaakt tijdens een vergadering. Ze benoemen de ongemakkelijke sfeer. Herkenners halen de angel uit conflicten door emoties de ruimte te geven. Betrek deze mensen actief bij

grote verandertrajecten. Zij bewaken de emotionele veiligheid van de groep.

De derde rol betreft de **Narratiefbouwers**. Dit zijn de verhalenvertellers binnen jouw organisatie. Zij creëren betekenis. Ze vertalen de bedrijfsdoelstellingen naar inspirerende verhalen. Ze gebruiken anekdotes over eerdere successen om het team te motiveren. Narratiefbouwers geven woorden aan de gedeelde identiteit. Vraag deze collega's om de successen van het team te presenteren. Ze binden de groep door een gezamenlijk verhaal te vertellen.

De vierde rol is die van de **Stille Draggers**. Deze mensen zoeken de schijnwerpers nooit op. Ze doen hun werk grondig en betrouwbaar. Ze bieden stabiliteit wanneer de organisatie door een chaotische fase gaat. In een wereld vol verandering vormen zij het fundament. Waardeer deze stille

krachten expliciet. Hun rustige aanwezigheid geeft de rest van het team het vertrouwen om te innoveren.

Vijf principes voor verbinding

De Campos Neto beschrijft vijf principes van cohesie. Dit zijn zeer praktische richtlijnen die jij direct toepast in jouw leiderschap. Ze bouwen vertrouwen op en verbeteren de communicatie.

Het eerste principe luidt dat de relatie voor de inhoud gaat. We stappen in het werk vaak direct over op de feiten. We presenteren grafieken en harde cijfers. Dit werkt niet als er wantrouwen heerst in het team. Je moet eerst de relatie herstellen. Nodig de kritische medewerker uit voor een wandeling. Toon oprechte interesse in de persoon achter de functie. Vertrouwen vormt de absolute voorwaarde voor elk inhoudelijk gesprek.



Afbeelding 1. Het Cohesieveld. Bron: Augusto de Campos Neto

Het tweede principe stelt dat herkenning voorafgaat aan verandering. Je eist vaak direct nieuw gedrag van jouw mensen. Mensen verzetten zich hiertegen. Ze willen eerst erkenning voor hun huidige situatie. Ze willen dat je hun uitdagingen begrijpt. Benoem deze weerstand openlijk. Zeg dat je begrijpt dat de nieuwe software frustrerend werkt. Deze simpele erkenning creëert direct ruimte voor acceptatie.

Het derde principe focust op de kracht van symboliek. Symboliek bepaalt de betekenis van jullie werk. Dagelijkse rituelen versterken de band tussen collega's. Denk aan de manier waarop jullie de week afsluiten. Denk aan de aandacht die je geeft aan een jubileum. Deze momenten lijken klein, maar ze dragen enorm bij aan de teamgeest. Ze bevestigen dat jullie samen een eenheid vormen.

Het vierde principe is zeer actiegericht. Cohesie groeit in de praktijk. Je bouwt geen sterk team door urenlang te vergaderen over de bedrijfscultuur. Je bouwt een team door samen te werken. Start een concreet project en zet mensen met verschillende meningen bij elkaar. Laat ze samen een probleem oplossen. Het samen doen overbrugt de verschillen veel sneller dan het praten over verschillen.

Het vijfde principe herinnert jou eraan dat ruimte geven relationeel werk is. Een veilige omgeving ontstaat nooit vanzelf. Je bouwt deze ruimte door actief in te grijpen. Je corrigeert mensen die de verbinding schaden. Je stelt duidelijke grenzen aan de manier waarop collega's met elkaar spreken. Je faciliteert het gesprek. Dit vraagt om constante aandacht en inspanning van jouw kant.

Een nieuw midden vormgeven

Het boek sluit af met een visie op een nieuw midden. Dit nieuwe midden eist van jou als leider een actieve houding. Het is geen neutrale zone waar je conflicten ontwijkt. Het is een levendige ruimte vol beweging en betrokkenheid. Je maakt bewust ruimte voor het verschil. Je moedigt teamleden aan om hun afwijkende mening te delen.

Dit vereist moed. Je moet de controle soms loslaten. Je moet accepteren dat oplossingen niet direct op tafel liggen. Je gebruikt bewonersavonden of in jouw geval teamvergaderingen als een relationele ruimte. Je faciliteert het proces in plaats van het antwoord voor te kauwen. Je gebruikt rituelen om gedeelde betekenis te creëren.

Jouw rol verandert hiermee fundamenteel. Je stopt met het overtuigen van mensen op basis van pure logica. Je begint met het bouwen van een sterk sociaal netwerk. Je zet de Verbinders in. Je luistert naar de Herkenners. Je geeft de Narratiefbouwers het podium. Je leunt op de Stille Draggers.

Wanneer je deze elementen combineert, ontstaat er een krachtig cohesieveld binnen jouw team. Mensen voelen zich gewaardeerd. Ze durven fouten te maken. Ze durven het oneens te zijn zonder de

Bouw een team dat de uitdagingen van deze tijd met vertrouwen tegemoet treedt.

relatie te verbreken. Dit leidt tot snellere besluitvorming en veel betere resultaten. De communicatie stroomt weer vrij. Innovatie krijgt de ruimte omdat angst voor het oordeel verdwijnt.

Je stopt met het bestrijden van de verschillen. In plaats daarvan leer je ze te omarmen en in je voordeel te gebruiken.

Dit boek nodigt je uit om deze stap te zetten. Transformeer de manier waarop jij leidinggeeft. Creëer een omgeving waar effectieve samenwerking de norm is. Bouw een team dat de uitdagingen van deze tijd met vertrouwen tegemoet treedt. Neem de principes van De Campos Neto ter harte en ervaar de enorme impact van het midden.



Vivian Acquah, gecertificeerd DGI-trainer, helpt organisaties inclusieve werkculturen te creëren waar iedereen zich welkom voelt. Met praktische strategieën en een professionele aanpak bevordert ze bewustzijn en verbinding binnen teams en leiderschap. Als spreker en trainer maakt ze complexe onderwerpen toegankelijk. Haar missie: organisaties ondersteunen bij de transformatie tot omgevingen waar diversiteit wordt gevierd en inclusie vanzelfsprekend is.

Van beperking naar onbegrensd vermogen

Hoe een medewerkersnetwerk bijdraagt aan welzijn en duurzame inzetbaarheid

Auteurs: Wouter Smit, Mijke Hartendorp, Leontien Vreeburg

De voordelen van een medewerkersnetwerk

Medewerkersnetwerken zijn een goede manier om groepen te ondersteunen die extra representatie nodig hebben binnen de organisatie. Met name voor collega's die minder zichtbaar zijn of specifieke behoeften hebben die op de werkvloer onderbelicht blijven.



Deze netwerken ontstaan meestal bottom-up: door werknemers zelf geïnitieerde initiatieven waar collega's uit dezelfde minderheidsgroep (bijvoorbeeld queer, multicultureel of young professionals) samenkomen (Dennissen et al., 2019; Welbourne et al., 2017). Een ander voorbeeld zijn de collega's met een arbeidsbeperking of -bijzonderheid (verder: de 'doelgroep').

Dankzij het netwerk voor de doelgroep is er meer aandacht voor thema's als toegankelijkheid en welzijn binnen de organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om problemen met de digitale toegankelijkheid, de fysieke toegang tot gebouwen of een belemmering in de teamsamenwerking (Van Rijswijk & Curşeu, 2025). Samenkomen in een netwerk heeft resultaat: leden van doelgroep-netwerken rapporteren een verhoogde betrokkenheid en ervaren een sterkere verbondenheid met hun organisatie. Het netwerk draagt bij aan positieve ervaringen op het werk en minder stigma's op de werkvloer (Dennissen et al., 2019; Welbourne et al., 2017).

Vijf kernvragen bij het opzetten van een doelgroep-netwerk

Dit artikel ondersteunt medewerkers en organisaties bij het opzetten en uitbouwen van een krachtig doelgroep-netwerk.

Gebaseerd op onze projecten, onderzoek en ervaringen uit de praktijk leggen we aan de hand van vijf kernvragen uit hoe je een netwerk vormgeeft.

1. Wie betrek je bij het netwerk?

De eerste stap is het helder afbakenen van de doelgroep. In essentie is het een netwerk voor, door en met collega's met

een arbeidsbeperking. 'Arbeidsbeperking' is geen homogene groep, dus het is belangrijk te specificeren wie hieronder vallen.

Bijvoorbeeld mensen met een fysieke beperking, collega's met een chronische aandoening, neurodiversiteit of psychische kwetsbaarheid. Daarbij speelt het dilemma tussen een brede en smalle definitie. Een brede afbakening bevordert verbinding en pakt barrières aan waar elke medewerkers baat bij heeft, ongeacht de beperking.

Met de vergaderetiquette uit onze toolbox 'Inclusief Hybride Werken' merkten we dat zowel neurodivergenten, visueel als auditief beperkten profiteren van duidelijke vergaderafspraken.

Een smallere focus, zoals op neurodivergentie, biedt juist meer herkenning en verdieping op specifieke thema's, zoals werken in een neurotypische omgeving. Een voorbeeld van een neurodivergent netwerk is 'Tussen de Oren' van ProRail, waarbij specifiek aandacht is voor de behoeftes van deze doelgroep. Grotere organisaties kunnen ook kiezen voor een netwerk met meerdere subgroepen. De League Rijk richt zich bijvoorbeeld op medewerkers met een 'bijzonderheid', met specifieke groepen voor bijvoorbeeld fysieke beperkingen, chronische ziekten en psychische kwetsbaarheid.

Overweeg bij het bepalen van de doelgroep een onderverdeling te maken in verschillende rollen die bijdragen aan een succesvolle opzet. In het netwerk AbilityNL van het bedrijf PwC wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt in drie rollen: De 'kernleden' geven samen sturing aan het netwerk en benoemen een voorzitter. De 'netwerkleiden' komen samen in de sessies

om te praten over aandachtspunten die de groep aangaat. De 'bondgenoten' promoten het netwerk, bijvoorbeeld de manager die dit netwerk als klankbord gebruikt bij ontwikkelingen rondom inclusie en organisatieverandering.

2. Hoe start je een netwerk?

Netwerken die vanuit medewerkers ontstaan blijken in de praktijk duurzamer dan HR-initiatieven. Tegelijkertijd is formele steun en zichtbaar eigenaarschap binnen de organisatie nodig om te kunnen starten en te ontwikkelen tot een netwerk.

In de startfase werkt een persoonlijke aanpak meestal het beste: begin bewust klein met enkele gemotiveerde medewerkers. Zorg dat het netwerk niet aan één persoon hangt, want dat maakt het kwetsbaar. Bij Hogeschool Windesheim startte het netwerk met een blinde medewerker die, met steun van HR, collega's uitnodigde voor een dialoog over werken met een beperking. Zo'n kleine, gelijkgestemde groep vormt een sterke basis voor groei.

Vervolgens kan het netwerk uitbreiden. Gerichtte communicatie vanuit de organisatie kan daarbij ondersteunen. Denk aan het inzetten van boegbeelden of ambassadeurs die intern gezag hebben en zich echt betrokken voelen. De League Rijk gebruikt bijvoorbeeld een actieve LinkedIn-community met persoonlijke verhalen van collega's. Door het netwerk zichtbaar te maken via video, intranet of nieuwsbrieven, wordt het laagdrempeliger en toegankelijker.

Betrek ten slotte iemand op besluitvormingsniveau, zoals een HR-

directeur of directielid, die affiniteit heeft met de doelgroep. Deze bestuurlijke verankering geeft het netwerk een stevige positie, zodat het netwerk echt onderdeel wordt van de organisatie.

3. Hoe bepaal je het gezamenlijke doel?

Een helder doel geeft het netwerk richting en focus. Het netwerk kan zich richten op verschillende doelen zoals kennisdeling, leren (bijvoorbeeld over toegankelijk samenwerken) of het aanjagen van inclusie binnen de organisatie. De meest effectieve netwerken combineren twee doelen: waardecreatie voor de doelgroep én een zichtbare bijdrage aan de organisatie doelen.

Sluit waar mogelijk aan bij bestaande kaders, zoals het VN-verdrag handicap of de Charter Diversiteit van de Sociaal Economische Raad. Deze bieden allerlei kaders voor een veilige werkomgeving en passende aanpassingen (*reasonable accommodations*, Waddington, 2025). Koppel het netwerk ook aan bestaand HR-beleid rond inclusie of talentontwikkeling, zodat het geen doel is wat 'erbij komt' maar juist structureel onderdeel wordt van beleidsontwikkeling.

Binnen deze kaders bepalen kernteam en leden samen het doel, volgens het principe '*nothing about us without us*'. Dat vergroot het eigenaarschap en stimuleert betrokkenheid, ook als de agenda's vollopen met andere activiteiten. Een eerste stap is bijvoorbeeld het organiseren van een sessie waarin deelnemers hun persoonlijke doelen met het netwerk benoemen, en dat vervolgens samenbrengen tot een overkoepelende doelstelling

Voorbeelden van doelstellingen van het doelgroep-netwerk..

Wij maken ons sterk voor een werkomgeving waarin een arbeidsbeperking geen barrière vormt voor professioneel succes en persoonlijk welzijn.
Wij stimuleren gelijke behandeling en kansen voor alle medewerkers, met en zonder beperking.
Wij zetten een realistisch beeld neer over mensen met een bijzonderheid.
Wij creëren een 'safe space' waarbij iedereen zichzelf kan en mag zijn.

4. Welke activiteiten kun je organiseren?

Het doel van het netwerk wordt bereikt door het organiseren van activiteiten. Deze activiteiten kunnen grofweg worden onderverdeeld in drie categorieën: het stimuleren van verbinding, verbeteren van educatie/kennisdeling en realiseren van organisatorische impact.

Verbinding

Laagdrempelige bijeenkomsten bieden ruimte om onderling ervaringen te delen. Denk aan thema's zoals energiebeheer, openheid in je team, hulpmiddelen of omgaan met 'onzichtbare' beperkingen. Belangrijk is dat de gezamenlijke werkcontext centraal staat ('wat zijn jouw ervaringen en hoe ga je ermee om') en niet een medische context ('wat zijn jouw belemmeringen/ heb jij precies'). Zorg voor een positieve setting en praat vanuit behoefte in plaats van kritiek, zodat de sessie gericht blijft op het delen van oplossingen en ervaringen. Naast groepsbijeenkomsten kan bijvoorbeeld

een buddysysteem ook bijdragen: koppel nieuwe leden aan een ervaren lid zodat er een laagdrempelig aanspreekpunt ontstaat.

Educatie

Het netwerk kan bijvoorbeeld (lunch) lezingen organiseren, bijvoorbeeld over neurodiversiteit of toegankelijkheid, met externe sprekers of een collega uit de doelgroep. Verder kan het netwerk samenwerken met HR, bijvoorbeeld bij het organiseren van trainingen voor leidinggevenden over inclusief leiderschap of het herkennen van uitsluiting.

Thematische momenten bieden vaak een goede aanleiding voor bewustwording, zoals de 'Week van de Toegankelijkheid' en 'World Autism Awareness Day'. PwC organiseerde een themamiddag in de vorm van een 'bake-off', waarbij koppels van medewerkers met en zonder beperking de strijd aangingen voor het maken van de lekkerste taart. Terwijl de taart rees in de oven gingen ze met elkaar in gesprek over verschillende beperkingen en het belang en de dilemma's die er bestaan rondom toegankelijk en gelijkwaardig samenwerken.

Organisatorische impact

Het netwerk kan ervoor zorgen dat belangen, behoeften en ervaringen van medewerkers met een arbeidsbeperking/ bijzonderheid structureel worden meegenomen in beleid en besluitvorming. Bijvoorbeeld door de inzet als klankbord of *critical friend* bij beleidsontwikkeling en organisatorische veranderingen. Denk hierbij aan het verder vormgeven van het onboardingproces, hybride werkbeleid of meepraten over de verwachte impact van een reorganisatie. Het netwerk signaleert praktische knelpunten in de

“Een netwerk is een mooi voorbeeld van hoe persoonlijke kwetsbaarheid verandert in collectieve kracht”

(fysieke en digitale) werkomgeving. Denk bijvoorbeeld aan het testen van nieuwe software-updates op toegankelijkheid nog vóórdat implementatie plaatsvindt, zoals het netwerk B-able, van ABN-AMRO doet. Of bij het aanbestedingen van nieuwe apparatuur, bijvoorbeeld als eis stellen dat het bedieningsscherm van het koffieautomaat of de beamer ook te gebruiken is door collega's met een visuele beperking.

5. Hoe waarborg je de veiligheid?

Psychologische veiligheid is de basis van een goed lopend netwerk en moet expliciet worden geborgd. Dit begint met heldere kaders en omgangsvormen: hoe gaan we met elkaar om, wat tolereren we wel en niet van elkaar? Verder mag niemand zich gedwongen voelen om persoonlijke zaken te delen, alles berust op vrijwilligheid. Daarnaast is vertrouwelijkheid essentieel: wat besproken wordt, blijft binnen de groep. Door deze spelregels tijdens de bijeenkomsten steeds te herhalen, ontstaat een voorspelbare omgeving waarin mensen zich kwetsbaar durven uiten. Besteed extra aandacht aan hiërarchie, bijvoorbeeld als een leidinggevende en medewerker beide deelnemen. Bespreek met beide personen of dit wenselijk is en hoe met eventuele spanningen wordt omgegaan.

Tips voor het borgen van veiligheid en creëren van kaders:

Werk elke sessie met een gekozen voorzitter, die bewaakt dat iedereen die wil respectvol aan bod komt.

Spreek vooraf af dat de voorzitter actief helpt bij het verduidelijken van bijdragen. Bijvoorbeeld: “Ik hoor je zeggen dat.., klopt dat?”

Stimuleer deelnemers om elkaar verduidelijkende vragen te stellen (“Waarom vind je dat?”, “Wat maakt dat je zo reageert?”).

Zorg ook voor luchtigheid. Een grapje tussendoor helpt even relativeren.

Wanneer de doelgroep samen in een netwerk behoeftes, ervaringen en oplossingen deelt, ontstaat er een stem die versterkt klinkt binnen de organisatie. Belangrijke thema's worden verbeterd, variërend van heel concreet (digitale toegankelijkheid) tot meer op de cultuur gericht (werken in een team met een collega uit de doelgroep). Tegelijkertijd werken deze collega's aan hun eigen welzijn en betrokkenheid, en blijven zij duurzaam inzetbaar. Het is een mooi voorbeeld van hoe persoonlijke kwetsbaarheid verandert in collectieve kracht. En als de organisatie zo creatief is als de doelgroep zelf, gaat dat vast helemaal goedkomen.

Referenties

- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity

networks: networking for equality? *British Journal of Management*, 30(4), 966-980.

- Van Rijswijk, J., Curseu, P. L., & van Oortmerssen, L. A. (2025). The salience of the invisible: insights into the evolution, dynamics and relational challenges of employee neurodiversity networks. *Employee Relations: The International Journal*, 47(7), 1121-1140.
- Waddington, L. (2025). Hybrid working policies, reasonable accommodation, and staff with disabilities: a case study of European Universities. *Laws*, 14(4), 1-19.
- Welbourne, T. M., Rolf, S., & Schlachter, S. (2017). The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda. *Personnel Review*, 46(8), 1816-1834.



Dr. Wouter Smit is onderzoeker bij het Worklab en docent bij de opleiding Bedrijfskunde, beide aan de Hogeschool van Amsterdam.



Dr. Mijke Hartendorp is onderzoeker bij het lectoraat Employability Transition en docent bij de opleiding Toegepaste Psychologie, beide aan de Hogeschool Saxion.



Drs. Leontien Vreeburg is projectleider vitaal, veilig en inclusief werken bij Zestor.



Wat lidmaatschap zichtbaar maakt in teams

En waarom eigenaarschap alleen niet genoeg is

Auteurs: **Ingmar Kappers, Mariëtte Koster**

Ik merk dat ik afhaak

Het is dinsdag halverwege januari. Ik zit aan een vergadertafel met acht mensen die allemaal iets vinden van de koers voor het komende jaar. Het gesprek verloopt stroef. Enkele MT-leden brengen ideeën in, anderen leunen achterover of vallen stil. Reacties volgen elkaar snel op, maar bouwen nauwelijks op elkaar voort. Dan zegt een van de MT-leden: "Ik merk dat ik afhaak. We praten wel, maar ik weet niet meer waarvoor."

Zulke opmerkingen worden gemakkelijk als weerstand of gebrek aan betrokkenheid gelezen. Toch zit er iets anders in: de groep is de draad kwijt en hij zegt het als eerste hardop. Ik vraag, als begeleider, wie dit afhaken herkent. Het blijft eerst stil. Dan sluiten drie anderen zich aan, voorzichtig. "Met welk doel voeren we dit gesprek eigenlijk?" vraagt één MT-lid. De voorzitter: "Ik mis echt een stukje eigenaarschap in dit gesprek. Wie pakt dit verder op?"

Wat ik waarneem is niet alleen een afhakend MT-lid. Ik zie een groep die snel spreekt zonder op elkaar te bouwen, terwijl twee of drie stiller worden. Daarom spreek ik de afhaker niet persoonlijk aan. Ik vraag de hele groep: "Wie herkent dit?" De aandacht verschuift van persoon naar patroon.

De oproep om eigenaarschap klinkt logisch, maar raakt niet waar het om gaat. Eigenaarschap beschrijft wie iets oppakt. Het zegt niets over hoe iemand zich verhoudt tot wat er op dat moment in de groep gebeurt. Precies die verhouding bepaalt of een team vooruitkomt of blijft hangen. In dit artikel zetten we daar het begrip 'lidmaatschap' tegenover. We laten zien waar eigenaarschap stopt en wat lidmaatschap zichtbaar maakt. Ook dragen we voorbeelden aan hoe een begeleider, leider of HR-professional het maandagochtend anders kan aanpakken.

Eigenaarschap raakt aan identiteit en kan zich richten op een taak, een proces of een relatie: iemand pakt iets op, voelt zich verantwoordelijk en wacht niet af (Pierce et al., 2001). Dat is waardevol. Wat het concept niet aangeeft, is hoe iemand zich verhoudt tot wat er tussen mensen

gebeurt, tot het gezamenlijke doel, of tot wat de situatie op dat moment vraagt. Een MT-lid kan zich eigenaar voelen van zijn dossier en tegelijk de aansluiting met het gesprek aan tafel verliezen. Precies dat gebeurt hier.

Teams lopen vast, ook als iedereen zijn werk doet en resultaten volgen. De kwaliteit van het samenwerken krijgt zelden expliciete aandacht. Structuur en taakverdeling zijn er genoeg. Wat ontbreekt is een taal voor wat daaronder ligt: hoe mensen omgaan met onderlinge verschillen en zich tot gedeelde verantwoordelijkheid verhouden. Irritatie verdwijnt naar de wandelgangen. Stille wordt gelezen als instemming.

Het MT-lid aan de vergadertafel had zijn eigenaarschap niet verloren. Wat was weggefallen, was zijn verbinding met de anderen in de ruimte en met het doel van het gesprek hier-en-nu. Dat is wat Agazarian en Gantt (2020) lidmaatschap noemen: de mate waarin iemand zijn aandacht, betrokkenheid en gedrag afstemt op het gezamenlijke doel en op wat de context op dat moment vraagt.

Die verbinding is fragiel. Ze vraagt voortdurend aandacht van alle betrokkenen. Dat onderscheidt lidmaatschap van psychologische veiligheid (Edmondson, 2018): die beschrijft de voorwaarde om iets te durven zeggen, lidmaatschap de afstemming waarmee het gezegd wordt. Aerts en Maas (2025) werken dit concept verder uit voor de praktijk van organisatieontwikkeling.

Het verschil wordt concreet als eigenaarschap zonder lidmaatschap werkt.

Dan klinkt het als: "Dit is mijn onderwerp" of "Ik heb mijn deel gedaan". Lidmaatschap verschuift de vraag. Van "Wat is van mij?" naar "Wat vraagt deze situatie van mij, gezien ons gezamenlijke doel?"

Die interactie laat sporen na. In humor en coalities ontstaat een impliciete rangorde over wie vanzelfsprekend erbij hoort en wie niet (Ashforth en Mael, 1989). Het wordt zelden uitgesproken, maar is toch zichtbaar voor wie kijkt. Dat kijken is een vaardigheid. Voor begeleiders en adviseurs is het ook een professionele verantwoordelijkheid: wie spreekt, wie wordt gevolgd, wie zwijgt. Wie die interactie negeert, leest gedrag als individueel probleem. Wat het laat zien, is iets anders: mensen voelen zich niet genoeg lid om eigenaarschap te nemen.

Drie ingangen voor de dagelijkse praktijk

Lidmaatschap begint niet met een programma. Wat het verschil maakt, zijn kleine interacties in het dagelijkse werk. We beschrijven drie ingangen: oriëntatie, omgaan met verschil, reflectie op patronen. Op zichzelf niet nieuw; elke groepsdynamische traditie kent ze. Nieuw is de claim dat ze alleen werken als ze in het moment worden opgenomen als afstemming op de groep. Daarin raken Systems-Centered Theory (Agazarian en Gantt, 2020) en complex-responsief denken (Shaw, 2002; Stacey, 2011) elkaar.

De eerste ingang gaat over oriëntatie. Teams hebben telkens te verhelderen waaraan zij samenwerken, vanuit welke rollen wordt gesproken en in welke context besluiten worden genomen. In het MT waarmee dit artikel begon, was dat de vraag. Drie mensen dachten beslissingen

Lidmaatschap verschuift de vraag naar "Wat vraagt deze situatie van mij, gezien ons gezamenlijke doel?"

te nemen, twee dachten mee, één meende alleen geïnformeerd te worden. Niemand had dat benoemd. Vragen die dan helpen: waar werken we hier samen aan, en vanuit welke rol is iemand aanwezig? Wat is ons doel? Welk gedrag verwachten wij van elkaar?

Voor een begeleider betekent dit: stel die vragen aan het begin van een overleg, ook als het ongemakkelijk voelt. "Vanuit welke rol nemen we hier beslissingen?" is een vraag die de groep terugbrengt naar wat de situatie vraagt. Voor een leider geldt hetzelfde: benoem aan het begin van een gesprek welk type gesprek je voert, en nodig anderen uit dat te corrigeren als het niet klopt. Stacey (2003) laat zien dat die oriëntatie in complexe interactie geen eenmalige stap is. Ze keert terug, telkens als de context verschuift of de druk oploopt.

De tweede ingang is omgaan met verschil. Verschil in tempo, waarneming of interpretatie roept al snel irritatie of haastig debat op. Toch zit daar de informatie die het team nodig heeft om zich beter tot zijn taak en context te verhouden. Of mensen hun twijfel durven uitspreken, hangt af van wat er in de praktijk mee gebeurt (Edmondson, 2018).

In een adviesteam hebben twee adviseurs al maanden een onderhuidse spanning over de aanpak van een klanttraject. De groep werkt eromheen. Pas toen de begeleider vroeg welke twee visies hier tegenover elkaar staan, kwam het verschil op tafel als informatie in plaats van als probleem. Integratie gaat in samenwerking zelden vanzelf.

Het vraagt dat iemand doorvraagt vóórdat een standpunt wordt bestreden. Een vraag die daarbij helpt: "Welke stemmen zitten er in dit meningsverschil die we nog kunnen verkennen?" Agazarian en Gantt (2020) beschrijven dit als een van de centrale bewegingen in groepsontwikkeling. Juist daar wordt het verschil informatie. Gantt (2013) vertaalt deze beweging naar organisatiecontexten. Verschil dat niet wordt benoemd zet zich als patroon vast en blokkeert ontwikkeling.

De derde ingang is reflectie op patronen. Die is het moeilijkst te grijpen en daarom het vaakst overgeslagen. Patronen in interactie laten zich niet aanwijzen zoals een besluit of een taakverdeling. Ze worden zichtbaar in herhaling: wie het woord

neemt zodra het spannend wordt, welke stemmen worden gevolgd, waar de stilte valt. Shaw (2002) en Stacey (2003, 2011) laten zien dat verandering ontstaat in de kwaliteit van die dagelijkse bewegingen, niet in een plan. Wie een patroon benoemt, onderbreekt het. Het benoemen zelf is de interventie.

Terug naar het MT. Hetzelfde patroon werkt daar al langer door. Twee leden brengen steeds de onderwerpen in, de anderen reageren of zwijgen. Ik onderbreek het gesprek. Zonder iemand persoonlijk aan te spreken, benoem ik wat zichtbaar is: zodra de druk oploopt, concentreert het gesprek zich bij twee mensen. Een van hen zegt: "Ik vul het vacuüm maar in." Een ander: "Ik haak af als het te politiek wordt." Een derde zegt niets, maar knikt. Dat is het gesprek dat het team nodig had: over hoe ze met elkaar werken als het erop aankomt.

Wat dit vraagt van begeleiders en leidinggevenden

De drie ingangen vragen iets van de begeleider zelf. Die staat midden in de interactie, zelf deel van de patronen die zichtbaar worden. Agazarian en Gantt (2020) laten zien hoe groepen sterker worden door het verschil dat er al in zit te integreren, en dat geldt ook voor de begeleider. Helpen betekent verschillen onderzoekbaar maken, ook als jij zelf deel bent van het patroon. Wat jij benoemt of laat lopen, is daarin even bepalend als wat de groep doet. Een begeleider kan ook de vraag richten op wat er tussen mensen gebeurt. "Wat zien we hier steeds terugkomen?" werkt anders dan "Waarom doe jij dit?" Dat ene zinsverschil verplaatst het gesprek van individu naar patroon.

Patronen in interactie laten zich niet aanwijzen zoals een besluit of een taakverdeling, maar worden zichtbaar in herhaling.

Lidmaatschap vraagt van leidinggevers iets dat minder vanzelfsprekend is dan het klinkt. Soms voelt het zelfs paradoxaal. Het vraagt dat zij aanwezig blijven als deelnemer in het gesprek, niet als bewaker van het proces vanaf de zijlijn. Hun bijdrage zit juist in het zichtbaar maken van hoe gezamenlijke verantwoordelijkheid in het moment wordt opgenomen of ontweken.

Dat vraagt ook dat de leidinggevende zichzelf niet buiten beeld plaatst. Hij benoemt bijvoorbeeld hardop wat hij zelf deed, juist ook wanneer dat niet behulpzaam was: "Ik merkte dat ik het overnam. Dat was niet behulpzaam." Daarmee maakt hij zichtbaar dat ook zijn eigen gedrag onderdeel is van het overleg en bespreekbaar mag worden.

In het MT waarmee we begonnen vroeg de teamleider na de interventie: "Wat hebben we eigenlijk afgesproken dat dit overleg ons zou opleveren?" Die vraag opende het gesprek opnieuw, en dit keer met richting. Een leiderschapstraining zou dit niet hebben voorkomen en niet hebben opgelost. Het hangt af van wat de leidinggevende doet op het moment zelf. Wat de leider doet als iemand twijfel uitsprekt, bepaalt in grote mate of anderen dat ook durven (Edmondson, 2018).

Het risico van lidmaatschap als norm

Lidmaatschap is een verdieping van eigenaarschap. Toch schuilt hier een risico. Lidmaatschap kan versmallen tot morele oproep. Dan verschuift de norm maar niet de interactie. Mensen worden aangesproken op hun lidmaatschap terwijl de patronen die dat lidmaatschap ondermijnen, intact blijven. Het enige

tegengif is dat begeleiders en leiders het concept gebruiken om te kijken, niet om te oordelen. Lidmaatschap werkt zolang het beschrijft wat je ziet. Zodra het voorschrijft hoe iemand zich hoort te gedragen, ondermijnt het wat het mogelijk probeert te maken.

Terug naar de vergadertafel in januari. Het MT-lid dat zei "Ik weet niet meer waarvoor" benoemde wat er in de groep speelde in plaats van het door te laten gaan. Dat opende een gesprek over rol en doel, bracht het onderliggende meningsverschil naar boven en maakte het patroon van afhaken voor het eerst bespreekbaar. Wat het gesprek opende, was geen oproep tot eigenaarschap. Het was dat iemand zijn lidmaatschap opnam.

Lidmaatschap is klein van schaal. Klein, niet licht. Het vraagt dat begeleiders en leiders leren herkennen welk moment dit is, en dat ze het niet laten lopen. Eigenaarschap kun je na dit overleg oppakken. Lidmaatschap kan alleen hier, nu, in deze vergadering.

Referenties

- Aerts, P. & Maas, J. (2025). Membership matters: The role of membership in organizational development through the lens of SCT. *Systems-Centered News*, 33(1), 9–14.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2020). *Systems-Centered Training: An Illustrated Guide for Applying a Theory of Living Human Systems*. Routledge.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological*

safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

- Gantt, S.P. (2013). Applying systems-centered theory (SCT) and methods in organizational contexts: Putting SCT to work. *International Journal of Group Psychotherapy*, 63(2), 234-258.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change.* Routledge.
- Stacey, R. D. (2003). *Complexity and group processes: A radically social understanding of individuals.* Brunner-Routledge.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics* (6e ed.). Pearson.



Ingmar Kappers is senior organisatiecoach en partner bij TopTeamWerk. Hij begeleidt organisaties, leiders, managementteams en medewerkers in meerjarige ontwikkeltrajecten rond samenwerking, leiderschap en organisatieontwikkeling in complexe vraagstukken. In zijn werk verbindt hij veranderekunde, complex-responsief denken en belichaamde praktijk. Daarnaast maakt hij de podcast Sensemaking NL, waarin hij met professionals onderzoekt hoe zij waarnemen, duiden en handelen in de praktijk.



Mariëtte Koster werkt als organisatiecoach bij TopTeamWerk, naast haar functie als leeradviseur bij a.s.r. In beide werkcontexten ligt haar focus op professionele groei van leiders en experts en het effectiever laten samenwerken van teams. System Centered Theory & Training is een belangrijk fundament voor haar begeleiding.



"Zolang het goed gaat, praten we er niet over"

Tien buffers voor florerend leiderschap onder druk

Auteur: **Stephen Steijger**

Hoe behouden topbestuurders hun vitaliteit onder hoge druk en welke rol kan executive coaching daarin spelen? Dit artikel richt zich niet op wat leiders uitput, maar op wat hen laat floreren, juist wanneer de druk oploopt. Op basis van vijftien interviews met CEO's en executive (team)coaches presenteer ik een raamwerk van tien buffers: beschermende factoren die welzijn proactief versterken. Zo wordt zichtbaar waarom welzijn geen individuele bijzaak is, maar een strategische voorwaarde voor duurzaam leiderschap.

De druk op leiders aan de top van organisaties neemt onafgebroken toe. Strategische besluiten volgen elkaar in hoog tempo op, maatschappelijke verwachtingen zijn groot en de complexiteit van vraagstukken groeit. Voor CEO's en andere eindverantwoordelijke leiders betekent dit voortdurend schakelen, scherp blijven en koers houden onder spanning. In mijn werk met topbestuurders viel mij daarbij iets op: hun eigen welzijn is zelden expliciet onderwerp van gesprek, terwijl het direct samenhangt met helder denken, moreel oordeelsvermogen en duurzaam functioneren.

Meestal komt welzijn pas op tafel wanneer het zichtbaar onder druk staat. Vermoeidheid, cynisme of twijfel worden dan terloops benoemd, vaak in de marge van een gesprek over inhoud of strategie. Zolang het ogenschijnlijk 'goed genoeg' gaat, blijft welzijn een privézaak. Tegelijkertijd zie ik hoe dun de scheidslijn is tussen scherp leiderschap en sluipende uitputting. Dat riep bij mij een fundamentele vraag op: wat stelt leiders in staat om onder hoge druk niet alleen vol te houden, maar daadwerkelijk te blijven floreren?

In het thesisonderzoek dat aan dit artikel ten grondslag ligt, heb ik die vraag centraal gesteld. In plaats van opnieuw te focussen op stress, burn-out of disfunctioneren, heb ik het perspectief omgedraaid. De kernvraag was: wat doen leiders die onder druk vitaal, helder en verbonden blijven functioneren en welke rol speelt executive coaching daarbij? Leiders die zo acteren, blijven niet alleen effectief, maar behouden ook hun menselijkheid, veerkracht en morele kompas.

Waarom welzijn in de top vaak buiten beeld blijft

Hoewel het belang van welzijn breed wordt onderschreven, blijft het thema op topniveau vaak impliciet. In bestuurskamers overheerst een norm van beschikbaarheid en doorpakken; persoonlijke signalen van spanning worden gerelativeerd zolang prestaties overeind blijven. Rond topfuncties hangt bovendien een cultuur van onaantastbaarheid. Van leiders wordt verwacht dat zij overzicht houden en geruststellen, terwijl twijfel of vermoeidheid zelden expliciet wordt gedeeld.

Ook in de literatuur krijgt welzijn van eindverantwoordelijke leiders weinig

aandacht. Onderzoek richt zich vooral op stress en burn-out in bredere beroepsgroepen, met een focus op risicoreductie. Minder aandacht is er voor de vraag hoe leiders onder structurele druk vitaliteit en psychologische ruimte behouden. Inzichten uit de positieve psychologie laten zien dat functioneren en welzijn niet langs één enkele lijn bewegen: afwezigheid van klachten betekent niet automatisch floreren, terwijl leiders onder hoge druk juist vitaal kunnen blijven wanneer zij over voldoende hulpbronnen beschikken.

Deze combinatie verklaart waarom welzijn aan de top vaak buiten beeld blijft. Juist daar ligt een kans: welzijn benaderen als strategisch vraagstuk, in plaats van individuele zorg, opent het gesprek over vitaliteit, begrenzing en herstel als voorwaarden voor duurzaam leiderschap. Florerend leiderschap: een ander perspectief op welzijn.

In dit artikel staat welzijn niet gelijk aan het voorkomen van klachten. Ik hanteer welzijn als het vermogen om onder hoge druk een dynamisch evenwicht te bewaren, waarin denken, voelen en handelen op elkaar afgestemd blijven. Dit perspectief sluit aan bij het continuüm-model van Keyes (2002) dat mentaal welbevinden niet ziet als één lijn van ziek naar gezond, maar onderscheid maakt tussen het afwezig zijn van klachten en het daadwerkelijk floreren. Iemand kan functioneren zonder duidelijke klachten en toch leeg of uitgeput zijn, terwijl een ander onder spanning vitaal en effectief blijft.

Inzichten uit de stressfysiologie sluiten hierop aan. McEwen beschrijft welzijn als het resultaat van allostase: het vermogen

om je aan te passen aan wisselende eisen. Wanneer belasting en herstel in balans zijn, blijft iemand veerkrachtig. Bij langdurige overbelasting ontstaat cumulatieve stressbelasting (allostatic load): waarbij spanningsklachten zich opstapelen en het functioneren sluipend ondermijnt.

Ook organisatiekundige modellen bieden aanknopingspunten. Het Job Demands–Resources-model (Bakker & Demerouti, 2007) laat zien dat bevlogenheid ontstaat wanneer taakeisen in balans zijn met hulpbronnen. Voor executives vraagt dit model echter om verfijning. Hun taakeisen zijn per definitie hoog en vaak niet onderhandelbaar. De sleutel ligt daarom minder in het verlagen van eisen, en meer in het bewust versterken en organiseren van hulpbronnen.

De positieve psychologie vult dit perspectief verder aan. Onderzoek naar floreren (Seligman, 2011) en psychologisch kapitaal (Luthans et al., 2007) maakt duidelijk dat factoren als hoop, optimisme, veerkracht en zelfvertrouwen niet vanzelf ontstaan, maar actief opgebouwd kunnen worden. Cruciaal is dat deze hulpbronnen niet alleen individueel zijn, maar ook relationeel en contextueel verankerd.

Florerend leiderschap definieer ik daarom als:

het vermogen van eindverantwoordelijke leiders om onder hoge druk vitaal, helder en relationeel verantwoord te blijven functioneren, doordat zij bewust hun hulpbronnen versterken en hun belasting reguleren.

Onderzoek en werkwijze

Dit artikel is gebaseerd op een kwalitatief

veldonderzoek onder negen CEO's en zes executive (team)coaches. De interviews waren semigestructureerd en reflectief van aard. De interviewdata zijn via de Gioia-methodologie gecodeerd en geanalyseerd met ondersteuning van ATLAS.ti, waardoor uitspraken zijn geclusterd tot samenhangende thema's en een integraal raamwerk. Om de geloofwaardigheid te versterken zijn member checks, peer feedback en expertreviews toegepast.

Versterkende en belemmerende krachten

Wanneer welzijn wordt opgevat als dynamisch evenwicht, wordt zichtbaar dat leiderschap voortdurend onder invloed staat van twee krachtenvelden: hulpbronnen die vitaliteit versterken en belastingen die deze onder druk zetten. Deze spanning vormt de context

waarbinnen florerend leiderschap zich ontwikkelt. De tien buffers die hierna worden beschreven, functioneren als dempers tussen draagkracht en belasting. Tabel 1 brengt deze versterkende en belemmerende krachten bij leiderschap overzichtelijk in beeld. De balans tussen deze krachten bepaalt de ruimte waarin leiders scherp, veerkrachtig en relationeel beschikbaar blijven.

De tien buffers voor florerend leiderschap

Uit de gesprekken met CEO's en coaches kwam één patroon scherp naar voren: leiders die gezond blijven functioneren onder druk beschikken niet over één geheim ingrediënt, maar over een samenhangend geheel van beschermende factoren. Deze heb ik geordend in een praktijkmodel van tien buffers,

Tabel 1. Push- en pullfactoren bij leiderschap

Versterkende krachten (Push-factoren)	Belemmerende krachten (Pull-factoren)
Persoonlijke en sociale hulpbronnen: autonomie, sociale steun en feedback als basis voor bevlogenheid en eigenaarschap	Mentale overbelasting door prikkeldruk, multitasking en voortdurende beschikbaarheid
Interne en externe hulpbronnen: kernkwaliteiten, drijfveren, steun uit omgeving zoals collega's of coaches	Actieverslaving en dopaminegedrag: Altijd 'aan' staan: jagen op actie, korte beloningen en productiviteit
Talentgericht werken: werken vanuit talent en sterke punten, wat motivatie en energie vergroot	Workaholisme en vermijdingsmotivatie: werken vanuit compensatie of angst, bewijsdrang of vermijding
Werk- en levensstijl: leefstijl en herstelroutines: slaap, beweging, voeding en ademhaling als fundament	Hybris en machtsdynamiek: Overmoed en machtsdynamiek die afstand en vervreemding vergroten
Veerkracht: gezonde aanpassing aan druk	Opgestapelde stressbelasting door langdurige druk en ingrijpende gebeurtenissen

weergegeven in een reflectiewijzer. De buffers functioneren als dempers tussen belasting en draagkracht en vergroten de bandbreedte waarbinnen leiders scherp, relationeel en moreel toegerust blijven.

De reflectiewijzer is geen diagnostisch instrument, maar een uitnodiging tot zelfreflectie. Leiders kunnen zichzelf per buffer scoren en vooral kijken naar onevenwichten en contrasten. Juist daar zit ontwikkelruimte. Voor coaches biedt het model een gezamenlijke taal om welzijn concreet en bespreekbaar te maken.

Buffer 1: Handel vanuit een eigen kernkompas

Effectieve leiders handelen vanuit helder gedefinieerde kernwaarden. Kernwaarden fungeren als innerlijk kompas bij complexe keuzes en dragen bij aan veerkracht onder druk. Een bestuurder zei: "Florenen is voor mij dat hoofd, hart en buik in lijn zijn. Anders ontstaat stress."

Buffer 2: Zet je sterke punten bewust in

Leiders ervaren meer energie wanneer hun werk aansluit bij hun natuurlijke talenten. "Ik krijg energie van werk dat past



Figuur 1. Reflectiewijzer: Tien buffers voor geestelijk en fysiek welzijn

bij mijn talenten,” aldus een CEO. Werken vanuit sterke punten vergroot motivatie en beschermt tegen roofofbouw.

Buffer 3: Bewaak je mentale bandbreedte

Mentale bandbreedte verwijst naar de ruimte waarin iemand helder kan denken en aanwezig blijft. Onder druk kan die bandbreedte versmallen, richting overdrive of juist terugtrekking. Een leider merkte op: *“Als mijn hoofd volloopt, weet ik dat ik moet vertragen om scherp te blijven.”* Effectieve leiders herkennen dit vroeg en gebruiken bijvoorbeeld ademhaling, pauzes en focus om hun systeem te reguleren.

Buffer 4: Zie leefstijl als fundament

Slaap, beweging en voeding blijken geen randvoorwaarden maar fundamenteen. Meerdere leiders hanteren vaste routines. Een CEO beschreef het heel concreet: *“Alcohol dronk ik nauwelijks door de weeks, hooguit een glas wijn. Want als er iets zou zijn, moest ik in staat zijn om naar het ziekenhuis te gaan.”* Leefstijl ondersteunt mentaal en emotioneel functioneren.

Buffer 5: Omring je met een stevig kernteam

Een krachtig kernteam vermindert mentale belasting en vergroot draagkracht. Steun van collega's, sparringpartners en het thuisfront helpt relativeren en herstellen. *‘Mijn team draait goed en mijn assistent regelt veel. Dat geeft rust en ruimte.’*

Buffer 6: Neem regie over agenda en structuur

Opvallend is dat juist eindverantwoordelijke leiders vaak reactief omgaan met hun agenda. Continue beschikbaarheid creëert schijncontrole, maar ondermijnt denkruimte. Leiders die werken met een extern systeem, en durven vertrouwen op

ondersteuning, creëren rust, overzicht en strategische ruimte. *“Je hoeft niet overal op te duiken,”* zei een CEO. Agenda-regie vergroot strategische ruimte en mentale rust.

Buffer 7: Stuur op energie, niet alleen op tijd

Effectieve leiders plannen rond energiepieken en vermijden energielekken. *“Ik plan luchtballen in mijn agenda, prikkelvrije momenten om op te laden,”* aldus een respondent. Energiebeheer vergroot besluitkwaliteit. Ze ronden gesprekken af en plannen geen vergaderingen achter elkaar. Dat voorkomt aandachtsresidu ofwel verlies van aandacht en energie.

Buffer 8: Organiseer dagelijkse mini-retraites

Herstel is voor florerende leiders geen activiteit voor het weekend, maar een bewuste praktijk gedurende de dag. Mini-retraites zijn korte, prikkelarme momenten waarin het brein kan ontladen en resetten. Denk aan ademen, aandachtsoefeningen of even stilte toelaten, verspreid over het werkritme. *“Bewust even niets hoeven, dat houdt me scherp,”* zei een leider. Mini-retraites vormen zo een dagelijkse tegenkracht tegen continue activatie en prikkelendruk.

Buffer 9: Ontwikkel schaduwbewustzijn

Onder druk vallen leiders gemakkelijk terug in oude reflexen: perfectionisme, controledrang of overmatig werken. Een CEO was daar opvallend open over: *“Als ik te druk word, merk ik dat ik minder sociaal word. Ik wil snel vooruit, en als iemand dat niet aankan, neem ik die persoon niet meer mee.”* Schaduwbewustzijn helpt om van automatische reflexen naar bewuste regie te bewegen en vergroot de handelingsruimte.

Buffer 10: Ontwikkel emotionele intelligentie

Executives die emotioneel intelligent handelen, herkennen hun eigen gevoelens, reguleren spanning en stemmen zich af op anderen – juist wanneer emoties oplopen of belangen botsen. Zoals een CEO zei: *“In spannende gesprekken hoef ik het niet op te lossen. Als ik rustig blijf en echt luister, komen mensen zelf tot inzicht.”* Deze vorm van leiderschap vraagt om presence, zelfbeheersing en vertrouwen. Door spanning te dragen zonder direct te willen fixen, ontstaat een veilige ruimte waarin anderen verantwoordelijkheid nemen. Emotionele intelligentie laat zich hier zien als relationele vaardigheid.

Bonusbuffer: Creëer een inspirerende omgeving

Hoewel minder vaak benoemd, bleek de fysieke werkomgeving verrassend betekenisvol voor welzijn en functioneren. Natuur, kunst en esthetiek dragen bij aan rust, herstel en inspiratie. De ruimte waarin leiders werken ondersteunt of ondermijnt hun welzijn vaker dan zij zelf beseffen. Een CEO vertelde: *“Ik heb heel bewust schilderijen en planten om me heen. Die ruimte moet rust geven en me herinneren aan wat voor mij belangrijk is. Dat helpt me om niet alleen scherp, maar ook mens te blijven.”*

Wat vraagt dit van leiders?

Voor eindverantwoordelijke leiders betekent dit dat welzijn niet langer kan worden uitbesteed aan herstelmomenten buiten het werk, maar aandacht vraagt in het dagelijks handelen. Florerende leiders nemen hun eigen functioneren serieus als instrument. Zij sturen actief op energie, reflecteren op patronen en normaliseren begrenzing en herstel als onderdeel van professioneel leiderschap. Niet door minder

verantwoordelijkheid te nemen, maar door verantwoordelijkheid anders vorm te geven.

Wat vraagt dit van executive coaches?

Voor executive coaches vraagt dit onderzoek om een rolopvatting die verder gaat dan probleemoplossing of prestatieoptimalisatie. Effectieve coaches creëren een veilige holding space waarin vertraging, zelfregulatie en reflectie mogelijk worden. Zij werken holistisch, benutten hun eigen waarnemingen als instrument en durven spanning te dragen zonder deze te fixen. Coaching wordt daarmee een vorm van begeleid floreren: een relationeel proces waarin leiders hun hulpbronnen versterken en hun belasting leren reguleren.

Wat vraagt dit van organisaties en toezichthouders?

Ook de context speelt een cruciale rol. Besturen, raden van toezicht en organisaties kunnen welzijn aan de top normaliseren door ruimte te creëren voor reflectie, realistische verwachtingen en steun zonder verborgen agenda. Opvallend is dat slechts één van de geïnterviewde CEO's zelf coaching ervoer, terwijl de behoefte aan reflectieve ruimte groot is. Dit wijst op het belang van tijdige en toegankelijke begeleiding, niet pas wanneer problemen zichtbaar worden.

Tot slot

Welzijn is geen luxe voor leiders, maar een voorwaarde voor hun duurzame effectiviteit. De tien buffers bieden een gemeenschappelijke taal om dit gesprek te voeren – niet moraliserend, maar realistisch en handelingsgericht. Door welzijn expliciet onderdeel te maken van leiderschap, coaching en governance, ontstaat ruimte voor scherpere besluitvorming, menselijker

handelen en organisaties die ook onder druk vitaal blijven functioneren.

Reflectievragen:

- Welke buffers zijn bij jou stevig ontwikkeld, en waar raakt het uit balans?
- Wat vraagt jouw leiderschapscontext op dit moment: bijsturen, vertragen of versterken?
- Hoe kan welzijn expliciet onderdeel worden van het gesprek aan de top?

Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Burger, J., & IJntema, H. (2020). Veerkrachtig leiderschap: Hulpbronnen en valkuilen in de praktijk. *Tijdschrift voor Coaching*, 15(2), 34–42.
- De Haan, E. (2015). *The leadership shadow: How to recognize and avoid derailment, hubris and overdrive*. Kogan Page.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to

flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179.
- McKee, A., & Boyatzis, R. (2018). *Becoming a resonant leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, sustain your effectiveness*. Harvard Business Press.
- Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W. W. Norton & Company.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.



Stephen Steijger is executive coach (EMCC/NOBCO Senior Practitioner) en medeoprichter van Optimaal Talent. Hij begeleidt executives en non-executives in leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en persoonlijk leiderschap. In 2025 voltooide hij de Executive Master in Coaching aan de Vrije Universiteit Amsterdam, waar hij onderzoek deed naar welzijn en florerend functioneren van executives in veeleisende contexten. Daarnaast is hij auteur van zeven managementboeken over persoonlijk en coachend leiderschap, teamontwikkeling en wendbaarheid. www.optimaal-talent.nl

Trends in veranderkunde

Een blik op de toekomst

Auteurs: **Jaap Boonstra, Marjo Dubbeldam**

Een bestuurder van een zorgorganisatie verzucht: "We hebben het plan klaar, maar de werkelijkheid verandert sneller dan wij kunnen implementeren." Tegelijkertijd worstelt een gemeentelijk samenwerkingsverband met de vraag wie eigenlijk eigenaar is van een complexe maatschappelijke opgave. En vraagt men zich in een internationaal bedrijf af of artificiële intelligentie het werk van professionals ondersteunt of juist uitholt.



Dit soort situaties laat zien dat veranderen zich niet langer laat vatten in lineaire trajecten met duidelijke begin- en eindpunten. Veranderkunde verschuift van het ontwerpen van interventies binnen organisaties naar het begeleiden van beweging in complexe, open en vaak onvoorspelbare contexten. We verkennen een aantal ontwikkelingen en schetsen vijf paden die richting kunnen geven aan de toekomst van het vak. Dit artikel is gebaseerd op het boek *Veranderen voor de toekomst* dat onlangs is verschenen.

Met welke ontwikkelingen wordt de veranderkunde geconfronteerd?

Het gaat dan bijvoorbeeld om vraagstukken als: wie bepaalt wat verandering is? Is ons veranderkundig handelen nog steeds vooral gericht op haalbaarheid of kijken we naar onze natuurlijke omgeving als een krachtenveld waarin ook het niet-menselijk leven een rol speelt? Of wat is de invloed van digitale technologie op veranderen en krijgt de ethische dimensie van veranderen daarbij voldoende aandacht? Zijn er andere vormen van samenwerking, allianties en netwerken ontstaan?

Verandering in context

Veranderen speelt zich steeds minder af binnen de grenzen van één organisatie. Vraagstukken rond zorg, duurzaamheid, onderwijs en digitalisering overstijgen organisaties en vragen om samenwerking in netwerken. Daarmee verschuift ook de aard van veranderkundige vraagstukken. Niet de ontwikkelingen in één organisatie staan centraal, maar de vraagstukken en de dynamiek tussen meerdere partijen.

In de praktijk betekent dit meer aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen.

Veranderaars bewegen zich regelmatig in situaties zonder duidelijke opdrachtgever of gedeeld doel. Belangen lopen uiteen, perspectieven verschillen en de context verandert voortdurend. Het werk van de veranderaar verschuift daarmee van het ontwerpen van oplossingen naar het begeleiden van interacties en het zichtbaar maken van patronen. Het gaat om scherp zicht krijgen op wat er in het hart van de organisatie én tussen organisaties leeft en gebeurt. En om daarbij in vrijwel dezelfde beweging de rafelranden van die organisaties op te zoeken, want daar is alles minder verankerd en geconsolideerd. Daar zijn openingen voor vernieuwing (De Caluwé, 2026; De Ruijter, 2026).

Onze verhouding tot de natuur

In een gebiedsontwikkeling wordt een plan gepresenteerd dat economisch aantrekkelijk is, maar ecologisch kwetsbaar. Wat betekent het om in zo'n situatie niet alleen de belangen van stakeholders te wegen, maar ook de stem van de natuur en van ecosystemen? Of meer specifiek die van de Noordzee of een wolven populatie? Binnen de veranderkunde groeit het besef dat organisaties onderdeel zijn van bredere ecologische systemen. Dit vraagt om een andere manier van kijken naar verandering, waarin niet alleen *people* en *profit* centraal staan, maar ook de relatie met de natuurlijke omgeving. Veranderen krijgt daarmee een meer-dan-menselijke dimensie, waarin duurzaamheid en wederkerigheid leidend worden (Tsing, 2015; Hill & Van Twist, 2026).

Onze omgang met technologie

In een organisatie wordt een AI-systeem geïntroduceerd om besluitvorming te ondersteunen. Al snel blijkt dat

medewerkers zich minder eigenaar voelen van beslissingen en dat impliciete kennis verloren gaat. Tegelijkertijd biedt het systeem nieuwe inzichten die voorheen onzichtbaar bleven.

Digitale transformatie laat zien dat technologie niet neutraal is. Zij verandert hoe mensen samenwerken, denken en handelen. Voor veranderaars betekent dit dat zij zich niet alleen moeten verdiepen in de mogelijkheden van technologie, maar vooral in de betekenis ervan voor mensen en organisaties. Wat zijn bijvoorbeeld de kansen en risico's van generatieve AI in het onderwijs? Het vraagt nadrukkelijk om het balanceren tussen efficiëntie en menselijkheid, tussen data en oordeel (Kherrazi & Roquilly, 2025; Verhoeven en Lalleman, 2026).

Kwetsbaarheid, moed en praktische wijsheid

In verandertrajecten komen verschillen in macht en perspectief vaak scherp naar voren. Wat gebeurt er wanneer bepaalde stemmen structureel minder worden gehoord? Wat doe je als vanzelfsprekendheden niet meer ter discussie staan. En hoe ga je om met situaties waarin feiten ter discussie staan? Veranderen raakt aan fundamentele vragen over rechtvaardigheid en waarheid. Dit vraagt van veranderaars dat zij zich niet verschuilen achter neutraliteit, maar zich bewust verhouden tot de morele dimensie van hun werk. Kwetsbaarheid, moed en praktische wijsheid worden daarmee essentiële kwaliteiten (Ten Bos, 2026; Spanjersberg, 2026).

Samenwerken in netwerken en allianties

Een regionaal samenwerkingsverband komt bijeen om een maatschappelijke opgave aan te pakken. Iedereen erkent het belang, maar tegelijkertijd houden organisaties vast aan hun eigen belangen en logica's. Samenwerking blijkt geen vanzelfsprekendheid, maar een proces dat voortdurend onderhoud vraagt. Netwerken en allianties kenmerken zich door het ontbreken van hiërarchie en door het bestaan van verschillende perspectieven. Veranderen wordt hier een kwestie van verbinden, onderhandelen en betekenis geven. Het vraagt om het vermogen om verschillen te verdragen en te benutten, en om het vraagstuk centraal te houden (De Caluwé, 2026; Vermaak, 2026).

Processen van betekenisgeving

In een verandertraject blijken betrokkenen totaal verschillende beelden te hebben van wat er aan de hand is. Waar de één spreekt van een noodzakelijke transformatie, ervaart de ander vooral verlies. Veranderen is daarmee in essentie een proces van betekenisgeving. Het gaat om het zichtbaar maken van verschillende interpretaties en het begeleiden van gesprekken waarin nieuwe betekenissen kunnen ontstaan. Conflicten zijn daarin geen verstoring, maar een bron van inzicht en beweging (Wilke, 2026; Verhoeven & Lalleman, 2026).

Vormen van bewustzijn

In complexe situaties blijkt het niet voldoende om uitsluitend naar structuren of processen te kijken. Het vraagt ook om aandacht voor hoe mensen waarnemen, interpreteren en handelen. Verschillende

vormen van bewustzijn spelen hierin een rol. Zelfbewustzijn helpt om eigen aannames te onderzoeken. Sociaal bewustzijn maakt het mogelijk om relaties en interacties beter te begrijpen. Contextueel bewustzijn richt zich op bredere maatschappelijke en ecologische dynamieken. Deze vormen van bewustzijn ontwikkelen zich in de praktijk en vragen om voortdurende reflectie (Van der Werf, 2026; Tillema, 2026; Van den Heuvel, 2026).

Collectief eigenaarschap

In een organisatie wordt een veranderprogramma uitgerold, maar de betrokkenheid blijft beperkt. Pas wanneer actieve deelname wordt aangeboden en medewerkers ook de ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan de verandering, ontstaat er beweging.

Collectief eigenaarschap blijkt essentieel in situaties waarin verandering niet kan worden voorgeschreven. Het vraagt om het creëren van openheid, van ruimte voor initiatief en om het versterken van het vermogen van groepen om gezamenlijk te handelen. Leiderschap krijgt daarmee een faciliterend karakter (Van der Zouwen, 2026).

Spelen met spanningen en paradoxen

In vrijwel elk veranderproces komen spanningen naar voren. De behoefte aan zekerheid botst met de noodzaak tot experimenteren. Efficiëntie staat tegenover zorgvuldigheid. Deze spanningen laten zich niet oplossen, maar vragen om een andere benadering. Het idee van spel biedt een manier om met deze paradoxen om te gaan. Spel creëert ruimte om te experimenteren, om alternatieven te

verkennen en om nieuwe betekenissen te ontwikkelen. Het maakt het mogelijk om met onzekerheid te werken zonder deze direct te willen reduceren (Van de Venis & Moerkerken, 2026; Vos & Kuiken, 2026).

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de veranderkunde van de toekomst?

Wat kunnen de volgende stappen zijn om het vakgebied te verrijken? Naar ons idee zijn er vijf paden die perspectief bieden.

Een eerste pad: verbinden met maatschappelijke vraagstukken

De toekomst van veranderkunde ligt in haar vermogen om zich te verbinden met maatschappelijke opgaven die zich niet laten begrenzen door organisaties. Maatschappelijke vraagstukken spelen zich af in netwerken waarin meerdere partijen betrokken zijn en waarin eigenaarschap diffuus is. Dit vraagt om een andere rol van de veranderaar. In plaats van het ontwerpen van oplossingen binnen één organisatie, verschuift het werk naar het verbinden van perspectieven, het zichtbaar maken van onderliggende patronen en het faciliteren van beweging tussen partijen. Veranderkunde kan hier waarde toevoegen door complexiteit hanteerbaar te maken zonder deze te reduceren. Dit vraagt om een houding waarin betrokkenheid en reflexiviteit samengaan: meedoen in het vraagstuk, zonder het overzicht te verliezen (Boonstra & Dubbeldam, 2026).

Een tweede pad: interdisciplinair werken

De complexiteit van hedendaagse vraagstukken maakt duidelijk, dat geen enkele discipline volstaat. Interdisciplinair werken wordt daarmee geen keuze, maar een noodzaak. Voor de veranderkunde

betekent dit dat zij zich nadrukkelijker verbindt met andere vakgebieden en actief bijdraagt aan het ontwikkelen van gezamenlijke perspectieven. De kracht van veranderkunde ligt daarbij in het begeleiden van interactie en betekenisgeving tussen disciplines. Verschillen in taal, aannames en werkwijzen vormen geen obstakel, maar juist een bron van verrijking. Dit vraagt van veranderkundigen dat zij hun eigen perspectief relativeren en bewust op zoek gaan en zich openstellen voor andere vormen van kennis. Tegelijkertijd kunnen zij helpen om samenwerking productief te maken (Stevens, 2026).

Een derde pad: verbinding maken met andere wetenschapsgebieden

Naast interdisciplinair werken binnen de sociale wetenschappen biedt ook de verbinding met andere wetenschapsgebieden nieuwe mogelijkheden. Inzichten uit bijvoorbeeld systeemdynamica, biologie of ontwerpwetenschappen kunnen helpen om anders te kijken naar verandering, bijvoorbeeld door aandacht te geven aan patronen, adaptatie en iteratie. Deze verbindingen nodigen uit tot het loslaten van lineaire denkmodellen en het verkennen van meer dynamische en relationele benaderingen van veranderen. Tegelijkertijd vraagt dit om het vermogen om inzichten te vertalen naar de veranderpraktijk. Het gaat niet om het overnemen van theorieën, maar om het verrijken van het eigen denken en handelen. (Camargo-Borges & Melissen, 2026).

Een vierde pad: artificiële intelligentie met positieve impact

Artificiële intelligentie verandert de manier

waarop organisaties functioneren en besluiten nemen. Veel toepassingen zijn gericht op efficiëntie en optimalisatie, maar roepen ook vragen op over autonomie, rechtvaardigheid, ethiek en de rol van menselijke oordeelsvorming. Voor veranderaars ligt hier een belangrijke opgave. Het gaat niet alleen om het implementeren van technologie, maar om het begeleiden van de betekenis die technologie krijgt in organisaties. Hoe kan AI bijdragen aan menswaardige en duurzame vormen van organiseren? Dit vraagt om een kritische en bewuste benadering, waarin technologische mogelijkheden worden verbonden met sociale en ethische waarden (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Een vijfde pad: verbinding zoeken met de kunsten

Veranderkunde kan zich verder ontwikkelen door verbinding te zoeken met domeinen die nieuwe vormen van waarnemen en begrijpen ontsluiten. De kunsten vormen hierbij een inspirerende bron. Zij bieden ruimte voor verbeelding, experiment en het verkennen van het nog niet bekende. In samenwerking met artistieke praktijken kan veranderkunde haar repertoire verbreden. Het werken met beelden, verhalen en ervaringen helpt om andere perspectieven zichtbaar te maken en om beweging te creëren waar woorden tekortschieten. Dit vraagt om het loslaten van controle en om het openstaan voor processen die zich niet volledig laten plannen (Van Rosmalen, 2026).

Wat gaan we doen als veranderaar? Hoe gaan we werken?

Het boek Veranderen voor de toekomst biedt perspectief aan iedereen die in

en met verandering werkt of er zich in wil verdiepen. Het is een uitnodiging aan veranderaars, aan onderzoekers en studenten, aan managers, strategen, politici en leiders om de vertrouwde praktijken achter ons te laten en voor onbekende paden te kiezen. De toekomst heeft mensen nodig die uit hun comfortabele posities durven stappen, die kleur willen bekennen, die zich blijven ontwikkelen en voortdurend reflectie plegen (Zandee, 2026).

Het is tegelijkertijd ook een oproep tot actie. Stop met het zoeken naar oplossingen. Begin met het organiseren van ruimte voor betekenisgeving. Ga in verzet en durf het ongemak aan te gaan. De toekomst heeft veranderaars nodig, die weten dat echte verandering begint bij luisteren en dialoog. Veranderaars die voelen wanneer te zwijgen en weten wanneer vrijmoedig te spreken. Die zich bewust zijn van het gegeven dat verandering niet is te vangen in een theoretisch construct. De toekomst vraagt om veranderaars die zich verbinden met maatschappelijke vraagstukken, met inachtneming van de menselijke maat, duurzaamheid en ethische kaders. Het goede doen dat is wat ons als veranderaars te doen staat.

Referenties

- Boonstra, J.J., & Dubbeldam, M.F. (2026). *Veranderen voor de toekomst. Werken aan een mooiere wereld*. Boom.
 - Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. Norton & Company.
 - Kherrazi, S., & Roquilly, C. (2025). Managing digital transformation in contemporary contexts: Are classical change management frameworks still relevant? *Journal of Change Management*, 25(3), 1-31.
 - Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: On the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton University Press.
- Er wordt gerefereerd naar de volgende hoofdstukken uit *Veranderen voor de toekomst*:
- Camargo-Borges, C., & Melissen, F. (2026). De tijden zijn urgent, laten we vertragen. (pp. 197-208).
 - De Caluwé, M. (2026). Samen veranderen voor maatschappelijke opgaven. (pp. 122-139).
 - De Ruijter, H. (2026). Partnering in de praktijk: betekenisgeving binnen samenwerking. (pp. 160-178).
 - Hill, R., & Van Twist, M. (2026). Meer dan menselijk veranderen voor het antropoceen. (pp. 62-78).
 - Rosmalen, B. (2026). Ontvankelijkheid: stappen in het onbekende. (pp. 327-347).
 - Spanjersberg, M. (2026). Verschillkunst: ethische keuzes en systemische praktijken. (pp. 274-290).
 - Stevens, J. (2026) De denkadviseur verandert niets - en niets blijft onveranderd. (pp. 349-362).
 - Tillema, K. (2026). Heilige huisjes: doorbreken van taboes in veranderingsprocessen. (pp. 308-325).
 - Van de Venis, J. & Moerkerken, S. (2026). Toekomstige generaties over veranderkunde. (pp. 26-41).
 - Van der Werf, M. (2026). Vrijmoedig veranderen: ontdekken, overwegen, ondervinden. (pp. 291-306).
 - Van der Zouwen, T. (2026). Co-creatie van verandering met betrokkenen. (pp.

- 180-196).
- Van den Heuvel, S. (2026). Levensverhalen als bron voor veranderkundig werken. (pp. 423-439).
- Verhoeven, A. & Lalleman, P. (2026). Organiseren als veranderkundige praktijk. (pp. 224-239).
- Vermaak, H. (2026). Kleinschalig werken aan grootschalige transitie. (pp. 141-158).
- Vos, M. & Kuiken, B. (2026). Speelruimte creëren in veranderende organisaties. Boom. (pp. 365-382).
- Wilke, M. (2026). Organisaties voorbij: contextrijk veranderen. (pp. 260-272).
- Zandee, D. (2026) Poëtisch activisme: inspiratie uit actieonderzoek. (pp. 210-221).



Jaap Boonstra is veranderkundige met een basis in organisatiepsychologie. Hij was hoogleraar Organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Barcelona en hoogleraar Verandermanagement bij Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Het is zijn professionele missie om kennis en ervaring over leiderschap en veranderingsprocessen in organisaties te delen en zo bij te dragen aan het succesvol handelen van leiders en managers in de veranderingen die zij ambiëren.



Marjo Dubbeldam werkt als veranderaar, bestuursadviseur en coach. Vooral in de publieke sector en het openbaar bestuur. Samen met Wilfred Goedmakers promoveerde ze in 2003 op *Integraal management. Instrument van verandering?* Sinds 2005 maakt ze deel uit van de kernredactie van het tijdschrift Management & Organisatie.