

# Een visie op ondernemen als geestelijk verzorger

Wat zijn de succesfactoren voor de ontwikkeling van ondernemendheid van geestelijk verzorgers? De auteur van deze bijdrage onderzocht dit en komt tot een combinatie van waardecreatie en goede netwerken. Dit is zowel bruikbaar voor geestelijk verzorgers met een eigen praktijk als voor geestelijk verzorgers die in een instelling werken.

**Anja Visser**

**S**INDS 2019 HOUD IK ME ACTIEF bezig met de vraag wat ondernemerschap betekent in de geestelijke verzorging. Dit begon met het onderzoek *Spirituele zorg dicht bij huis* ofwel *PLOEG 1* (Visser e.a., 2022). In dit project onderzocht ik met collega's de belemmerende en bevorderende factoren voor integratie van geestelijke verzorging in de thuissituatie. Al eerder was geconstateerd dat veel geestelijk verzorgers de ondernemendheid missen die nodig is om in de thuissituatie tot een goed lopende praktijk te komen (Agora, 2016; Anbeek e.a., 2014; Molenaar, 2016; Muthert, 2015). In de praktijk klonk ook al enige tijd het geluid dat geestelijk verzorgers binnen instellingen een zekere mate van ondernemendheid nodig hebben om zichtbaar en relevant te zijn (o.a. Wijk, 2009).

Met het PLOEG-onderzoek begon ik – mede door uitwisselingen met de onderzoekers in de andere PLOEG-onderzoeken en de actieonderzoeken GV Thuis – een visie te vormen op hoe succesvol ondernemerschap (of ondernemendheid, waarover straks meer) er voor geestelijk verzorgers uit zou kunnen zien. Deze visie kreeg vastere vorm in het implementatieproject van de PLOEG-projecten, waarin we momenteel bij- en nascholingsaanbod ontwikkelen op de vier hoofdthema's uit onze projecten (methodisch werken, scholing in signaleren en verwijzen, interprofessioneel samenwerken en ondernemerschap) en het overkoepelende implementatieproject *Zinvol implementeren* voor de actieonderzoeken GV Thuis. Ik wil deze visie graag delen met de lezers van dit tijdschrift, ter inspiratie en wellicht ter discussie.

## Ondernemerschap of ondernemendheid?

Eerst iets over terminologie. De laatste jaren wordt in het ondernemerschapsonderwijs gediscussieerd over de vraag of het doel van onderwijs in ondernemerschap een eigen onderneming moet zijn of een bredere ondernemendheid (Gulikers e.a., 2019). Deze discussie komt voort uit de constatering dat werkgevers innovatie, zelfsturing en flexibiliteit steeds meer gaan waarderen bij werknemers (Gratton, 2010); bij uitstek ondernemerschapsvaardigheden. Hoewel het gesprek nog niet is afgerond, blijkt uit een inventarisatie van ondernemerschapsonderwijs in

Nederland dat brede ondernemendheid vaak het doel is (Gulikers e.a., 2019). Ik neem dit hier over. Als ik dus spreek over ondernemerschap, ondernemers of ondernemen, dan doel ik op de ondernemendheid van zowel geestelijk verzorgers met een eigen bedrijf als van geestelijk verzorgers die werknemer zijn in een instelling.

## Ondernemen

Ondernemen is een proces met drie 'fasen': a) zoeken, creëren, herkennen en/of ontdekken van kansen voor financiële, culturele, sociale en/of ecologische waardecreatie, b) verkennen en evalueren van deze kansen, en c) ontwikkelen van de kansen in concrete projecten, producten of diensten (Gulikers e.a., 2019). Die projecten, producten of diensten kunnen groot of klein zijn. Denk bijvoorbeeld aan het starten van een vrijwilligersprogramma voor ondersteuning bij zingeving of het beginnen van een eigen onderneming, maar ook het maken van een werkwijzebeschrijving, het aanbieden van moreel beraad in de organisatie, het starten van een gespreksgroep of het organiseren van een workshop.<sup>1</sup> Waar het bij ondernemen om gaat, is dat je ziet dat je iets van waarde kunt toevoegen voor anderen en/of voor jezelf als geestelijk verzorger(s) en dan je tijd, energie en middelen investeert om dat te verwezenlijken.<sup>2</sup> In het zien van kansen zit ook vrijwel altijd een vorm van creatie; door met mensen te praten en dingen uit te proberen, ontstaan nieuwe ideeën en ruimte die een kans voor waardecreatie kunnen vormen.

Dat ondernemendheid gevraagd wordt van geestelijk verzorgers blijkt ook uit het beroepsprofiel (Vereniging van Geestelijk Verzoekers, 2016). Zo wordt er van geestelijk verzoekers verwacht dat zij het 'eigen aanbod en de afstemming van vraag, aanbod en gewenste uitwerking kunnen verantwoorden en verduidelijken' en beschikken over de vaardigheid van het 'structureel kunnen bevorderen van de bekendheid en de beschikbaarheid van het aanbod geestelijke verzorging' (Vereniging van Geestelijk Verzoekers, 2016, p. 13).



## Ondernemen als geestelijk verzorger

Als we denken aan ondernemen, zo merkte ik ook in het PLOEG-onderzoek, denken we vaak aan geld verdienen, economische groei, aan iets commercieels; met andere woorden aan financiële waardecreatie. Vaak denken we ook aan producten die niet per se toegesneden zijn op de context. Dat is niet wat geestelijk verzoekers doen. Zij bieden een dienst die ze in meer of mindere mate aanpassen aan de behoeften van de 'afnemer' en die niet tot primair doel heeft om financiële waarde te creë-

ren (hoewel er natuurlijk wel voor betaald moet worden, wil het blijven bestaan). Geestelijke verzorging is veeleer gericht op het creëren en realiseren van sociale of maatschappelijke waarde, zoals (in individueel contact) levensbeschouwelijke ontwikkeling, bestaansbevestiging, verbondenheid en het kunnen omgaan met gebeurtenissen en situaties in het leven (Damen e.a., 2024).

## Elke geestelijk verzorger heeft een zekere mate van ondernemendheid nodig

Ondernemen in de geestelijke verzorging lijkt daarin op sociaal ondernemen (Dool e.a., 2021; Plum & Van de Laar, 2012). Een sociale onderneming is een bedrijf dat sociale of maatschappelijke waarde creëert ofwel meer gericht is op het oplossen van een sociaal-maatschappelijk probleem dan op economische waarde. Het komt tegemoet aan behoeften van een gemeenschap en/of heeft een maatschappelijk doel (Hogestijn, 2024; Servantie & Rispal, 2018).

### Kenmerken van sociaal ondernemen

Het ondernemende proces in sociale ondernemingen heeft een aantal specifieke kenmerken (Fisher, 2012; Servantie & Rispal, 2018). Vaak wordt het proces van ondernemen voorgesteld als een planmatig proces, gericht op een specifiek doel, bijvoorbeeld het uitzetten van gespreksgroepen voor thuiswonende mensen met dementie. Vervolgens worden de middelen verzameld om dit doel te bereiken, wordt er een meetbaar criterium vastgesteld om te bepalen of het doel gehaald wordt en worden er processen ingesteld om het behalen van het doel te monitoren. Deze vorm van ondernemen wordt 'causatie' genoemd. Het is bijvoorbeeld de vorm van ondernemen die wordt voorgesteld in het *Starterspakket geestelijke verzorging in de Wmo* van de Werkgroep Geestelijke Verzorging in de Participatiesamenleving (2018).

Hoewel planning zeker nuttig is in alle vormen van ondernemen, omdat het bijdraagt aan de efficiënte inzet van middelen, werkt deze mate van planmatig werken vaak niet goed bij sociaal ondernemen. Bij ondernemen vanuit een causaal model wordt er namelijk van uitgegaan dat er al een markt is voor het product en dat deze markt meetbaar en voorspelbaar is. Dat maakt dat men tijd heeft om goed te plannen en informatie en middelen te verzamelen. Ook is er vrij veel zekerheid over hoeveel middelen er beschikbaar zijn (Fisher, 2012). Sociale ondernemingen, zoals de geestelijke verzorging, spelen echter in op maatschappelijke vraagstukken die vaak complex zijn en snel kunnen veranderen en waarvoor middelen vaak schaars zijn; een veel onzekerder omgeving dus.

Bij sociaal ondernemen wordt er daarom meer gebruikgemaakt van een combinatie van bricolage en effectuatie. Deze strategieën zijn sterk gebaseerd op improvisatie, experimentatie en 'trial and error' (Fisher, 2012; Servantie & Rispal, 2018). Een geestelijk verzorger die onderneemt vanuit bricolage 'ziet' een behoefte, kijkt welke middelen er direct beschikbaar zijn (spullen, grondstoffen, ideeën, contacten, vaardigheden en externe bronnen) en combineert deze op een creatieve manier om snel aan de behoefte tegemoet te kunnen komen – denk aan MacGyver.<sup>3</sup> Gaandeweg wordt gereageerd op uitdagingen die zich voordoen en worden extra middelen gezocht en aangesproken op het moment dat ze nodig zijn.

Effectuatie voegt hier cocreatie aan toe. Net als bij bricolage, begint effectuatie bij de beschikbare, bestaande middelen, vaak omschreven met de vragen: Wie ben ik? (kwaliteiten), Wat kan ik? (competenties) en Wie ken ik? (netwerk). Vervolgens gaat de geestelijk verzorger na wat deze met die middelen zou kunnen doen. Er hoeft dus niet (zoals bij pure bricolage) al een vraag te zijn waar de geestelijk verzorger op reageert. Nadat er wat opties bedacht zijn, gaat de geestelijk verzorger met de ideeën 'marktonderzoek' doen: Wat spreekt mensen aan? Bij welke behoeften sluiten de ideeën aan? En welke belanghebbende



mensen en organisatie kunnen partner zijn bij die ideeën? In dit proces ontstaat gedeeld eigenaarschap over het product, de dienst of het project met de partners en het raakt afgestemd op de context. Deze afstemming is een doorgaand proces.

Het voordeel van het combineren van bricolage (met bestaande middelen reageren op een vraag) en effectuatie (samen met belanghebbenden ontwikkelen van een project, product of dienst) is dat er door actief partnerschappen aan te gaan sneller en nog creatiever gereageerd kan worden op veranderingen in omstandigheden. Dit geeft een betere controle en er ontstaat meer diversiteit in mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van het aanbod (Fisher, 2012; Servantie & Rispal, 2018).

Zeker wanneer een dienst, project of product gericht is op behoeften van groepen die via de bestaande sociale, politieke en financiële programma's niet bereikt worden, zijn bricolage en effectuatie behulpzame strategieën, om-

dat de ontwikkelaars tijdens het zoeken naar nieuwe, creatieve oplossingen steeds meer leren over de groep, hun behoeften en de processen waar ze tegenaan lopen. Hierdoor kunnen ontwikkelaars bewustwording creëren bij de bestaande instellingen voor structurele ondersteuning van de groep.

### **Praktijkvoorbeeld**

Een goed voorbeeld van deze manier van werken komt van D3rde Verdieping, een Centrum voor Levensvragen (CvL); sinds 2023 ook Centrum voor Suïcidepreventie. Ad Boogaard, directeur en tevens actief bij GroenLinks, vertelt dat hij in een stafvergadering van deze partij in 2021 hoorde dat de gemeente Arnhem zich meer wilde toeleggen op suïcidepreventie.<sup>4</sup> Boogaard zag dat hij al middelen tot zijn beschikking had om tegemoet te komen aan de vraag naar een laagdrempelige plek voor gesprek: de geestelijk verzorgers en locatie van D3rde Verdieping. Om deze kans verder te verkennen, sloot hij zich namens D3rde Verdieping aan bij het suïcidepreventie-actienetwerk

## Bij- en nascholingsaanbod

Voor het implementatieproject *Van ploegen naar zaaien*, een vervolg op de drie PLOEG-projecten, ontwikkelden we bij- en nascholingsaanbod.

- In de cursus *De ondernemende geestelijk verzorger* ga je het ondernemende proces aan zoals hier beschreven.
- De cursus *Zinvol trainen* helpt je om didactische vaardigheden te versterken voor het geven van training in het signaleren en verwijzen bij zingeving voor andere professionals.
- De maatwerktraining *Een ontdekkingsreis naar samenwerking bij zorg voor zingeving* en/of de 'blended learning'-module *Samen werken rond zingeving thuis* ondersteunen partnerschappen in zorg voor zingeving bij het komen tot een gedeelde visie en werkafspraken.<sup>6</sup>
- De training *In dialoog met methodiek* geeft teams geestelijke verzorging de kans elkaars werkwijze beter te begrijpen en gestructureerde werkwijzen te verkennen.

Voor meer informatie over de trainingen kun je contact opnemen met Iris Wierstra (methodiek), Annelieke Damen (trainen) of mij (ondernemerschap, samenwerking).

van de gemeente. Dit netwerk was al verantwoordelijk voor activiteiten rondom suïcidepreventie in de gemeente en moest nu een Centrum voor Suïcidepreventie opzetten.

In het overleg tussen partners en gemeente ontstond overeenstemming dat er in gesprekken over zingeving en levensvragen een grote kans is dat suïcidale gedachten en depressie gesignaleerd worden en dat begeleiding bij zingeving- en levensvragen een preventieve werking kunnen hebben. Een Centrum voor Levensvragen en voor Suïcidepreventie kon dus een passende dienst zijn. Dit centrum zou niet alleen laagdrempelige begeleiding kunnen bieden, maar ook de gatekeepertraining van 113 Zelfmoordpreventie kunnen verzorgen – voor het signaleren, bespreekbaar maken en begeleiden naar ondersteuning – met aandacht voor zingeving; een vergelijkbare dienst werd immers al aangeboden door het CvL. Drie van de vijftien geestelijk verzorgers bij D3rde Verdieping zagen het wel zitten om zich met suïcidepreventie bezig te gaan houden, wat genoeg leek om het plan haalbaar te maken. En zo geschiedde ... Lokaal vindt er nu maandelijks overleg plaats om onderling uit te wisselen wat de partners in het actienetwerk doen en wat daarvoor nodig is.

Iets vergelijkbaars zagen we in het PLOEG-onderzoek (Visser e.a., 2022). Organisaties die

goed geïntegreerd raakten in de eerstelijnszorg en het sociaal domein stemden hun financieringsstrategie, aanbod en samenwerkingen sterk en met regelmaat af op de lokale situatie. De geestelijk verzorgers hadden regelmatig persoonlijk contact met de 'gebruikers' van de diensten, zodat er gedeeld eigenaarschap en een snelle feedbackloop ontstonden. En de verschillende expertises van de geestelijk verzorgers werden actief ingezet in de vorming van de organisatie.

## Risico's bij bricolage en effectuatie

Uiteraard zijn bricolage en effectuatie ook niet zonder risico. Waar het risico bij de eerder besproken causatie vooral passiviteit is, kunnen bricolage en effectuatie resulteren in wanorde en een gebrek aan specialisatie en duurzaamheid. Bij bricolage en effectuatie wordt immers sterk gereageerd op de context. Deze reactiviteit kan ertoe leiden dat de geestelijk verzorger allerlei verschillende initiatieven met verschillende mensen ontwikkelt die niet goed gerapporteerd en afgestemd worden of gaandeweg toch stranden (Servantie & Risipal, 2018). Bij effectuatie wordt hier enigszins rekening mee gehouden: de geestelijk verzorger bedenkt vooraf hoeveel tijd, geld en andere middelen deze eventueel kan verspelen. Dit wordt 'affordable loss' genoemd (Fisher, 2012). Versnippering is echter alsnog een risico. Op een gegeven moment zijn selectiviteit en het

ontwikkelen van routines of procedures dus belangrijk. Hierbij komen mechanismen uit het causale werken van pas. Dit geeft namelijk handvatten om een gedeelde visie te ontwikkelen en communiceren, rollen en structuren te formaliseren en mogelijk een strategisch plan te ontwikkelen om effectiever toe te werken naar vergelijkbare sociale initiatieven (Servantie & Rispaal, 2018).

Daarbij wil ik nog opmerken dat het moment waarop welke strategie precies wordt ingezet afhankelijk zal zijn van de context. Het is bijvoorbeeld aannemelijk dat zelfstandig ondernemers in de geestelijke verzorging een langere periode van bricolage nodig hebben voor zij strategieën uit de effectuatie en causatie gebruiken, terwijl geestelijk verzorgers die in een instelling werken eerder zullen overgaan tot cocreatie en planmatig werken. Dat komt doordat geestelijk verzorgers in een instelling sneller zicht hebben op en toegang hebben tot de belanghebbenden voor hun dienst of activiteit, en sneller verantwoording moeten afleggen aan anderen. Zelfstandig ondernemende geestelijk verzorgers moeten meestal meer moeite doen om belanghebbenden in beeld te krijgen en contact te leggen. Bovendien moeten ze vooral verantwoording afleggen aan zichzelf (en de Belastingdienst).

In het voorbeeld van D3rde Verdieping kon al snel op effectuatie worden overgegaan, omdat er al een netwerk was dat zich met het vraagstuk van suïcidepreventie bezighield. Er moesten ook al snel strategieën van causaal werken worden toegepast, omdat voor goedkeuring van de financiering door de gemeente een uitgebreid projectplan nodig was met details over doel, doelgroep, activiteiten, monitoring en kosten.<sup>4</sup> Momenteel wordt met de Samenwerkende Centra voor Levensvragen en 113 Zelfmoordpreventie gekeken hoe ook andere CvLs een rol kunnen spelen in suïcidepreventie in hun gemeente. Bijvoorbeeld door ter verdieping zelf de gatekeepertraining te volgen en dan in de regio te kijken wat er gedaan kan worden aan suïcidepreventie, zoals een samenwerking tussen GGD en CvLs.<sup>5</sup>

## Tot besluit

De visie op ondernemen als geestelijk verzorger die ik in het voorgaande heb gepresenteerd, kan als volgt worden samengevat. Alle geestelijk verzorgers hebben een zekere mate van ondernemendheid nodig. Dit betekent dat zij kansen voor waardecreatie zoeken, creëren, herkennen en/of ontdekken, en deze vervolgens evalueren en ontwikkelen tot concrete projecten, producten of diensten. Geestelijk verzorgers creëren primair sociale waarde, maar moeten de financiële waarde niet uit het oog verliezen om te kunnen blijven voortbestaan.

Geestelijk verzorgers creëren primair sociale waarde, maar mogen de financiële waarde niet uit het oog verliezen

Om succesvol tot waardecreatie te komen, gaan geestelijk verzorgers in eerste instantie uit van bestaande middelen (zoals kwaliteiten, competenties, netwerken, geld en tijd) en zoeken hoe ze deze middelen creatief kunnen combineren om van aanvullende waarde te kunnen zijn. Door partnerschappen aan te gaan, breidt de geestelijk verzorger de mogelijkheden uit en stemt het aanbod goed af op de behoeften die leven in de context waarin de geestelijk verzorger actief is. Om versnippering tegen te gaan en (waar nodig en gewenst) de duurzaamheid van het ontwikkelde aanbod te vergroten, zorgt de geestelijk verzorger met de partner(s) voor een gedeelde visie, selectie in het aanbod, het formaliseren van rollen en structuren en (eventueel) een strategisch plan voor toekomstige, vergelijkbare initiatieven.

Dr. A. Visser is universitair docent geestelijke verzorging aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij doet onderzoek naar de effecten van geestelijke verzorging en de organisatie van zorg voor zingeving. E-mail: [avisser-nieraeth@rug.nl](mailto:avisser-nieraeth@rug.nl).

## Noten

1. Wil je ook je beproefde werkwijze in zorg voor zingeving delen met anderen? Ga dan naar <https://www.kenniswerkplaatszingeving.nl/werkwijzen>.
2. Ik gebruik in dit artikel meestal het enkelvoud, maar het besprokene is ook van toepassing op teams of netwerken van geestelijk verzorgers.
3. Angus MacGyver is het hoofd karakter in de tv-serie *MacGyver*, lopend van 1985 tot 1992 (met een remake van 2016 tot 2021). MacGyver is een geheimagent die van alles dat hij tegenkomt iets kan maken om zich uit situaties te redden. Een citaat uit de serie: 'His name is MacGyver. He can fix anything. He could fix a computer with a hairpin and a piece of duct tape' (Internet Movie Database, z.d.).
4. Het projectplan is te vinden op de website van D3rde Verdieping, zie <https://d3rdeverdieping.nl/wp-content/uploads/2024/07/230525-Projectplan-Centrum-LS-2.pdf>.
5. Ad Boogaard, persoonlijke communicatie, 7 en 21 maart 2025.
6. Zie <https://www.viaa.nl/lectoraat-zorg-en-zingeving/b-learning-samen-werken-rond-zingeving-thuis>.

## Literatuur

- Agora (2016). *De wereld van de trage vragen: geestelijke begeleiding in de palliatieve zorg thuis, knelpunten en verbetervoorstellen*. Agora.
- Anbeek, C., Palmboom, G. & Schuurmans, J. (2014). De levensbeschouwelijk professional in transitie. *Handelingen*, 41 (3), 5-19.
- Damen, A., Visser, A., Schuhmann, C., Rosie, S., Zundert, M. van, Jacobs, G., Muthert, H. & Olsman, E. (2024). Doelen van geestelijke verzorging in de thuissituatie. *Tijdschrift Geestelijke Verzorging*, 27 (116), 22-32.
- Dool, E. van den, Riet, C. van & Veen, P. van. (2021). Bestaanservaringen van maatschappelijk bevlogen vernieuwers. *Tijdschrift Geestelijke Verzorging*, 24 (104), 22-30.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36 (5), 1019-1051.
- Gratton, L. (2010). The future of work. *Business Strategy Review*, 21 (3), 16-24.
- Gulikers, J., Baggen, Y., Lans, T. & Christoffels, I. (2019). *Leren voor breed ondernemerschap: analyse van leeruitkomsten en leeractiviteiten*. NRO.
- Hogestijn, M. (2024). *Sociaal ondernemerschap: impact eerst*. Eburon.
- Internet Movie Database (z.d.). *MacGyver*. Website: [www.imdb.com/title/tt0088559](http://www.imdb.com/title/tt0088559).
- Molenaar, C. (2016). *Hart voor de zorg en zorg voor het hart*. Universiteit voor Humanistiek.
- Muthert, H. (2015). Geestelijke verzorging (binnen) de Wmo. *Tijdschrift Geestelijke Verzorging*, 18 (77), 31-36.
- Plum, R. & Laar, E. van de (2012). Toekomst van de geestelijke verzorging. *Tijdschrift Geestelijke Verzorging*, 15 (68), 24-31.
- Servantie, V. & Rispal, M.H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30 (3-4), 310-335.
- Vereniging van Geestelijk Verzorgers (2016). *Beroepsstandaard geestelijk verzorger 2015*. VGVZ.
- Visser, A., Haverkate, S., Kloosterhuis, J. & Zock, H. (2022). *Spirituele zorg dichtbij huis: best practices voor integratie van geestelijke verzorging in de eerstelijnszorg en het sociaal domein in Nederland*. Rijksuniversiteit Groningen.
- Werkgroep Geestelijke Verzorging in de Participatiesamenleving (2018). *Starterspakket geestelijke verzorging in de Wmo*. Rijksuniversiteit Groningen.
- Wijk, A. van (2009). De geestelijk verzorger bedrijvig als adviseur? *Tijdschrift Geestelijke Verzorging*, 12 (55), 60-70.