

Jubileumcongres Kennistafel Gedrag en Cultuur

“In Verbinding”

24 september 2026



Whole system in the room

Een interventie om de verbinding tussen de drie lijnen te versterken

Suzanne de Boer - Verheij



Wat gaan we vandaag doen?



- 1** **Waarom deze workshop?**
de uitdaging tussen 1e en 2e lijn
- 2** **Wat is 'Whole System in the Room'?**
definitie en doel
- 3** **Hoe pak je dit aan?**
stap voor stap, van voorbereiding tot afronding
- 4** **Do's en don'ts**
uit de praktijk
- 5** **Aan de slag**
oefening: jouw eigen situatie
- 6** **Afsluiting**
samenvatting en vragen



01

Waarom deze workshop?

De uitdaging tussen de lijnen

Op papier klopt het, in de praktijk wringt het



Op papier

Rollen, verantwoordelijkheden en escalatielijnen tussen de lijnen zijn helder beschreven in het governance raamwerk.

In de praktijk

Die samenwerking verloopt regelmatig moeizamer dan het raamwerk doet vermoeden.

Onderzoek naar het three lines-model (Fenelon, van Doorn & Scholten, 2024) laat zien: dit ligt zelden aan de structuur, maar bijna altijd aan gedrag.

Drie terugkerende patronen



1

Verscherpte controle

De 2e lijn reageert op signalen met verscherpte controle en een strengere toon. Dat voelt voor de 1e lijn als wantrouwen en roept een defensieve reactie op.

2

Verdediging in plaats van leren

De 1e lijn bestrijdt bevindingen of wuift feedback weg. Vaak niet uit onwil, maar uit angst voor de gevolgen.

3

Wedijver om invloed

Beide lijnen wedijveren, vaak onbewust, om invloed en middelen. Het gezamenlijke doel raakt uit beeld.

De psychologie achter de patronen



Controle roept bij mensen een verdedigingsreactie op: **vluchten** (informatie afschermen) of **vechten** (fel reageren) — als reactie op onderliggende onzekerheid.

Zo ontstaat 'wij-zij'-denken: de 2e lijn wordt gezien als 'de politie', de 1e lijn als 'onwillig'. Beide beelden kloppen zelden maar hebben wél effect op gedrag.

1 Controle verhoogd



2 Voelt als wantrouwen



3 Defensieve reactie



4 Nog meer controle 'nodig'

⤿ en zo herhaalt het patroon zich — een vicieuze cirkel

Wat helpt om dit patroon te doorbreken?



Voor de 2e lijn

- Ontwikkel oprechte empathie voor het perspectief en de druk van de 1e lijn
- Ga ook in gesprek buiten het formele controlemoment
- Let op taalgebruik: formele termen roepen sneller wantrouwen op

Voor de 1e lijn

- Neem een lerende houding aan: wees nieuwsgierig in plaats van defensief
- Bespreek de 'waarom' achter regels
- Zie risk, compliance en audit als bondgenoot, niet als tegenpartij

Voor beide lijnen

- Bouw actief aan psychologische veiligheid en wederzijds vertrouwen
- Maak het gezamenlijke doel expliciet
- Organiseer gesprekken niet eenmalig, maar als terugkerende oefening

02

De 'Whole System in the Room' workshop

Wat het is, en waarom het werkt

Het hele systeem in één ruimte



Een werkvorm waarin verschillende onderdelen van 'het systeem', bijvoorbeeld teams uit de 1e en 2e lijn, gezamenlijk reflecteren op hun onderlinge dynamiek. Niet de teams los van elkaar verbeteren, maar het hele systeem tegelijk.

HET DOEL IS DRIELEDIG

1

Vertrouwen bouwen

tussen de lijnen / betrokken partijen

2

Hoofdoorzaken boven tafel krijgen

van het ineffectieve gedrag

3

Gedragen oplossingen formuleren

waar alle deelnemers zich aan committeren



03

Hoe pak je dit aan?

Van voorbereiding tot afronding — stap voor stap

Vorbereiding: het fundament



MET DE OPDRACHTGEVER

- Bespreek wat de precieze uitdaging is en wat er nu niet goed loopt?
- Formuleer de kernvraag voor de workshop (bv. 'Hoe zorgen wij voor een efficiënte en respectvolle samenwerking?')
- Identificeer de uit te nodigen deelnemers
- Kies tijd en locatie

MET DE DEELNEMERS

- Informeer deelnemers over aanleiding en doel
- Plan een kort (15 min) individueel kennismakingsgesprek per deelnemer, om koudwatervrees te verminderen en alvast een gevoel te krijgen bij wat er speelt

Wie nodig je uit?

Sleutelvraag: voelen medewerkers zich vrij om open te spreken als hun leidinggevende erbij zit?

- 1 Probleem speelt vooral op de werkvloer → leidinggevenden niet uitnodigen; koppel uitkomsten later aan hen terug.
- 2 Leidinggevenden spelen zelf een rol → eerst apart met hén in gesprek, dan pas met de medewerkers.
- 3 Leidinggevenden spelen geen aparte rol → gezamenlijk uitnodigen.



Het programma van een dagdeel

De workshop zelf bestaat doorgaans een heel dagdeel ($\pm 3,5$ uur). Dit is de opbouw:

Onderdeel	Inhoud	Tijd
Introductie	Welkom, kader schetsen: waarom, doel, wel/niet vandaag	5 min
Kennismaken	Uitgebreide kennismaking via de 'verdiepende vragen'	45 min
Pauze	—	10 min
Verbeteren & vasthouden	Vier vragen individueel, bespreken in groepjes, plenair presenteren	120 min
Prioriteren	Oplossingen indelen: zelf oplosbaar of management nodig?	15 min
Wrap-up & way-forward	Afronden, vervolgstappen, deelnemers bedanken	5 min



Kennismaken: de persoonlijke noot

Doel: de mens áchter de collega laten zien. Dat breekt het ijs en legt de basis van vertrouwen voor de rest van de sessie.

Tip:

- 1) Wees creatief met de vragen, zodat er ook wat wordt gelachen. Voorkom dat iedereen enkel naam en functie opsomt.
- 2) Geef deelnemers 5 minute om de vragen te beantwoorden
- 3) Laat iedereen zichzelf presenteren door deze vragen plenair te laten beantwoorden.
- 4) Laat deelnemers niet het rijtje afgaan, maar het stokje over nemen zodra ze iets herkennen in het verhaal van de vorige spreker. Dat vergroot de verbinding. Denk aan 'ik hou ook van xxx' of 'mijn levensmotto is ook xxx'

Mogelijke vragen:

- Dit ben ik...
- In mijn vrije tijd...
- Wat ik vroeger wilde worden...
- Wat veel mensen niet over mij weten...
- Mijn levensmotto is...
- Mijn bijdrage aan het ideale team is...



Verbeteren en vasthouden: de vier vragen

1

Hoe ziet de samenwerking eruit als deze optimaal is?

2

Wat gaat goed en wil je vasthouden?

3

Wat staat jou in de weg?

4

Welke oplossing zie jij om dit te overwinnen?

Eerst individueel invullen (15 min), dan bespreken in kleine groepjes (30 min), daarna plenair presenteren en aanvullen.

Van inzicht naar gedragen oplossing



Iedere groep presenteert één uitdaging en oplossing; de groep bespreekt en vult gezamenlijk aan. Daarna worden oplossingen geprioriteerd:



Afronding en follow-up



1

Rapport opstellen

De workshopbegeleider legt de belangrijkste afspraken vast, inclusief tijdslijnen en eigenaarschap.

2

Checken door deelnemers

Laat deelnemers het rapport controleren vóórdat het naar de opdrachtgever gaat. Bij grote groepen volstaan enkele tegenlezers.

3

Bespreken met opdrachtgever

Deel het rapport en maak eventuele afspraken voor de follow-up.

4

Vinger aan de pols

Geef opvolging aan de sessie, zodat de afspraken niet verwateren.

Do's en don'ts



Do's

- Nodig een gemengde groep uit zodat alle schakels binnen hetzelfde proces vertegenwoordigd zijn
- Zorg voor een gelijkmatige verdeling per team, zodat de workshop voor iedereen veilig is
- Reserveer ruim tijd voor een kennismaking die écht een breed beeld schetst
- Let bewust op taalgebruik
- Bespreek ook de onderliggende dynamiek en spring niet meteen naar oplossingen
- Benadruk: geen schuldige aanwijzen, wél erkennen dát er gedoe was en dan vooruitkijken

Don'ts

- Gebruik de workshop niet als verkapte sessie om een afdeling of medewerker aan te vallen
- Pas bij een grote groep de opzet aan, zodat iedereen echt zelf kan nadenken
- Laat het niet bij de sessie, geef opvolging, anders verwateren de afspraken



04

Aan de slag

Oefening: jouw eigen situatie

Aan de slag: waar kun jij dit inzetten?



1

Individueel

Denk aan een situatie in jouw eigen organisatie en beantwoord de vier vragen op de volgende pagina.

3 min

2

In groepjes van 3

Bespreek je antwoorden met elkaar. Wat valt op? Wat zouden jullie als eerste aanpakken?

8 min

3

Plenair

Twee of drie groepen delen kort hun belangrijkste inzicht met de hele groep.

5 min



Vier vragen — dezelfde structuur als in de workshop

1

Waar loopt de samenwerking tussen de lijnen (of vergelijkbare partijen) in jouw organisatie stroef?

2

Wat zou de kernvraag zijn voor een 'Whole System in the Room' sessie hierover?

3

Wie zou je uitnodigen — en wie bewust (nog) niet?

4

Wat is de eerste stap die jij deze maand zou kunnen zetten?



Samengevat

Van gedoe tussen de lijnen naar een gedragen oplossing

- Stroeve samenwerking tussen de lijnen ligt zelden aan de structuur maar bijna altijd aan gedrag.
- Een 'Whole System in the Room' workshop brengt het hele systeem samen, in plaats van teams los van elkaar te verbeteren.
- Goede voorbereiding, en vooral de keuze wie je uitnodigt, bepaalt grotendeels het succes.

En onthoudt...

**Wij-wij denken
zou weleens een
win-win kunnen zijn.**

OM
DENKEN

Bron: Fenelon, van Doorn & Scholten (2024). Crossing the lines: a human approach to improving the effectiveness of the three lines model in practice. Journal of Financial Regulation and Compliance.

Vragen? Suzanne de Boer - Verheij | VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur