

Leren in een praktijknetwerk

Hardnekkige problemen in de zorg, waar niet zomaar een antwoord op is: hoe ga je daar mee om? ‘Leren in een praktijknetwerk’ is een ontwikkelingsgerichte methode die bijdraagt aan het zoeken naar passende wegen hiervoor. Daarin is aandacht voor het proces en voor ontwikkeling vanuit kracht.

Barbara van der Steen & Aart Goedhart*

Van medewerkers in de gehandicaptenzorg in Nederland, wordt de laatste jaren gevraagd dat ze om kunnen gaan met verschijnselen zoals het ZorgZwaartePakket, wijzigingen in de AWBZ en WMO, wijzigingen in de financiering van de zorg en het experiment van meer marktwerking. Ook veranderen de verhoudingen met zorgverzekeraars, doorverwijzers, cliënten en hun familie. Omgaan met deze verschijnselen geldt niet voor ieder in dezelfde mate. Maar toch: het krachtenveld is permanent in beweging. Het geeft veel mensen in deze sector het gevoel dat in dat krachtenveld de bewegingsruimte afneemt en dat de keuze voor ‘het goede om te doen’ steeds minder scherp te maken is.

Ondertussen zoeken medewerkers in zorginstellingen in de dagelijkse praktijk hun weg. Ze proberen zo goed mogelijk om te gaan met complexe gedragsproblemen, meervoudige diagnoses en nieuwe vragen van cliënten, en met de verwachtingen van hun families.

Praktijknetwerken

In dit artikel blikken we terug op het werken in ‘praktijknetwerken’, bedoeld om op innovatieve wijze om te gaan met dergelijke complexe vraagstukken. Sinds 2008 heeft een twintigtal instellingen deelgenomen aan de ‘Praktijknetwerken Sociale Innovatie’ van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), met een concreet experiment in de eigen organisatie. Deze experimenten komen voort uit de vraag, wat leidt tot innovatie in de sociale dimensie van organisaties.

Leren is een sleutelbegrip in deze praktijknetwerken. ‘Leren’ betekent het opdoen van kennis en ervaringen en die toepassen. Maar hoe doe je dat in een context waar geen overdraagbare kennis en ervaring beschikbaar is? Om die vraag te beantwoorden, onderzoeken we in dit artikel hoe het *proceskundige perspectief* waarde toevoegt bij

Het Praktijknetwerk: opzet en structuur

- Een experiment start bij iemand met een zorg of ambitie binnen een instelling. Deze initiatiefnemer uit een wens om gedurende een aantal maanden een experiment aan te gaan dat is verbonden aan dit vraagstuk.
- Jaarlijks wordt rondom 6 tot 10 instellingen met een dergelijk experiment een ‘Praktijknetwerk’ gevormd, met een kring klankbordleden uit andere instellingen.
- Tijdens drie tot vier klankbordbijeenkomsten vindt verdiepende reflectie plaats. Er wordt stilgestaan bij vragen, blokkades en eerste successen binnen de experimenten, waarbij de klankbordinstellingen meedenken in de reflectie, door middel van feedback en suggesties voor het vervolg.
- Het slot van het proces wordt gemarkeerd door een landelijke Oogst-dag waar de instellingen hun ervaringen en resultaten delen met de sector.
- De deelnemende instellingen hebben 2 dagdelen per maand ondersteuning van externe adviseurs.
- Ongeveer 20 instellingen voor gehandicaptenzorg hebben de afgelopen jaren deelgenomen met een thema en experiment, met in totaal 30 klankbordinstellingen in de praktijknetwerken.
- Thema’s waren bijvoorbeeld: nieuwe manieren van resultaatgericht werken, het samen zoeken naar professionele kracht binnen de instelling, nieuwe vormen van leren en ontwikkelen in het werk, nieuwe vormen van dagbesteding voor cliënten, zelforganisatie bij leren, enzovoort.

het leren omgaan met complexe vragen, en hoe groei en ontwikkeling daarbij voelbaar en expliciet worden.

We beschrijven eerst wat een praktijknetwerk is. Vervolgens bespreken we de principes en uitgangspunten voor de praktijknetwerken. We verdiepen deze methode door erop te reflecteren aan de hand van ervaringen binnen vier praktijknetwerken. We hebben casuïstiek van Novo, Humanitas DMH (beide in een kader) en Abrona opgenomen.

De methode van praktijknetwerken

‘Alle wegen zijn op, en toch moeten we verder.’ Het *praktijknetwerk* biedt een methode voor mensen uit een sector om op innovatieve wijze met complexe vragen verder te komen. Een belangrijk kenmerk van het praktijknetwerk is dat deelnemende instellingen kiezen voor vragen waar nieuwe wegen voor gezocht moeten worden. Daarbij zijn nog geen pasklare antwoorden voorhanden. In plaats van oplossingsgericht te werk te gaan, kijken de deelnemers aan een praktijknetwerk onderzoekend en lerend naar wat in hun context werkend is (en wat niet), aan de hand van concrete experimenten in de praktijk.

De praktijknetwerken worden gevormd door vertegenwoordigers van organisaties die vanuit een ‘hardnekkige’ vraag willen deelnemen (zie kader Het Praktijknetwerk: opzet en structuur). Uit deze experimenten worden werkende principes afgeleid, die andere organisaties uit de sector weer kunnen verwerken in hun eigen experimenten.

Maak- versus ontwikkelvragen

In onze maatschappij wordt ontwikkelen, samenwerken en organiseren vaak benaderd als een lineair proces dat je kunt plannen, evalueren en volledig kunt begrijpen (Ten Bos, 2002). Bij ontwerp- of maakvragen past dit prima. Dan wordt de verandering beschreven met vooraf bekende doelen en een eenduidige uitkomst. Daarbij past een gedegen plan van aanpak, een vast team, mijlpalen en tussen- en eindresultaten. Voorbeelden zijn de bouw van een huis of de organisatie van een evenement.

Voor ontwikkelvragen leent een ‘aanpak’ zich niet zo goed (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Ontwikkelvragen zijn zoekvragen waarvoor geen eenduidige oplossing bestaat, zoals: ‘Wat betekent *kwaliteit van leven voor de cliënt* voor onze manier van organiseren en leren?’

Dit soort vragen doet een beroep op het ‘zoeken naar een passende weg’. Er is geen onafhankelijk criterium waar die weg aan moet voldoen: ‘de’ weg bestaat niet (Van Hoorn, 2007; Ten Bos, 2002; Feltmann, 1985).

In het praktijknetwerk draait het niet om een aanpak, maar om aandacht voor wat werkt in de experimenten, om zo - al lerende - wensen te verwezenlijken. Wij vatten dit samen als het Proceskundige perspectief op ontwikkelen (Goedhart & Van der Steen, 2009). Dit perspectief kent een vijftal uitgangspunten:

1. Een systeem kan alleen zichzelf ontwikkelen, gevoed door prikkels van buiten

Ontwikkelingen ontstaan vanuit een interne vraag, die de mensen in het ‘systeem’ zelf aangaat (Schein, 1988). Dit is een vraag die je als mens, team of organisatie bezighoudt vanuit de kernvraag ‘Hoe zouden de dingen ook nog kunnen, naast de manieren die we nu gewend en gewoon zijn?’

Vanuit dit principe biedt het praktijknetwerk een leercontext voor instellingen. Deze instellingen hebben *zelf* vanuit hun eigen systeem en actualiteit een vraag geformuleerd die voor hen ‘hardnekkig’ en belangrijk is. Voor Humanitas DMH (zie kader) was dit bijvoorbeeld: ‘Hoe kunnen wij ons - als organisatie op veel verschillende locaties - gezamenlijk verder bekwamen, gezien de nieuwe vragen van cliënten.’

2. Congruentie: ‘Als je van A naar B wilt, dan moet je B doen’

De ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg vragen van de instellingen de vaardigheid ‘om te

Humanitas DMH

Humanitas DMH in Nieuwegein, met locaties door het hele land, startte in 2008 een experiment op.

Veel van hun begeleiders werden geconfronteerd met cliënten met complexere gedragsproblemen en meervoudige diagnoses. Zij startten het experiment *Samen verder bekwamen* op, met twee ambities: het ontwikkelen van het gesprek over wat deze nieuwe vragen van cliënten vergen van begeleiders en de vertaling hiervan naar profielen. Deze profielen dienen als basis voor selectie, matching, functie-inrichting, professionalisering en voor de leidinggevende ten behoeve van zijn/haar rol.

Marlo Töller en Marieke van Beek beschrijven hoe ze enthousiast van start zijn gegaan. Zij wilden het proces ontwikkelgericht vormgeven (in plaats van met een plan en ontwerp). Deze manier van ontwikkelen was nog niet bekend in de organisatie en dat maakte het lastig. Diverse betrokkenen namen een afwachtende en kritische houding aan. Het regelmatig in gesprek gaan met mensen op de werkvloer bleek te helpen. Het onderkennen dat inhoudelijk overtuigen of beargumenteren niet bijdroeg, maar vooral ook het serieus nemen van de reacties en aandacht geven aan de zorgpunten, hielp het proces. De betrokkenen leerden dat aandacht voor het proces hierin tot ontwikkeling leidde. Dit inzicht was een doorbraak in het proces. De reflectieve klankbordbijeenkomsten die zich vaak meer richtten op het HOE (proces) dan op het WAT (inhoud) hebben hierin ook een rol gespeeld. Al kostte dit tijd in een organisatie die met name werkt vanuit het blauwdrukdenken. Nu, drie jaar later, hebben de mensen de aantrekkelijkheid ontdekt van het stapsgewijs ontwikkelingsgericht en onderzoekend werken. Door telkens in gesprek te gaan over de zorgen die er waren, werden de hobbels overwonnen en is een weg geëffend om daadwerkelijk samen te leren en je te bekwamen.

Novo

Novo in Groningen startte begin 2009 met een experiment. Het ideaalbeeld van Novo was (en is): *‘De cliënt heeft zoveel mogelijk regie over zijn of haar eigen leven.’*

Novo wil aansluiten bij wat de cliënt kan en wil leren, en wil dit vertalen naar ‘zinnvolle’ werkzaamheden in het dagelijkse leven. Men koos voor het ontplooiën van bedrijfsactiviteiten waar een ‘markt’ voor is. De cliënten gingen zo zelfstandig mogelijk taken op hun eigen niveau uitvoeren: bedrijfjes ontstonden voor en door cliënten.

HR-adviseur Cees van der Lee en unithoofd Afke Bodewits blikken terug:

‘We stuitten erop dat de cliëntbegeleiders onbedoeld deze ambitie in de weg stonden. Zij handelden vaak naar hun cliënten zoals zij zelf door hun leidinggevenden behandeld werden. Dat was nogal eens: voorschrijven en uitleggen wat ze moeten doen. Het inzicht van deze inconsequentie in ons eigen doen en denken, ten opzichte van onze wens, was een doorbraak in ons proces. Het cruciale moment was een reflectieoefening tijdens een klankbordbijeenkomst, waarbij de collega-instellingen de inconsequentie tussen wens en handelen en de rol van de managers daarin opmerkten. Concreet gezegd: door te stoppen met het schrijven van stukken en het voorbereiden van presentaties over hun ambities. We werden geprikkeld om vooral te gaan luisteren naar de ideeën in de groepen. Ruimte te geven in plaats van in te nemen.’

De manager en HR-adviseur hebben dit kunnen vertalen naar een nieuw proces. Ze stelden als nieuw uitgangspunt: *managers communiceren hun ambitie in beelden, met de uitnodiging aan medewerkers om die ambitie mede vorm te geven.* Het effect is nu, twee jaar later, dat een groot deel van de cliëntbegeleiders anders werkt. ‘Het is mooi om te zien dat succesmomenten hen stimuleren nieuwe experimenten aan te gaan. Een hobbel was dat een groot deel van de medewerkers rustig kijkt of het wel echt gaat gebeuren. Ook al deelden zij wel het geschetste ideale beeld van de toekomst. Het resultaat is dat zowel managers als begeleiders als cliënten en hun familie explicieter stil hebben gestaan bij wat “het hebben van regie” vraagt. De stijl van leidinggeven en begeleiden van cliënten legt meer de nadruk op de ontwikkeling van de cliënt. Het blijft zoeken, maar een basis in vertrouwen is gelegd.’

kunnen gaan met het onbekende’ (Sprenger, 2005).

De concrete experimenten in de praktijk dagen de deelnemers uit om het nieuwe vanaf de start aan te gaan, in plaats van ‘het erover te hebben’ en te bespreken hoe ze later conform het ‘nieuwe’ zouden kunnen gaan handelen.

Novo (zie kader) ging experimenten aan waarin zowel leidinggevenden meer overlieten aan de regie van de begeleiders, als ook de begeleiders meer overlieten aan de regie van de cliënt.

3. In elke ambitie schuilt het verlangen naar een nieuwe weg

De kans dat er wordt geleerd, is vele malen groter in een experiment dat de gewenste ontwikkeling gelijk adresseert (Tjepkema, 2010; Sprenger, 2005).

Als onderdeel van het ‘leren in het onbekende’ is het praktijknetwerk een context waarin de deelnemers worden uitgedaagd om zo snel mogelijk concrete eerste stappen te zetten, en met deze

ervaringen het ‘materiaal’ te genereren waarmee ze hun leerproces zelf vorm kunnen geven. Hier wordt het onderscheid ‘maak- versus ontwikkelvraag’ voor betrokkenen het meest voelbaar. De behoefte om naar iets concreets, iets tastbaars toe te werken wat houvast biedt, blijkt bijzonder krachtig te zijn. En dat tastbare is nu juist wat bij experimenten zo vaak ontbreekt. Een deelnemer hierover:

‘We kozen ervoor te werken vanuit een vraag, en niet vanuit een van tevoren vastomlijnd doel. Dat maakte het van meet af aan spannend.’

4. Leren in interactie, gericht op nieuwe betekenissen

Mensen leren in interactie met anderen (Schein, 1988; Weick, 1995). Door interactie ontstaan nieuwe zienswijzen of ‘coderingen’ en beweging, daar waar organisaties vaak taai en robuust lijken (Van ’t Hek & Van Oss, 2008).

Het proces van een instelling die een experiment uitvoert, voltrekt zich in verbinding met anderen (zowel intern als in het praktijknetwerk), waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan. De externe begeleiders ondersteunen - naar de duiding van de ervaringen - de experimenten in de pilot-instellingen zelf. En de tweemaandelijksse bijeenkomsten met alle deelnemende pilot-instellingen en de klankbordleden leidden vaak tot nieuwe zienswijzen.

‘Mij blijft vooral bij hoe belangrijk het is dat je continu toetst of je werkt vanuit eenzelfde beeld. Het doorvragen hielp te komen van abstracties naar concrete taal.’

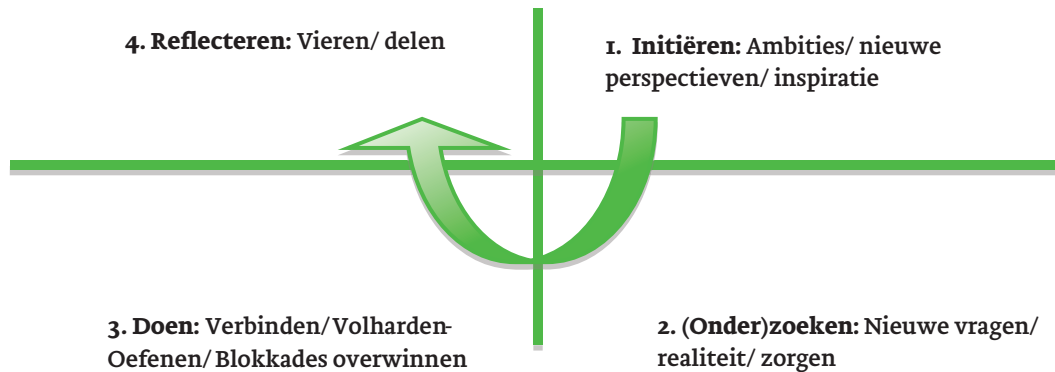
5. Door aandacht voor kiemen, ontstaat groei

De constatering van een probleem, zoals: ‘Het aantal cliënten loopt terug’, ‘De medewerkers zijn niet tevreden’, ‘Er is een conflict in een team’ of ‘De beste mensen gaan weg’, is een eerste stap naar een nieuwe toekomst (Tjepkema, 2010; Schein, 1988). In de instellingen betekent dit dat aandachtig wordt gezocht naar bestaande positieve voorbeelden van het gewenste ‘nieuwe’ in de organisatie. Vaak zijn er op plekken voorbeelden te zien die dat nieuwe al vertegenwoordigen.

Zo is bij Novo onderzocht wat voorbeelden waren waarin de regie al volgens het wensbeeld verliep tussen begeleider en cliënt. Die voorbeelden boden aanknopingspunten voor de experimenten.

Van wens naar realiteit: praktijkervaringen in vier fasen

We verdiepen hier de reflecties van een aantal praktijknetwerken en de aanvullende bespiegelingen van oud-deelnemers. In de reflectie op hun proces onderscheiden we grofweg vier fasen in



Figuur 1. De ervaringen geclusterd naar fasen in het proces

het proces. Geïnspireerd door Kolb (1984) en Knoope (1998) kwamen we in de klankbordbijeenkomsten tot de fasen van idee, naar delen, naar doen, naar reflecteren. We schetsen de fasen in figuur 1.

Fase 1. Initiëren: Ambities/ nieuwe perspectieven/ inspiratie

Conform de principes startten alle instellingen met een initiatiefnemer die met aantrekkelijke ideeën de handen op elkaar wist te krijgen voor een plek in het praktijknetwerk. De eerste fase van *initiëren* kenmerkte zich bij veel instellingen door energie, ambities, ideeën, creativiteit en nieuwe perspectieven. Het bundelen van ideeën in ongewone samenstellingen van groepjes leidde tot nieuwe wegen en vernieuwende zienswijzen, die bijdroegen aan hun volgende stap in de vernieuwing.

Fase 2. (Onder)zoeken: Nieuwe vragen/ realiteit/ zorgen
De inspiratie uit de eerste fase bleek vaak de bron van energie waarmee de startgroep anderen in de organisatie wist te verbinden in de tweede fase. Dat leidde soms tot meer enthousiasme en geloof, en op andere momenten tot moeilijke vragen, zorgen en tegenwerpingen. Deze fase van *(onder)zoeken* kenmerkte zich voor veel instellingen door een ontmoeting met de realiteit, die vraagt om het verder zoeken naar passende stappen:

'We kwamen er als initiatiefnemers achter hoe moeilijk het is anderen te verbinden aan ideeën en ideaalbeelden die we zelf hadden omarmd. Dat was wel een reality check.'

'We hadden de ambitie het echt anders te doen, innovatief in plaats van op de oude manier. Dat was wennen voor anderen: onbekend maakt onbemind. Was het een te grote stap? Er ging veel tijd zitten in uitleg en communicatie.'

Fase 3. Doen: Verbinden/ Volharden- Oefenen/ Blokkades overwinnen

Het moment dat de instellingen daadwerkelijk

gingen experimenteren (doen), resulteerde vaak ook in een aantal nieuwe vragen. Er ontstonden zorgen, hobbels en blokkades die precies blootlegden waar de vraag van de instelling *echt* overging. Veel instellingen hadden de neiging terug te vallen op hun dominante patronen en reflexen.

In een instelling waarin het ging om het leren *vertrouwen* op de kracht van begeleiders, riep het MT de initiatiefnemers opeens *ter verantwoording*. De medewerkers ontdekten dat ze overwegend toestemming vroegen, in plaats van het MT enthousiast te informeren over het experiment. Op dergelijke momenten ontstaat dan ook de kans het juist anders te doen: het MT wordt geprikkeld om te reageren vanuit vertrouwen (nieuwsgierigheid en waardering) en te onderzoeken wat er dan gebeurt. De medewerkers werden uitgedaagd om eerst te 'doen' en dan de successen te delen.

In een instelling waarin werd gezocht naar meer ontwikkelmogelijkheden voor cliënten, uitten ouders opeens grote zorgen of het niet een te grote last betekende voor hun kinderen. Het vraagt in zo'n geval zelfs dat families deelnemen aan het experiment en onderzoeken of hun zorgen terecht zijn. Aandacht voor en alertheid op dergelijke blokkades maakten dat ruimte ontstond voor daadwerkelijke vernieuwing.

Wierdsma (2003) beschrijft dit als de 'plek der moeite', het aangaan van de moeite die het kost om een ontwikkeling door te maken als groep (met bijzondere aandacht voor de vertrouwde patronen en reflexen). De externe begeleiding richtte zich hierbij vooral op het zo aandachtig en open mogelijk onderzoeken van wat zich voerde. Leren en vernieuwen bleken in deze fase nauw met elkaar verbonden: door te blijven oefenen en toepassen van het nieuwe, in de experimenten in de praktijk.

‘Een oude aanpak in een nieuwe situatie noemen we in de psychiatrie een neurose. We moesten op zoek naar de best werkende therapie. Dat bleek vooral oefenen, doen en oog hebben voor de kleine successen.’

‘Op het moment dat we in het experiment in een crisis kwamen, konden we pas echt onderzoeken welke dynamiek er van ons inzat, waar we iets te leren hadden.’

Fase 4. Reflecteren: Vieren en delen

Tijdens de laatste klankbordbijeenkomst reflecteerden de instellingen met de klankbordgroepen op het hele proces en de markante momenten in dat proces. Op de afrondende landelijke Oogstdag werd de instellingen gevraagd hun ervaringen te delen met anderen binnen de sector. Dit leidde ertoe dat er samen werd stilgestaan bij de lessen en betekenissen voor de instellingen en de initiatiefnemers. Door deze landelijke dag werd ook recht gedaan aan al het werk, door dit samen te delen en te vieren.

Proceskundige noties

Uit de reflecties zijn enkele proceskundige noties te halen, die interessant zijn voor HRD-professionals die procesgericht willen experimenteren en ontwikkelen. De eerste notie gaat over *verbinding en eigenaarschap*. Het lijkt erop dat de initiatiefnemer een belangrijke rol vervult, ook in het blijven verbinden van betrokkenen na de fase van het vieren en delen. Daarbij valt op dat ‘hoe meer mensen doorleefden wat de vernieuwing betekende, hoe beter de effecten bleken na 3 jaar’. Zowel een brede kring van betrokkenen als een constructieve, verbindende en aandachtige aanjager, zijn de basis voor het succes. Zij zien de signalen die wijzen op nieuwe mogelijkheden. Zij hebben de energie en het geduld om prille kernen tot kracht te zien komen, door hun aandacht en vasthoudendheid. Ook de betrokken ondersteuners bleken die verbindende kracht te vervullen, onder andere door oog te houden voor wie de trekker in de lijn is en hem/haar te prikkelen tel-

kens weer een impuls te geven aan het ontwikkelproces.

‘In het jaar daarna werkte het goed dat er een intern adviseur als procesfacilitator was. Zo iemand is belangrijk voor het management om mee te klankborden, bijvoorbeeld op het gebied van procesinrichting en over de effecten van genomen stappen in relatie tot andere ontwikkelingen.’

Het expliciet *stilstaan bij de verschillen in zienswijzen* van mensen bood een aantal instellingen de benodigde verdieping in het proces om nieuwe initiatieven tot een succes te brengen. Concreet betekent dit dat mensen regelmatig met elkaar in gesprek gaan over hun zienswijzen, zorgen en ideaalbeelden en openstaan voor de verschillen hierin.

Deelnemers die nu een paar jaar verder zijn, geven ook een aantal waarschuwingen. Een kritieke factor is de *wisseling van beslissers*. Het actief in gesprek gaan met nieuwe sleutelfiguren die geen weet hebben van de achtergrond, was bijvoorbeeld een cruciale stap bij wisselingen. Wat regelmatig werd genoemd, is dat reorganisaties de experimenten dreigen te overschaduwen. Het verbinden van de experimenten aan nieuwe ontwikkelingen vraagt dan expliciete aandacht. Dit lukt als er een trekker is die deze verbinding actief zichtbaar en voelbaar maakt. Daarbij valt op dat ‘hoe meer het experiment verbonden is met de kernzorg in de organisatie, hoe groter de kans dat de energie zich blijft ontwikkelen om te volharden’.

Een kritiek moment bleek ook de periode nadat de externe ondersteuning gestopt was en de klankbordmomenten in het project waren afgerond. Het werken met interne procesondersteuners, als de externe steun afneemt, werd genoemd als belangrijke stap. Een van de deelnemers merkte op:

‘Bij ons heeft dit alles uiteindelijk niet zo mogen zijn. Het bleek te moeilijk om de ideeën te verbinden met de vele interimers die inmiddels gepasseerd zijn.’

Een lerende context: het creëren van de juiste condities

Terug naar de startvraag: hoe ontwikkel je nieuwe bekwaamheden in een context waar geen overdraagbare kennis en ervaring beschikbaar is? Daar zochten we in dit artikel een antwoord op. Uit de opzet blijkt dat het praktijknetwerk een methode biedt die leidt tot het starten en uitvoeren van experimenten in een lerende context. Vanuit proceskundig perspectief zijn condities gecreëerd die ontwikkeling waarschijnlijker maken. Het in interactie opdoen van nieuwe erva-





ringen en daarop reflecteren in een context die prikkelend en uitnodigend is; het blijken ingrediënten die maken dat mensen open kunnen staan voor nieuwe ervaringen.

De kunst lijkt te zijn: het blijven onderzoeken van wat er zich werkelijk in een proces voltrekt en wat dit betekent. Het verkennen van zorgen en wensen en het blijven zoeken naar mogelijke volgende (kleine) stappen is belangrijk. In de praktijknetwerken geven veel deelnemers aan dat ze hebben geleerd om oog te hebben voor het proces, de onderstromen en fenomenen. Velen van hen geven aan dat dit een belangrijke dimensie toevoegt aan de inhoudelijke kant van hun vak. In onze optiek betreft dit bekwaamheden die juist een HRD-professional vanuit zijn/haar ontwikkelingsgerichte expertise kan toevoegen in een organisatie van managers (gericht op resultaten).

Het experiment bood vaak een unieke (leer)plek naast de gangbare lijnactiviteiten. Een plek waar het niet draait om inhoudelijke argumenten, besluitvorming en resultaten, maar een (oefen)plek waar nieuwe dingen geprobeerd worden, zonder de druk dat het snel iets moet opleveren. Het is aan de HRD-professional om dergelijke plekken samen met de lijn te creëren. Dit vraagt aandacht, alertheid en volharding. Maar vooral het plezier van het werken met oog voor de ontwikkelingen, de kiemen en de krachten die ontspruiten. ●

* Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Cees van der Lee (Novo), Marlo Töller (Humanitas DMH), Arina van Domselaar (Abrona) en Marjon Gerts (VGN).

Literatuur

- Bos, R. ten (2002). **Modes in Management**. Amsterdam: Boom.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat & A.J.J.A. Maas (1996). **Een kwestie van verschil**. Delft: Eburon.

- Feltmann, C.E. (1985). **Leren in leergroepen, een leermethode voor mensgerichte professionals**. Hilversum: IGOP.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2011). Eureko Achmea 'The Experience'. Impact van Binnenuit. **Opleiding & Ontwikkeling 24** (6), p. 11-15.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2009). Leren vs. Ontwikkelen: Proceskundig ondersteunen. **Develop 4**, 3, p. 8-19.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2009). Een proceskundig perspectief op cultuurverandering. In: R. van Es, J.J. Boonstra & H. Tours. **Cultuurverandering: mythe en realiteit. Praktijk, verhalen en reflecties**. Deventer: Kluwer.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2008). The Challenge, een ervaring rijker. **Leren in Organisaties**, 8, nr. 12, p. 22-26.
- Hek, J. van 't & L. van Oss (2009). **De onveranderbare organisatie**. Amsterdam: Lenthe Publishers.
- Hoorn, M. van (2007). **Aandacht, bron van verbinding**. Assen: Van Gorcum.
- Jong, T. de & S. van der Veer (2009). Leren = werken. **IK**, 8, 2, p. 18-23.
- Jong, T. de, J. Noordover & M. van Peufflik (2010). Welke bril zet jij op? **Develop**, 5, nr. 3, p. 28-24.
- Kolb, D.A. (1984). **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Knoope, M. (1998). **De creatiespiraal**. Nijmegen: KIC.
- Schein, E.H. (1988). **Process Consultation: It's role in organizational development**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Sprenger, C.C. (2005). Sociaal-constructivisme: een verbindend kader. **Opleiding & Ontwikkeling**, 18, 6, p. 28-31.
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen: Experimenteren in het werk. **Develop**, 5, nr. 3, p. 35-41.
- Verdonschot, S. (2009). **Learning to innovate: a series of case studies to explore and enable learning in innovation practices** (dissertatie). Enschede: University of Twente.
- Weick, K.E. (1995). **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (2003). **Lerend organiseren**. Groningen: Stenfort Kroese.



Drs. Barbara van der Steen en **Drs. Aart Goedhart** zijn adviseur vanuit Proceskundig perspectief bij Kessels & Smit, *The Learning Company* (www.corporate-education.com / info@kessels-smit.com). Beiden zijn tevens verbonden als docent aan het SIOO.