

# Waarderend implementeren voor zingeving



Kenniscentrum  
Zorginnovatie



Ervaringen en inspiratie voor de praktijk

## Waarderend implementeren werkt

Deze beknopte brochure biedt inzicht in de manier waarop je met waarderend werken (appreciative inquiry) interventies t.a.v. zingeving kunt implementeren en verspreiden. Met enige aanpassing kan je onze werkwijze ook voor andere interventies gebruiken. In Kenniscentrum Zorginnovatie hebben we een jaar lang met veel plezier en succes op deze wijze gewerkt om de resultaten van het eerdere actieonderzoek **Linking-Zin** te **implementeren** (1) en verspreiden. Aan de start van dit implementatieproject hebben we de keuze gemaakt voor waarderend werken. Dit hebben we gedaan om twee redenen:

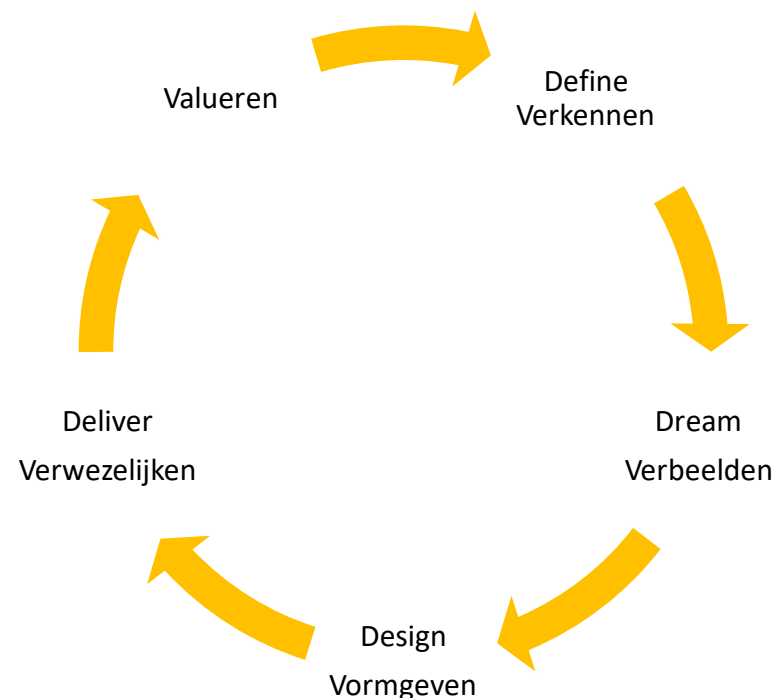
- Waarderend werken past bij zingeving
- Waarderend werken past bij participatief actieonderzoek

Je kan deze brochure gebruiken als inspiratiebron voor je eigen 'implementatiereis'. De links in de tekst verwijzen naar praktische tools van de uitwerking van de stappen van waarderend werken en naar verdiepende informatie.

## Waarderend werken

Waarderend werken (appreciative inquiry) is een manier van onderzoeken en ontwikkelen die uitgaat van wat energie ('leven') geeft. Traditionele implementatiemethoden gaan meer uit van het overwinnen van belemmeringen om een vastgesteld doel te bereiken. Waarderend werken is anders: het benadrukt de talenten van mensen, waarden, dromen, kansen, om zo te werken aan een gewenst toekomstbeeld en te leren van het proces om daar te komen.

Waarderend werken kent **4 of 5 stappen (de D's of V's)**: Define (verkennen), Dream (verbeelden), Design (vormgeven), Deliver (verwezenlijken). Soms wordt er nog een 5e stap toegevoegd: Valueren. In deze brochure laten we zien hoe we deze 5 stappen hebben doorlopen t.a.v. implementatie over zingeving.



(1) Hiervoor hebben we een verspreidings- en implementatiesubsidie (VIMP) ontvangen van ZonMw.

## Waarderend werken past bij zingeving

Zingeving is een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt in zorg en welzijn. De afgelopen jaren zijn er nieuwe interventies en hulpmiddelen ontwikkeld. Professionals én mensen in de samenleving zijn zich bewust van het belang van zingeving. Zij willen graag ruimte voor het gesprek over zingeving. Maar dit is niet iets wat je makkelijk kunt afdwingen. Zingeving is zelden de corebusiness van een organisatie, maar raakt vrijwel altijd aan de kernwaarden. Om te werken aan het hart en de ziel van je werk heb je een methode nodig die daarbij past.

Waarderend werken heeft een aantal principes die goed passen bij zingeving:

- Waarderend werken gaat uit van de **positieve mogelijkheden** (2), zoals zingeving aandacht biedt aan iemands bronnen en weerbaarheid: wat kan er wèl? Hierdoor komen deelnemers in een positieve, groeigerichte vibe.
- Waarderend werken en werken aan zingeving zijn beiden **poëtisch**: er wordt op creatieve wijze gezocht naar betekenis, naar de schoonheid van woorden en verbeelden.
- Waarderend werken is **anticipatoir**: gaat uit van de hoop die mensen hebben voor de toekomst. Het focust op het positieve dat je graag wil en zet stapjes daar naartoe. Ook dit past goed bij zingeving.

## Waarderend werken past bij participatief onderzoek

Linking-Zin was een actieonderzoek. We hebben gelijkwaardig samengewerkt met burgers, vrijwilligers, professionals vanuit verschillende disciplines. Door een samen te werken en betekenis te vinden voor wat we vonden, konden we mooie hulpmiddelen ontwikkelen om het gesprek over zingeving aan te gaan en hulpverlening beter aan te laten sluiten op de behoefte van burgers. Waarderend werken heeft een aantal principes die goed passen bij actieonderzoek (het wordt soms gezien als een vorm daarvan):

- Beiden gaan uit van het **sociaal-constructivisme**: er is niet één waarheid, maar verschillende perspectieven. Door gelijkwaardige samenwerking máken we de werkelijkheid. Als projectmedewerkers bij Linking-Zin en facilitatoren in dit implementatietraject hebben we daarom een faciliterende (voorwaarden scheppende) rol. De sturing vindt niet plaats van bovenaf (zoals in traditionele implementatietrajecten). Het sociaal-constructivistische principe zit bij waarderend werken ook in het samenwerken: dat **genereert** positieve ervaringen: Waar wil je meer van?
- Veranderen start met verlangen. Door bezig te zijn met iets dat je graag wil verandert het al (**simultaneïteitsprincipe**). Je zet in feite de self fulfilling prophecy positief in.

*“Er kwam zoveel enthousiasme los in de bijeenkomsten. We kwamen in een flow met elkaar!”*

(2)Er is veel goede literatuur te vinden over waarderend werken. Zie hiervoor de bronnenlijst aan het einde van deze brochure..

## Een paar tips voor de organisatie van het traject

Aan het begin van het implementatieproject hebben we een aantal keuzes gemaakt die de positieve uitwerking hebben beïnvloedt. Deze waren:

### Benut urgente uitkomsten en verlangens

Uit het participatief actie- onderzoek [Linking-Zin](#) kwamen een paar uitkomsten die 'riepen' om verdere implementatie. Bij meerdere contacten/organisaties uit het onderzoek leefde het verlangen om hierin meer te bereiken in de toekomst. Deze uitkomsten waren:

- Uit interviews, die we met ouderen gehouden hebben tijdens het onderzoek, bleek dat oudere mensen zingeving vooral zien als iets van henzelf en hun naasten. Zij willen graag zelf in gesprek gaan en de eigen regie behouden over wat zij ondernemen om zin in het leven te blijven ervaren. Wat zij nodig hebben zijn professionals en vrijwilligers én laagdrempelige materialen die dit vergemakkelijken.
- Ook bleek uit interviews en een wijkscan in Rotterdam dat mensen met armoedeproblematiek een specifieke benadering nodig hebben waarbij er ruimte komt voor de totale mens. Er bleek een vervlechting te zijn t.a.v. armoede en laaggeletterdheid.

Voor beide doelgroepen waren er tijdens project Linking-Zin producten ontwikkeld, maar deze moesten nog verder hun weg vinden naar de praktijk. Verder was er noodzaak om de materialen inclusiever en toegankelijker te maken, met name voor mensen die het Nederlands minder goed beheersen of een niet-Nederlandse achtergrond hebben.

### Stel globale doelen

Deze bieden ruimte voor verbeelding en het benutten talenten van deelnemers en mogelijkheden in organisaties. Ons doel was dat:

1. De doelgroepen ouderen en mensen met armoedeproblematiek door deze producten gelegenheid ervaren om over zingeving te denken en praten.
2. Professionals/werkers/vrijwilligers die met deze doelgroepen werken eenvoudige laagdrempelige hulpmiddelen hebben om zingeving te integreren in hun (professionele) activiteiten.

## Heterogene werkgroepen, een brede adviesgroep en ervaringsdeskundigen

- **Werkgroepen:** In de werkgroepen (armoede en ouderen) zaten 4-5 deelnemers met verschillende achtergronden en met verschillende functies (diversiteit). Zij vertegenwoordigden organisaties op het gebied van welzijn, gezondheidszorg en overkoepelende organisaties. De grootte en de organisatiestructuur van deze organisaties verschilden sterk. De werkgroepen gingen soms apart gefocust aan het werk over het eigen thema, of werkten samen voor meer uitwisseling. De onderlinge verschillen waren stimulerend voor de groepsdynamiek. Het hielp om oorspronkelijk te kijken, mogelijkheden te zien en elkaar te inspireren.
- **Adviesgroep:** De adviesgroep en werkgroepen kwamen bij elkaar bij overgangen naar een volgende fase van waarderend werken. In de adviesgroep zaten 7 deskundige en ervaren 'meedenkers' vanuit management, regionale netwerken, onderzoekers en de eindgebruikers (waaronder ouderenorganisaties, geestelijk verzorgers, centra voor Levensvragen). Door deze diverse achtergrond waren zij goed in staat om de werkgroepleden te bekrachtigen, te steunen en op nieuwe goede ideeën te brengen.
- **Ervaringsdeskundigen:** omdat het moeilijk bleek om mensen met armoedeproblematiek en mensen met laaggeletterdheid te betrekken bij de adviesgroep en werkgroepen is er gekozen om hen in kleine (veilige) groepjes te consulteren. Hierin werden bijvoorbeeld de aangepaste materialen gedeeld en konden zij adviseren hoe deze verbeterd konden worden.

Voor al deze deelnemers aan het project was vacatiegeld beschikbaar.

*“Ik keek uit naar de werkgroepen: Het samenwerken met mensen van verschillende organisaties werkte goed. Ieder kijkt met een andere blik, en je kan elkaar helpen!”*

### Flexibele planning en inspringen op kansen

Bij de start van het project is een globale **planning** gemaakt van de 5 fasen van waarderend werken. Er waren vastgestelde data en tijden voor de werkgroepen (5 keer) en de adviesgroep (3 keer) op min of meer logische momenten in de fasering van het project. Er werd af en toe geschoven, bijvoorbeeld omdat de designfase toch wat langer duurde dan gedacht (en tegelijk liep met de verwezenlijkingsfase). Tussentijds waren er individuele afspraken. De planning zorgde voor overzicht en voortgang in het proces. Al snel waren er kleine successen te vieren en dit bekrachtigt een positieve sfeer.

Daarnaast werd er met veel enthousiasme ingesprongen op kansen die zich 'toevallig' voordeden, zowel door de facilitatoren als de werkgroepleden: een vraag voor een gespreksmiddag van een ouderenorganisatie, een congres van social workers, een heibijeenkomst van het management. Kansen zien en benutten is een belangrijk kenmerk van waarderend werken. Aan het einde van het jaar was er een feestelijke netwerkbijeenkomst.

## Rol van de facilitatoren

In het project waren 2 facilitatoren vanuit Kenniscentrum Zorginnovatie die beiden veel ervaring hebben in actieonderzoek en implementatieprocessen. Hun rol was voorwaardenscheppend. Als facilitator droegen we zorg voor een goede teamvorming (groepsdynamiek, open sfeer), voorbereiding van de bijeenkomsten en de voortgang in de fases van waarderend werken. We zorgden voor creatieve, stimulerende werkvormen voor het proces, maar de uitkomst daarvan lag niet vast. In deze werkvormen en de coaching maakten we veel gebruik van waarderende vragen in elke fase. Soms hadden de werkgroepleden behoefte aan kennisdeling, maar dit hielden we zo beperkt mogelijk om de kwaliteiten en oplossingen van de deelnemers zoveel mogelijk ruimte te bieden. Naast de groepsbijeenkomsten waren er ook individuele afspraken met een of twee van de facilitatoren, meestal om de extra stap vooruit te kunnen zetten in de implementatie of om te helpen bij een gesprek met het management. Geleidelijk aan werd deze steunende rol van de facilitatoren deels aangevuld met ondersteunende acties van andere groepsleden. Communicatie werd afgestemd op de deelnemers. Zo werkte een Teamsomgeving niet, maar een Whatsappgroep wel.

## Samen iets moois maken

In de samenwerking van facilitatoren onderling en met de werkgroepleden ontstond er veel enthousiasme en creativiteit. We konden de materialen waarmee we gestart waren nóg mooier en beter maken. Heruitvinding (reinvention) en eigenaarschap zijn een belangrijk uitgangspunt voor implementatie. En mooi materiaal stimuleert om het verder te willen gebruiken (generativiteit). We hebben in de creatieve processen ook professionele ondersteuning gehad: van onze eigen communicatiemedewerkers en van een tekenaar en een podcastmaker.



Samen iets moois maken



Netwerkbijeenkomst

## Stap 1: Define - verkennen

In deze fase is het van belang om te verkennen: wie, waar en wat?

### Wie ben jij?

Om een goed functionerende werkgroep te krijgen is het natuurlijk allereerst van belang om elkaar te leren kennen (**werkvorm Kennismaken**). In deze eerste bijeenkomst wilden we meteen focussen op de sterke kanten en talenten van de deelnemers. Kaartensets zijn hierbij behulpzaam omdat ze de verbeelding prikkelen.

“Ik ben er voor het taaië duw- en trek werk. Voor mensen staat het materiële vaak voorop, maar het leven gaat over zinragen. Ik blijf het onder de aandacht brengen.”

### Waar gaan we veranderen?

Om een goed beeld te krijgen van mogelijke wegen voor de verandering is het belangrijk om je te realiseren in wat voor organisatie je de verandering zou willen realiseren. Organisaties verschillen. De ruimte die je hebt als persoon in een organisatie ook. In een formele, strak geleide ‘blauwe’ organisatie gaan veranderingen bijvoorbeeld anders dan in een ‘groene’ lerende of ‘witte’ zelforganisatie. Wij hebben een werkvorm gebruikt **Organisaties in kleuren**, gebaseerd op het kleurendenken van de Caluwé en Vermaak. Dit bood een mooi kader om mogelijkheden in de specifieke organisatie te verkennen. Daarnaast werd gebruik gemaakt van de cirkel van invloed en betrokkenheid van Covey: wat kan je zelf beïnvloeden, door je eigen gedachten, reacties en gedrag? Wie en wat heb je daar voor nodig?



Kennismaken

## Wat zouden we willen?

Verandering start met onbehagen of verlangen. In waardierend werken proberen we vooral dit verlangen te voelen en als startpunt te gebruiken. Voor al onze deelnemers gold dat zij het verlangen hadden om het gesprek over zinggeving verder te implementeren in hun werk, het 'gewoon' te maken. We hadden een gemeenschappelijke richting waarin we wilden bewegen. In de volgende fase is dat concreter gemaakt.

## Leren van het proces

Reflectie is belangrijk om bewust te leren. Om te weten waar je staat en hoe je mogelijk verder kunt. Ook wilden we leren hoe implementeren voor zinggeving gaat, of kán gaan (daarom maken we ook deze brochure). In elke bijeenkomst stelden we aan het einde daarom een aantal reflectievragen.

## Stap 2: Dream - Verbeelden

Bij waardierend werken mogen mensen dromen. We focussen niet op een ingekaderd SMART doel, maar op een beeld waar je echt van droomt. Een aantrekkelijk toekomstbeeld is een eerste veranderstap die een aanzuigende werking heeft: dit is waar je naartoe wil. Als voorbereiding op de volgende bijeenkomst kregen de deelnemers van de werkgroep een opdracht Dromen, verwoorden en verbeelden. In deze opdracht werd gevraagd om een zo concreet mogelijk beeld te geven van de gewenste situatie en hoe dat voelt. Daarnaast werd in deze opdracht een verbinding gemaakt met de vorige fase: welke talenten van jezelf kan je gebruiken in deze verandering en welke kansen zie je in jouw organisatie?

*“Ik zou willen dat zinggeving een vanzelfsprekend onderdeel is van het gesprek met de cliënt.*

*Dat zinggeving mee op de bank zit. Dat hulpverleners het zien als onderdeel van hun werk.*

*Groeimogelijkheden en creativiteit horen bij deze organisatie. Ik ben ook creatief en ik denk in mogelijkheden!”*

In de tweede werkgroepbijeenkomst werden de dromen besproken met elkaar. Daarbij werden door de deelnemers en facilitatoren waarderende vragen gesteld, bijvoorbeeld:

- Waar doe je het voor?
- Op welke vibes kan je aansluiten?
- Hoe maak jij mensen enthousiast?
- Hoe krijg je er zelf energie van?

Bedoeling van het delen is dat de beelden nog meer gaan leven. Dat genereert motivatie en richting in het veranderproces: de afslag naar de gedroomde werkelijkheid is al genomen.



### Stap 3: Design – Vormgeven

De designstap is een concrete stap: bedenken wat er praktisch nodig is om bewust te kunnen bewegen richting het gewenste toekomstbeeld. In deze stap wordt er een plan gemaakt om er te komen. Deze stap vraagt tijd, en meerdere bijeenkomsten. Wij zijn gestart met het maken van een **mindmap** waardoor eerste ideeën op papier kwamen. Hierbij werd doorgevraagd en zochten we samen naar mogelijkheden. Het is belangrijk om ook 'ongebruikelijke' manieren te verkennen: Niets is gek om je droom te verwezenlijken.

Een voorbeeld daarvan is het 'kapen' van de start van een heidag van beleidsmedewerkers in het nieuwe jaar. Zij werden ontvangen met fortunecookies met daarop een vraag over zingeving. Dit opende de belangstelling en het gesprek.

Na de brainstorm in de werkgroepen kon er geordend worden: wat heeft prioriteit? We hebben daarvoor verlanglijstjes gemaakt. Het uittekenen (of uitschrijven) in stappen is ook een goede werkwijze. De werkgroepleden werden in deze fase een hechte groep: er was oprechte interesse, gedeeld enthousiasme en ondelinge steun.



Fortunecookies over zingeving

In de eerste adviesgroep konden de werkgroepleden hun dromen en ideeën t.a.v. vormgeving vertellen. We hebben dit gedaan d.m.v. een **Worldcafé**, waardoor er veel geanimeerde gesprekken ontstonden en alle werkgroepleden gerichte input kregen van de adviseurs.

“We hebben goed naar elkaar geluisterd.”

“We hebben elkaar aangevuld.”

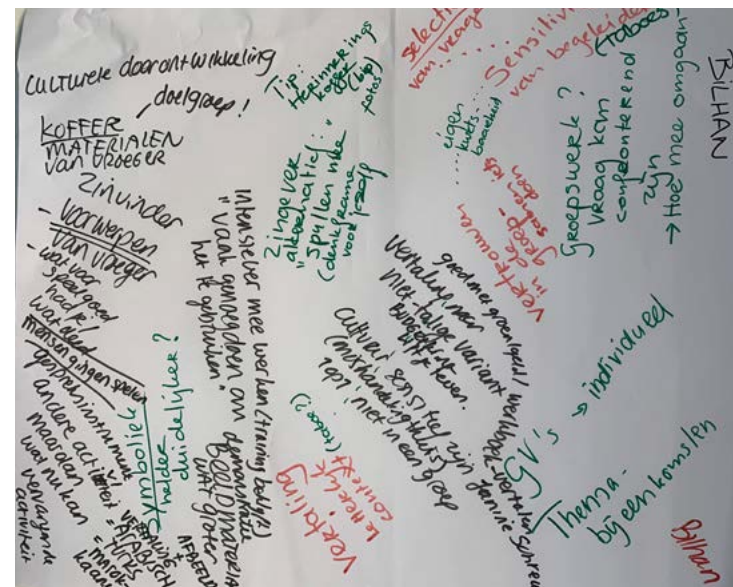
“We hebben meer vertrouwen gekregen.”

De werkgroepleden gingen hierna aan het werk en in gesprek in hun organisatie om te kijken hoe hun plannen uit te voeren waren. In deze fase waren er ook veel individuele contacten tussen werkgroepleden en facilitatoren voor ondersteuning en overleg. In een volgende werkgroep werden de plannen nog verder uitgewerkt. Dit deden we door de werkvorm **Naar een gewenste toekomst**.

“Het wordt steeds concreter. En steeds erover praten zorgt dat het steeds duidelijker wordt waar het echt over gaat.”

Materialen werden op maat gemaakt door de inbreng van ervaringsdeskundigen en door interculturele gesprekken en vertalingen van teksten in Turks en Arabisch. Ook werd er geëxperimenteerd met een prototype van een kaartenset en verschillende werkvormen in verschillende groepen in diverse organisaties,

Stap 3 en 4 gaan in elkaar over: er wordt iets uitgevoerd en vervolgens weer bijgesteld, vormgegeven, enz. Steeds wordt er gekeken naar de mogelijkheden en sterke kanten: waar wil je meer van?



Voorbeeld opbrengst worldcafe



Materiaal aangepast aan doelgroep

## Stap 4: Deliver - Verwezenlijken

In deze stap worden de (grote en kleine) stappen gezet om tot de gewenste verandering te komen. Het is de fase van een project dat de energie er vanaf spat: positiviteit genereert positiviteit. Maar ook moeten er soms tegenslagen verwerkt worden, zelfs bij de positieve insteek van waarderen werken.

In deze fase waren de werkgroepen en een adviesgroep veelzijdige, sprankelende bijeenkomsten met momenten van reflectie, vieren van successen, bieden van onderlinge steun, stimulans om iets uit te proberen en nieuwe wegen te vinden. In de coaching betekent dit: laten bloeien van het proces, een luisterend oor, ruimte bieden voor meerdere perspectieven, ruimte voor de deelnemers om hun eigen 'oplossingen' te bedenken, eventueel door het vinden van 'olifantenpadjes'.

Een fijne werkvorm voor deze fase is de '**Implementatiereis**'. Hierbij brengen de deelnemers hun reis in beeld met de stappen die zijn/ worden gezet en keuzes die zij hebben gemaakt. Zij reflecteren op het doorgemaakte proces (de fases van waarderen werken) met behulp van waarderende vragen.

Tijdens een adviesgroep werd er vervolgens een **Reis om de wereld** gemaakt langs de kaarten van de implementatiereizen. Adviseurs konden vragen stellen, steun bieden, en feedback en tips geven.

Bij de reflectie kan het zijn dat je moet terugkomen op het kleurendenken: organisaties blijken soms toch (ook) een andere kleur te hebben dan je dacht. In kleine 'witte' zelfsturende organisaties is er soms weinig nodig om iets in te voeren, terwijl grote formele 'blauwe' organisaties met vaststaande beleidsplannen moeilijker in beweging zijn te krijgen in korte tijd. Ook kan het zijn dat het onderwerp 'zingeving' (nog) geen status heeft in 'gele' organisaties. Dit kan een heroriëntatie geven t.a.v. het te kiezen pad.

*"De voorbereiding zorgde voor een mooi inhoudelijk beeld."*

*"Fijn die individuele bijdragen van de adviseurs. Daar kan ik mee vooruit!"*



Wat is jouw implementatiereis



Met goede tips verder

## Stap 5: Valueren

Valueren is een (poëtische) woordspeling op evalueren. Net als evalueren wordt er terug gekeken op wat en hoe er veranderd is. Bij evaluatie zijn er vaak vaststaande criteria die 'gemeten' moeten worden. In waarderend werken kijken we meer met een open blik en lerende houding. Wat was, en is, van waarde? (value is waarde in het Engels) Ook kleine en niet verwachte veranderingen tellen mee. Valueren is ook vooruit kijken: waar wil je mee verder? Vanzelfsprekend kan er ook gekeken worden naar het gestelde doel: Wat is daarin bereikt? (evalueren), maar ook een beweging daar naartoe is al groei.

In ons project hebben we de stap valueren in beeld gebracht door gebruikt te maken van **progressiecirkels**. Hiervoor werden vooraf een aantal (valuerende) vragen gesteld aan de werkgroepleden om over na te denken. Daarna werd de voortgang in beeld gebracht in de cirkels: Wat heb je bereikt? Wat hielp je vooruit of niet? Wat zijn extra kansen voor verdere ontwikkeling? Door dit in een worldcafé-setting te bespreken met de adviesgroep kregen we een mooi totaalbeeld van geleerde lessen per organisatie en over het hele implementatieproces t.a.v. zingeving.

*“Het was fijn dat we de ruimte kregen om creatief te denken en doen.”*

*“Een maatje hebben helpt. We konden elkaar bemoedigen.”*

Aan het einde van het projectjaar hebben we een netwerkbijeenkomst georganiseerd voor geïnteresseerden vanuit het veld van alle deelnemers (werkgroepleden, adviesgroep, facilitatoren). Tijdens deze feestelijke bijeenkomst hebben de werkgroepleden samen met de facilitatoren korte proeverijen gegeven van de nieuw ontwikkelde materialen en werkwijzen en is er gevraagd hoe deze in te zetten zijn in de eigen praktijk. Ook hieruit kwamen weer ideeën en dromen. En zo is de cirkel van waarderend werken weer rond.



Vieren van succes

*“Ik heb geleerd over de organisatie dat een formele rolopvatting niet goed aansluit bij ruimte voor zingeving en dat ik toch het lef had om het op de agenda te zetten!”*

## De werkvormen op een rijtje per stap

Algemeen

[Voorbeeld van planning van fasen en bijeenkomsten](#)

[Reflectievragen](#)

Stap 1: Verkennen

[1.1 Kennismaken](#)

[1.2 Organisaties in kleuren](#)

Stap 2: Verwoorden

[2 Dromen, verwoorden en verbeelden](#)

Stap 3: Vormgeven

[3.1 Mindmap](#)

[3.2 Worldeafé](#)

[3.3 Naar een gewenste toekomst](#)

Stap 4: Verwezenlijken

[4.1 Implementatiereis](#)

[4.2 Reis om de wereld](#)

Stap 5: Valueren

[5 Progressiecircels](#)

## Bronnen

Covey (2001) Zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Atlas Contact.

Eelderink, M. (2020) Handboek participatief onderzoek: Samen bouwen aan een betere wereld. SWP. Blz 177-184.

Vermaak, H. & de Caluwé, L. (2019) Leren veranderen: kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk. Boom

Masselink, R., de Haan, J., Hugenholtz, J. van Rossum, M., & R.P. Schwippert (2021) Veranderen met appreciative inquiry: waardierend actieonderzoek in de praktijk. Boom.

Steenefeld, M. (2020) Appreciative Inquiry: waarderende werkvormen voor trainers, teamcoaches en veranderaars. Boom.

<https://www.movisie.nl/gids-waardierend-veranderen>

Dank aan de participanten aan dit implementatietraject voor het samen maken van deze 'reis': Jessie Pleij (Pameijer), Romy de Graaf (Pameijer), Margot Wentink (Wijzijn), Gilles Metske (Careyn en Centrum voor Levensvragen Zuid-Hollandse eilanden), Bilhan Inan (Spior), Hildegard Faber (Motto en Laurens), en aan en de leden van de adviesgroep: Ranu Ganesh (Pameijer), Floor van Orsouw (Mara), Meta Vrijhoef (Huis voor Levensvragen Zeeland), Anne Stael (Centrum voor Levensvragen Rotterdam e.o.), Marike Abel - van Nieuwamerongen (Genero), Sonja Krijgsman - Nijdam (OSO), Sujin Rosie (RUG), de ervaringsdeskundigen en alle anderen die op een of andere manier hebben bijgedragen aan dit implementatieproject.

## Auteurs

Susan Hupkens (Dr.)  
Marielle Hobbelen (Drs)  
Marleen Goumans (Dr.)

Vormgeving: Tamar Weerts

## Kenniscentrum Zorginnovatie

Hogeschool Rotterdam

## Projectpagina

november 2024



Kenniscentrum  
Zorginnovatie

