



**SAMENSPEL**  
Handleiding

<b>Doel</b>	<b>3</b>
Voor wie?	
Deelnemers	
Samenstelling deelnemers	
<b>Vorbereiding</b>	<b>4</b>
Benodigdheden	
Wat heb je na afloop?	
<b>1. Ambitie</b>	<b>5</b>
<b>2. Drijfveren</b>	<b>5</b>
<b>3. Innoveren &amp; Samen leren</b>	<b>6</b>
<b>4. Inzichten naar Actie</b>	<b>6</b>
<b>Bronvermelding</b>	<b>7</b>

## Doel

Als leernetwerktrekker weet je hoe belangrijk een sterke start is. In de beginfase van je leernetwerk is een goede, afgestemde samenwerking met het management een voorwaarde om de ambitie van het leernetwerk waar te maken.

Met het management bedoelen we de groep mensen binnen een organisatie die verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen, het bepalen van de koers en het aansturen van teams of afdelingen. Het gaat dus om de leidinggevende laag die richting geeft aan de organisatie. In een bedrijf kan het management bestaan uit: de directie, afdelingsmanagers, teamleiders, etc.

Deze tool dient als gespreksondersteuning en helpt je om het gesprek doelgericht, gestructureerd én interactief te voeren. Je brengt de juiste thema's op tafel, maakt verwachtingen expliciet en zorgt dat belangen en behoeften zichtbaar worden.

Door samen stil te staan bij ambitie, drijfveren en randvoorwaarden ontstaat een gedeeld beeld van wat nodig is om elkaar te versterken. Zo leg je een stevige basis voor duurzame samenwerking, waarin zowel het leernetwerk als het management zich gehoord, gesteund en verbonden voelt aan de ambitie van het leernetwerk. Door vanaf het begin goed af te stemmen, maak je de ambitie van het leernetwerk haalbaar én zichtbaar.

Aan het einde weet iedereen:

- waar jullie samen voor gaan,
- wat daarvoor nodig is,
- én wie wat gaat doen.

Zo kom je aan het einde van het gesprek samen in actie!



**Duur van de sessie: +/- 90 minuten**

## Voor wie?

Deze handleiding is voor jou als leernetwerktrekker of procesbegeleider. Je werkt met LISO en wilt vanaf de start een krachtige samenwerking neerzetten met het management.

## Deelnemers

Je gebruikt deze gespreksondersteuning met maximaal acht deelnemers:

- vier vertegenwoordigers vanuit het leernetwerk
- vier vertegenwoordigers vanuit het management

Jij bent de facilitator. Je bereidt voor, begeleidt het gesprek en bewaakt het proces.

De groepsgrootte is bewust gekozen. In een kleinere groep krijgt iedereen ruimte om te spreken, te reflecteren en bij te dragen. Het gesprek blijft overzichtelijk en gelijkwaardig. Wil je met meer managers in gesprek? Plan dan eenvoudig een tweede sessie met deze gespreksondersteuning.

## Samenstelling deelnemers

### Vanuit het leernetwerk

Je bepaalt vooraf welke vier leden aansluiten. Kies bewust voor diversiteit: verschil in functie, ervaring, expertise of betrokkenheid. Hoe breder de vertegenwoordiging, hoe rijker het gesprek – en hoe groter het draagvlak achteraf.

### Vanuit het management

Het management kent vaak meerdere lagen: teamleiders, afdelingshoofden, programmamanagers of directie. Jij bepaalt wie nodig is om de ambitie van je leernetwerk écht verder te helpen.

Belangrijk: nodig managers uit die invloed hebben op randvoorwaarden, ondersteuning en besluitvorming. Alleen dan kan deze sessie leiden tot concrete acties.

### Het belang van diversiteit

Hoe meer perspectieven aan tafel, hoe scherper het beeld van wat nodig is. Verschillen in rollen, achtergronden en verantwoordelijkheden maken het gesprek rijker.

Diversiteit vergroot begrip. Begrip versterkt samenwerking. En samenwerking brengt jullie ambitie dichterbij.

## Vorbereiding

Zorg dat je vooraf een korte terugkoppeling stuurt naar het management.

In deze mail deel je de belangrijkste stappen die het leernetwerk tot nu toe heeft gezet. Denk hierbij aan:

- de ambitie van het leernetwerk
- de inhoudelijke doelen
- een korte introductie van het leernetwerk (wie jullie zijn en waar jullie voor staan)

Zo is het management vooraf op de hoogte van het vertrekpunt en de richting van het leernetwerk. Dit helpt om het gesprek tijdens de sessie te richten op afstemming en samenwerking, in plaats van het heropenen van eerdere stappen in het proces.

*Voor het vormen van het leernetwerk en het formuleren van de ambitie en doelen kan gebruik worden gemaakt van de beschikbare toolkit.*

Daarnaast zorg je dat je:

- Het bord op **A1-formaat** print (kleur, enkelzijdig)
- Facilitatorkaarten op A3-formaat print (kleur, enkelzijdig) en uitknijpt
- Ambitie- en doelencirkels op A3-formaat print (kleur, enkelzijdig), uitknijpt en invult
- Dot-stickers in twee kleuren regelt
- De juiste deelnemers selecteert en uitnodigt

Een goede voorbereiding geeft rust en vertrouwen in je rol als facilitator. De facilitatorkaarten helpen je tijdens de sessie om het gesprek te begeleiden. Hou verder goed de tijd van ieder onderdeel in de gaten.

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid geworden. En dát maakt het verschil.

## Benodigdheden

Items (Printen)

- Gespreksondersteuningbord (A1)
- Facilitator-kaarten (A3)
- Doelen cirkels | Ambitie cirkel (A3)

Items

- Dot-stickers in twee kleuren
- Pennen
- Timer (bijv. op een telefoon) of horloge

## Wat heb je na afloop?

Na 90 minuten heb je:

- Een gezamenlijk bewustzijn van de ambitie
- Inzicht in drijfveren van beide kanten
- Helderheid over randvoorwaarden voor samen leren en innoveren
- Concrete, gedeelde acties
- Duidelijke rollen en verwachtingen

De ambitie is niet langer alleen van het leernetwerk.

1.

## Ambitie



Duur: +/- 20 minuten

Je start met het presenteren van de ambitie van het leernetwerk.

De ambitie staat niet ter discussie. In deze stap informeer je het management en neem je de tijd om de ambitie samen te bespreken. Je geeft ruimte voor toelichtende vragen, zodat voor iedereen helder is waar jullie naartoe werken.

Daarnaast presenteer je de twee inhoudelijke doelen van het leernetwerk. Deze doelen zijn vooraf opgesteld en hangen samen met de ambitie. Ook hier geef je kort ruimte voor verduidelijkende vragen.

De ambitie en doelen staan op de uitgeknipte cirkels en zijn zichtbaar op het bord gelegd.

**Let op:** bewaak de tijd. Deze stap duurt maximaal 20 minuten.

*Het leernetwerk is leidend in de ambitie en doelen. Het gesprek in deze stap is bedoeld om te verhelderen en te verbinden, niet om deze aan te passen.*

*Resultaat: een gezamenlijk en helder vertrekpunt voor de rest van het gesprek.*

2.

## Drijfveren



Duur: +/- 20 minuten

Nu ga je de diepte in. Wat motiveert iedere deelnemer, nu en op de lange termijn, om de ambitie te realiseren?

Er zijn acht drijfveren gedefinieerd:

1. **Zingeving:** bijdragen aan betekenisvol werk en maatschappelijke waarde
2. **Saamhorigheid:** verbondenheid, vertrouwen en gezamenlijkheid
3. **Autonomie:** eigen regie, invloed en ruimte om keuzes te maken
4. **Kwaliteit van zorg:** de zorg inhoudelijk verbeteren
5. **Resultaatgerichtheid:** doelen behalen, prestaties verbeteren
6. **Impact:** zichtbare verandering en effect van inspanningen
7. **Teamontwikkeling:** teams laten functioneren en groeien
8. **Duurzaamheid:** toekomstbestendige zorg, werkbaarheid en balans

Deze drijfveren zijn gebaseerd op inzichten uit modellen zoals Management Drives<sup>1</sup>, Self-Determination Theory<sup>2</sup>, en onderzoek naar motivatie in de zorgsector<sup>3,4,5</sup>.

Elke deelnemer kiest **drie** drijfveren die voor hem of haar noodzakelijk zijn om de ambitie te realiseren. Dit gebeurt door een dot-sticker te plaatsen in het bijbehorende vlak. Het leernetwerk heeft een andere kleur dot-sticker dan het management.

Hier gebeurt iets belangrijks: verschillen en overeenkomsten worden zichtbaar, en wat voor iedere deelnemer noodzakelijk is om gemotiveerd te blijven. Het gesprek dat volgt is bedoeld om elkaar beter te begrijpen. Het gesprek gaat niet over meerderheid, maar over motivatie. Wanneer iemand iets als noodzakelijk markeert, is dat een serieus signaal. Als je die drijfveer niet meeneemt, loop je het risico dat betrokkenheid afneemt.

Je begeleidt het gesprek (waarom heeft iemand voor deze drijfveer gekozen?), verdiept waar nodig en legt de belangrijkste inzichten vast op het inzichtenvlak op het bord.

*Resultaat: gedeeld begrip van wat iedereen motiveert om de ambitie te realiseren.*

3.

### Innoveren & Samen leren



Duur: +/- 20 minuten

Hier onderzoek je samen welke randvoorwaarden nodig zijn om als leernetwerk écht te kunnen leren en vernieuwen.

Of de organisatie voldoende ruimte biedt voor innoveren en samen leren, kun je controleren aan de hand van 8 pijlers:

1. **Communicatie:** over verwachtingen, doelen, voortgang, transparantie
2. **Samenwerking:** effectief, gelijkwaardig
3. **Capaciteit:** mankracht, inzetbaarheid, beschikbaarheid
4. **Middelen:** financiële middelen, materialen, faciliteiten
5. **Tijd:** tijd om te leren, te reflecteren, te experimenteren
6. **Autonomie:** beslisruimte, eigenaarschap
7. **Kennisdeling:** leren van elkaar, verspreiding, borging
8. **Structuur:** processen, ritme, opvolging, verankering

Deze acht pijlers zijn gebaseerd op de werkwijze 'Een lerende en innovatieve organisatie creëren' van TNO<sup>6</sup>.

Elke deelnemer kiest **drie** pijlers die naar zijn of haar idee op dit moment aandacht nodig hebben binnen de organisatie. Dit gebeurt door een dot-sticker te plaatsen bij de bijbehorende pijler. Het leernetwerk heeft een andere kleur dot-sticker dan het management.

Wanneer een pijler wordt gekozen weet je: hier moeten we iets mee. Je verkent samen wat nodig is om deze pijlers verder te ontwikkelen. Als facilitator leg je de belangrijkste inzichten vast op het inzichtenvlak op het bord.

*Resultaat: helderheid over wat het leernetwerk nodig heeft om impact te maken.*

4.

### Inzicht naar Actie



Duur: +/- 20 minuten

Nu komt alles samen.

Je kijkt naar:

- de inzichten uit Drijfveren
- de inzichten uit Innoveren & Samen Leren
- de Ambitie
- de twee inhoudelijke doelen

Alles ligt al zichtbaar op het bord. Je gebruikt dit als vertrekpunt voor het gesprek.

De inhoudelijke doelen heb je vooraf opgesteld. Dit zijn de doelen die het leernetwerk wil bereiken om je ambitie te realiseren.

Je stelt de centrale vraag:

Wat hebben wij – leernetwerk én management – nodig om de ambitie waar te maken?

Daarna werk je dit verder uit door het onderscheid te maken tussen leernetwerk en management:

- Wat hebben jullie nodig?
- Wat gaan jullie doen?

Je stuurt op duidelijke rollen en heldere afspraken. Deze stap levert gedragen acties op.

Aan het einde sluit je de sessie af. Dit doe je door een samenvatting te geven van de gemaakte acties en afspraken. Daarnaast ga je langs alle deelnemers en vraag naar wat zij vonden van de sessie en of er nog aanvullende vragen of opmerkingen zijn.

*Resultaat: Concrete acties en het begin van gerichte samenwerking*

## Bronvermeldingen

1. Management Drives. (z.d.). Management Drives model. Management Drives. <https://managementdrives.com>
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Vermeulen, H., & Tiemens, B. (2015). Implementatie van Evidence Based Practice: Drijfveren van zorgprofessionals. Radboudumc.
4. Martens, L. (2022). Drijfveren van zorgprofessionals binnen Value Based Healthcare: Een exploratief onderzoek. Universiteit Maastricht.
5. Boom Management. (2019). Real Drives Care & Cure (RDCC): Drijfverenonderzoek onder 12.000 zorgmedewerkers. Boom Management.
6. TNO. (2023). Een lerende en innovatieve organisatie creëren: Stimuleren van leren en innoveren bij alle medewerkers in vijf stappen (TNO2023R12159). TNO. <https://publications.tno.nl/publication/34641657/19xv4P/TNO-2023-R12159.pdf>

## Colofon Samenspel

### Concept ontwikkeling

Suzanne Vugs, TNO  
Lisa den Teuling, Studio Lisa  
Noortje Pannebakker, TNO

### Ontwerp

Lisa den Teuling, Studio Lisa

### Projectgroep

Lindy Schrover-Thijsse, Katinka Knook, Maartje Raaijmakers, Richan Meulenbroek, Daphne Daalhof, Anna van 't Noordende en Chris Kuiper (IHub)  
Lennart van der Wel, Mickey Lauriks, S. Vis, Jackie Pinsel (Enver))  
Katherina Preuhs, Marianne de Wolff, Fieke Pannebakker, Noortje Pannebakker (TNO)  
Rosanne Gonçaves-Prins (ViaRosa)

Deze tool is mogelijk gemaakt dankzij financiering vanuit het programma Professionalisering en lerende organisaties in het jeugdveld van ZonMw (project 07440242310015).

20 april 2026

### Contact

Secretariaat TNO Child Health  
childhealthsecretary@tno.nl  
www.tno.nl