

Verschenen als hoofdstuk in 'Verleiden tot leren in het werk'. Naar deze tekst graag als volgt refereren:

Verdonschot, S.G.M. (2007). Reflectie op het werk om leren te bevorderen. In A. Grotendorst et.al. (Red.), *Verleiden tot leren in het werk* (pp. 67-79). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

## **Reflectie op het werk om leren te bevorderen**

### **Een literatuurverkenning**

***Suzanne Verdonschot***

#### **1. Introductie**

Verbeteringen en vernieuwingen in het werk komen niet tot stand, zonder dat medewerkers (verpleegkundigen, opleiders, leidinggevendenden) leren. Vaak gaat het daarbij om leerprocessen, waarin leren en werken samenvallen, die plaatsvinden in het dagelijks werk. Om dit type leerprocessen te kunnen bevorderen is het nodig om ze op te sporen, na te gaan waar dit leren gebeurt. Het lastige is: hoe weet je wanneer en waar er geleerd wordt, hoe herken je leerprocessen in het werk? Als je mensen rechtstreeks vraagt: "Wanneer heb je voor het laatst geleerd?" dan is het eerste waar ze vaak aan denken, een cursus, een training of een formele opleiding die ze hebben gevolgd<sup>i</sup>. Terwijl veel leren juist impliciet (onbedoeld, bijna onbewust) plaatsvindt tijdens het werk<sup>ii</sup>. Deze bijdrage gaat over dat impliciete leren, leren dat leidt tot slimmere manieren van werken. Het vraagt reflectief gedrag om deze leerprocessen op te sporen. Directe vragen over hoe, wanneer en wat mensen precies geleerd hebben, stimuleren dit reflectieve gedrag onvoldoende. Uit onderzoek blijkt, dat reflectie de activiteit is die het meest heeft te lijden onder gebrek aan tijd<sup>iii</sup>. Door de dagelijkse veeleisende patiëntenzorg, of de hectiek op school, komen medewerkers er weinig toe om even 'stil te staan', een moment van rust en reflectie in te lassen. Ook is het zo dat de meeste theorieën over reflectie zich richten op de context van school en volwasseneneducatie en minder op arbeidssituaties<sup>iv</sup>. Dit maakt het organiseren van zo'n reflectieproces er niet gemakkelijker op. Toch is het belangrijk hier manieren voor te vinden. Want juist het opsporen van het leren dat dagelijks plaatsvindt, geeft ons handvatten om dit leren te bevorderen!

In deze bijdrage gaan we in de literatuur op zoek naar methodes die geschikt zijn om het type reflectie te stimuleren dat nodig is om leerprocessen in het werk op te sporen en te bevorderen.

De centrale vragen zijn:

1. Wat zijn de kenmerken van reflectie die helpt om leren in het werk op te sporen?
2. Welke methodes bevorderen dit type reflectie?
3. Wat hebben beroepsbeoefenaren in de praktijk aan deze methodes?

#### **2. Kenmerken van reflectie in het werk**

Het integreren van reflectie in het dagelijkse werk, vraagt om specifieke kenmerken van reflectie. We vonden vijf van zulke kenmerken:

- Reflectie is gericht op het dagelijkse werk
- Reflectie besteedt aandacht aan persoonlijke verhalen en emoties
- Reflectie is waarderend
- Reflectie is gericht op de sociale aspecten van het leerproces
- Startpunt voor reflectie kan het verleden zijn maar ook het heden of de toekomst

### **Reflectie is gericht op het dagelijkse werk**

Het is van belang dat de reflectie gaat over het dagelijkse *werk*. We kunnen hierin nog een stap verder gaan. Van Lakerveld<sup>iii</sup> constateert in zijn proefschrift dat reflectie er op de werkvloer vaak bij inschiet door een gebrek aan tijd. Men zal daarom gemotiveerder zijn om te reflecteren als deze niet enkel *betrekking heeft op* het dagelijkse werk, maar er ook meteen aan *bijdraagt het beter te doen*.

### **Reflectie besteedt aandacht aan persoonlijke verhalen en emoties**

Persoonlijke verhalen spelen een belangrijke rol bij het leren in het werk. Verhalen liggen dichterbij hoe mensen denken, dan logisch rationele redeneringen en conclusies. Met name in de leerprocessen die leiden tot *verbetering en vernieuwing* van het werk spelen verhalen een belangrijke rol<sup>v</sup>. Verhalen laten ruimte voor persoonlijke interpretatie. Ook emoties spelen een rol. Swan en Bailey<sup>vi</sup> constateren dat kritische en instrumentele reflectie vooral cognitieve processen zijn, met weinig aandacht voor emoties. Terwijl hun eigen onderzoek laat zien dat emoties belangrijke informatie bevatten over de wereld om ons heen. Emoties en persoonlijke verhalen geven dus een nieuwe dimensie aan reflectie die ten onrechte vaak wordt gezien als cognitieve activiteit.

### **Reflectie is waarderend**

Leerprocessen worden helaas nog vaak ontworpen vanuit een ‘*gap*-benadering’: je kijkt naar de huidige situatie en naar de gewenste. Het verschil (de *gap*) overbrug je met een leerproces. De positieve psychologie werpt een nieuw licht op deze benadering. In de jaren '90 komt deze beweging op gang met als grondlegger Martin Seligman<sup>vii</sup>. Het gaat niet meer om het vaststellen van de *gap* maar juist om het werken vanuit wat er is, vanuit ieders talenten. Deze manier van denken bevordert het geloof in eigen kunnen, en daarmee verandert ook de kijk op leerprocessen. Wanneer blijkt dat het leren op het werk gebaat is bij een waarderende benadering, zal ook de reflectie aan kracht winnen als deze waarderend is. Voor de werknemers is het zeer motiverend als de reflectie gericht is op reeds behaalde successen en op het behalen van successen in de toekomst.

### **Reflectie is gericht op de sociale aspecten van het leerproces**

“There is no such thing as abstract learning disconnected from the social context but (...) the very social context determines the way ideas and concepts as well as learning content and horizons are incorporated”<sup>viii</sup>.

Lave en Wenger<sup>ix</sup> benadrukken dat het er bij leren niet om gaat abstracte kennis te vergaren, maar om het participeren in *communities of practice*. Dat zijn groepen mensen die hun kennis en ervaring rond een bepaald thema of vakgebied delen en met elkaar leren om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan<sup>x</sup>. De sociale context die nodig is voor het leren, kan niet ontbreken in de reflectie erop. Dit zeggen ook Reynolds en Vince<sup>xi</sup>; zij vinden dat ook de reflectie moet ingebed zijn in een sociale context. Dat betekent dat je reflecteert *met elkaar* en op een *concrete situatie*.

### **Startpunt voor reflectie kan het verleden zijn maar ook het heden of de toekomst**

Meestal wordt als startpunt voor reflectie het verleden genomen. Je reflecteert op een uitgevoerde handeling, een situatie. Ook het heden kan dienen als startpunt. Dan gaat het over reflectie-in-actie. En zelfs de toekomst kan startpunt voor reflectie zijn. Dan zijn er nog geen ervaringen waar je op terugkijkt. Er is een toekomst die je kunt creëren en waarop je kunt reflecteren. Dit kan leiden tot ‘leren van de toekomst’<sup>xii</sup>. Hoewel elk startpunt van reflectie voor- en nadelen kent, geloven we dat reflectie op de toekomst een veelbelovende manier is. Juist omdat het leerprocessen in gang kan zetten, die verbetering en vernieuwing dichterbij brengen.

### **3. Methodes om leren op te sporen**

Het literatuuronderzoek levert acht bruikbare methodes op om leren op te sporen. Het gaat om de methodes: storytelling; veranderingen en ontwikkelingen in het dagelijkse werk; kritische incidenten; discontinuïteiten en doorbraken; piekervaringen; formatieve evaluatie; time-interval sampling; dromen en imaginatie.

#### ***Storytelling***

Het idee hierachter is, dat door mensen te bevragen op ervaringen, belangrijke gebeurtenissen vanzelf naar voren komen. Mensen worden uitgenodigd verhalen uit hun praktijk te vertellen. Een behulpzame manier hierbij is het maken van een leergeschiedenis of een historielijn<sup>xiii</sup>.

#### **Voorbeeld historielijn**

Een groep praktijkbegeleiders is benieuwd wat ze geleerd hebben van nieuwe vormen van samenwerken met verpleegkundigen in hun organisatie. Zij gaan hun leerervaringen opsporen met behulp van een historielijn. Ze gaan als volgt te werk<sup>xiv</sup>:

1. Ze zijn met de groep bijeen en bepalen samen het startpunt. Dit brengt al direct een gesprek op gang. Was het startpunt nu het moment dat we.. of juist toen we...
2. Ze tekenen een tijdslijn op papier, van het startpunt tot nu.
3. De groep verzamelt belangrijke gebeurtenissen die ze samen hebben meegemaakt. Bij sommige ervaringen staan ze lang stil, andere gaan snel.
4. Vervolgens gaan ze de gebeurtenissen 'waarderen'. Ze vragen zich bij elk moment af: had ik hier het gevoel echt als een team te opereren? Bij die momenten komen pieken op de historielijn. Op die pieken zoomen ze in: wat betekent dan 'samenwerking als team' voor ons? Ook enkele dieptepunten worden aan onderzoek onderworpen.
5. Een mooie bijkomstigheid is dat ze door het gebruik van de historielijn ook nieuwe leervragen op het spoor komen.

#### ***Veranderingen en ontwikkelingen in het dagelijkse werk***

Bij deze methode spoor je veranderingen op in en buiten de organisatie die invloed hebben (gehad) op het werk<sup>xv</sup>. Door de veranderingen te koppelen aan de bekwaamheden van de betrokkenen, kun je zien hoe die zich de afgelopen periode ontwikkeld hebben.

#### ***Kritische incidenten***

Flanagan (1954) was degene die kritische incidenten bedacht. De methode is bedoeld om kritische situaties voor een bepaalde taak op te sporen. Het gaat om de gedragingen die het verschil maken tussen effectief en niet effectief uitvoeren van een taak. Deze methode is geschikt om 1) De bekwaamheden op te sporen die essentieel zijn voor verbeteren en vernieuwen van het werk. Als je hier zicht op hebt, kun je ze in de toekomst ook beter inzetten. 2) Anderen te inspireren. De beschrijvingen kun je gebruiken om het leren te stimuleren.

#### ***Discontinuïteiten en doorbraken***

Een leerproces dat leidt tot verbetering of vernieuwing bestaat uit een keten aan 'doorbraken'. Zo'n doorbraak wordt volgens Patriotta<sup>xvi</sup> voorafgegaan door een discontinuïteit, een 'trendbreuk'. Dat kan een discontinuïteit zijn in personen (een verandering in de samenstelling van een groep), in de context (men gaat op een andere plek vergaderen), in het denken (inbreng van een nieuw perspectief), in actie (een nieuwe strategie of manier van werken), of in tijd (een versnelling of vertraging). Om veranderen en

leren beter te snappen, is het nodig om grip te krijgen op dit soort trendbreuken.

### ***Piekervaringen***

Het opsporen van leerprocessen kan ook, door te vragen naar 'piekervaringen': momenten waarop de persoon zich heel betrokken bij en trots voelde op zijn werk. Dit is een stimulerende methode die niet alleen helpt bij reflectie op het leerproces, maar die het leren zelf ook bevordert. De ervaren bevestiging heeft een gunstig effect op het geloof in eigen kunnen. Deze methode is geïnspireerd op het werk van David Cooperrider en de appreciative inquiry (waardierend onderzoek)<sup>xvii</sup>. De appreciative inquiry bestaat uit vier fasen:

- Ontdekking: Wat hebben we? Wat doen we al?
- Droom: Wat is mogelijk?
- Ontwerp: Hoe kan het eruit zien? Wat is het ideaal?
- Bestemming: Hoe komen we er?

### ***Formatieve evaluatie***

Dit is een manier om op te reflecteren op je leerproces, door na te gaan hoever je bent gevorderd op weg naar vooraf gestelde doelen.

#### **Voorbeeld formatieve evaluatie**

Een student verpleegkunde werkt toe naar het kunnen afnemen van anamneses bij patiënten met neurologische aandoeningen. Hij weet heel goed in welke situaties hij straks moet tonen dat hij het kan. Op weg naar dat doel doet hij verschillende oefenopdrachten. Aan de hand hiervan kunnen hij en zijn begeleider nagaan hoe ver hij al is gevorderd.

### ***Time-interval sampling***

Als je werkt met de methode 'time-interval sampling'<sup>xviii</sup> steek je op vaste tijden een 'thermometer' in het proces dat je volgt. De methode wordt veelal gebruikt om het gevoel van geluk te meten dat mensen ervaren in hun dagelijkse leven. De deelnemers aan deze onderzoeken wordt gevraagd hun gevoelens op vaste momenten van de dag, gedurende een bepaalde periode, op te schrijven. Deze methode kan breder gebruikt worden om leerprocessen op te sporen. In dat geval is het nodig om het systematisch en gecontroleerd aan te pakken. Vraag deelnemers elke dag/week/maand op bepaalde prikkels te reageren. Zo kun je volgen hoe de aandacht ervoor in de loop van de tijd verandert. Doordat je de verandering in beeld krijgt, kun je ook gemakkelijker de volgende stap ontwerpen.

### ***Imaginatie en dromen***

De kern van deze methode is iemand te ondersteunen bij het zich voorstellen van een gewenste toekomst. Bijvoorbeeld die, waarin ze de ideale opleider zijn, of een inspirerende manager, of een slimme student. Vraag wat hij of zij die persoon ziet doen. Vraag vervolgens welke dingen in de huidige situatie hier al op lijken. Hiermee spoor je leerprocessen op die gaande zijn. Erna zoek je situaties die de persoon in kwestie graag zou willen veranderen om dichterbij het ideaal of de droom te komen. Hiermee ontwerp je een nieuwe situatie waarin nieuwe leerprocessen plaats kunnen vinden.

### ***Methodes en reflectiekenmerken***

Al deze methodes uit de onderzoeksliteratuur kunnen helpen bij het opsporen van leerprocessen. Omdat daarvoor ook reflectie nodig is, hebben we de methodes vergeleken met de karakteristieken waaraan reflectie moet voldoen. Elk van de methodes is vergeleken met elk van de karakteristieken. Door steeds praktijkvoorbeelden in gedachte te nemen was het mogelijk te zien welke van de karakteristieken duidelijk terugkomen, welke afwezig waren en welke met enige aanpassing van de methode, in te passen zijn. Als de karakteristiek duidelijk aanwezig was in de methode gaven we een "+". Als de karakteristiek niet duidelijk aanwezig was, maar wel gemakkelijk in te passen, gaven we een "0". Als de karakteristiek

niet aanwezig was en ook lastig in te passen, scoorden we de methode op dat punt met een “-“.

De conclusie is dat weinig methodes een min scoren en dat de meeste methodes ruimte geven voor het inpassen van reflectie. Schema 1 laat dat zien.

Karakteristiek van reflectie Methode	Gericht op het dagelijkse werk	Aandacht voor persoonlijke verhalen en emoties	Waarderend	Werkt met de sociale context	Startpunt
Storytelling	+	+	0	+	Verleden
Veranderingen en ontwikkelingen in het dagelijkse werk	+	0	0	0	Verleden
Kritische incidenten	+	+	0	0	Verleden
Discontinuïteiten en doorbraken	+	+	0	0	Verleden
Piekervaringen	+	+	+	+	Verleden
Formatieve evaluatie	0	-	-	0	Verleden
Time-interval sampling	+	-	0	-	Heden
Imaginatie en dromen	+	+	+	0	Toekomst

Schema 1: methodes en reflectiekenmerken

## Conclusies

De meeste methodes gebruiken het dagelijkse werk als startpunt. Er zijn echter maar twee methodes die ook werkelijk bijdragen aan die werkpraktijk. Dat zijn de methodes waarin je piekervaringen opspoorst en die van imaginatie. Die besteden expliciet aandacht aan het ontwerpen van een gewenste toekomst op basis van de reflectie.

Als het gaat om persoonlijke verhalen en emoties, scoren de methodes storytelling en het werken met piekervaringen het beste. Bij de eerste roep je alle verhalen en gevoelens op die samengingen met een gebeurtenis. Bij de laatste gaat het om de positieve gevoelens die ontstonden bij een succesvolle gebeurtenis.

Vijf methodes scoren een “0” als het gaat om de mate waarin ze waarderend werken. Deze methodes kiezen niet expliciet als startpunt successen en talenten maar werken wel met wat er al is. Formatieve evaluatie is de enige methode die dat niet doet. Die werkt vanuit *gaps*, ofwel met wat er nog niet is. Met formatieve evaluatie blik je terug op de gestelde leerdoelen, kijk je naar de huidige situatie, en bepaalt in hoeverre die af ligt van de gestelde doelen.

In het werken met de sociale context scoren de meeste methodes neutraal; hun eerste focus ligt op het individu. Met name het werken met leergeschiedenissen (valt onder storytelling) is een gezamenlijke analyse deel van de methode. De groep geeft dan samen betekenis aan de verhalen die gevonden zijn.

De meeste methodes gebruiken het verleden als startpunt voor reflectie.

## 4. Handreikingen voor de praktijk

Uit het voorgaande halen we vijf handreikingen die helpen om een en ander in de praktijk toe te passen. Bij elke handreiking noemen we één van de methodes die hierbij passen en enkele hulpvragen die kunnen helpen.

### a. Werk met cases uit de eigen praktijk

Zo wordt de reflectie waardevol en komt het niet 'bovenop' het dagelijkse werk. Als de methode ook nog een ontwerpstep bevat, is het helemaal motiverend. Bijna alle genoemde methodes bieden ruimte om te werken met cases uit het werk.

Vragen die helpen:

- Noem eens een situatie waarin jij het verschil maakte?
- Op welk moment in je werk ga je op vleugels?
- Ben je de laatste tijd anders gaan werken? Voorbeelden?
- Ben je vraagstukken anders aan gaan pakken? Voorbeeld?

### ***b. Werk vanuit kracht***

Activiteiten met als startpunt momenten in het werk, waarin mensen heel succesvol waren, zorgen voor een stimulerende reflectie. De methode die werkt met piekervaringen is daar heel geschikt voor.

Vragen die helpen:

- Waar ben jij trots op?
- Wanneer kreeg jij voor het laatst een compliment, waar ging dat over?
- Wanneer gaf jij voor het laatst een compliment? Aan wie? Waarvoor?
- Wat is in dit project ieders bijdrage geweest?

### ***c. Doorbreek bestaande patronen***

Als je leerprocessen wilt bevorderen die leiden tot verbetering en vernieuwing, is het doorbreken van oude patronen noodzakelijk. De methode van imaginatie kun je hiervoor gebruiken.

Vragen die helpen:

- Wanneer ging jij fluitend naar je werk?
- Stel je voor... je zou elke dag fluitend naar je werk gaan, hoe zou je werk er dan uit zien?
- Welke situatie zou er dan anders uit gaan zien dan nu? Beschrijf 'm eens.
- Stel je voor... jouw team krijgt over twee jaar de prijs voor het beste docententeam van het jaar, waarvoor verdienen jullie die prijs?

### ***d. Breng nieuwe perspectieven en principes in***

Nieuwe perspectieven zijn nodig voor leren, ze verbreden de blik. Ze helpen bij het maken van ongewone combinaties en die zijn nodig voor verbetering en vernieuwing. Ook helpen nieuwe perspectieven om ontwikkelingen op het spoor te komen die anders onzichtbaar gebleven zouden zijn. Een goede manier om nieuwe perspectieven in te brengen is door het werken met principes. De principes moeten nieuw genoeg zijn maar ook verwant aan datgene dat de mensen al kennen. Als ze niet te relateren zijn aan wat al bekend is, kunnen ze geen plek krijgen en stimuleren ze het leren en reflecteren niet. Je kunt mensen door de tijd heen vragen te reflecteren op de principes. De methode van time-interval-sampling werkt hierbij goed.

Vragen die hierbij helpen:

- In hoeverre is principe X [werken vanuit je eigen drijfveren] aanwezig?
- Wat zijn die drijfveren?
- Zijn die nu anders dan toen jullie startten met dit project?
- Volgens welke principes zijn jullie te werk gegaan?
- Wat zou principe X jullie opleveren?

### ***e. Laat mensen gezamenlijk betekenis geven aan wat er gebeurt***

Leren en innoveren doe je samen, het gaat om samenwerkend leren. De methode van storytelling, en specifiek de leergeschiedenissen, faciliteren dit.

Vragen die hierbij helpen:

- Wat beluister jij in dit verhaal?

- Waar is dit volgens jou een voorbeeld van?
- Herken jij dat?
- Wat is voor jou belangrijk in dit verhaal?

## 5. Tot slot

Het onderzoek begon met drie onderzoeksvragen:

- Wat zijn de kenmerken van reflectie die helpt om leren in het werk op te sporen?
- Welke methodes bevorderen dit type reflectie?
- Wat hebben beroepsbeoefenaren in de praktijk aan deze methodes?

In het literatuuronderzoek kwamen vijf kenmerken van reflectie naar voren en acht methodes die in mindere of meerdere mate reflectie bevorderen. Hieruit destilleerden we handreikingen voor beroepsbeoefenaren. Pas door te experimenteren met deze methodes in de praktijk, kunnen vragen beantwoord worden zoals: leidt het systematisch toepassen van deze methodes in projecten tot meer reflectief gedrag in vergelijking met projecten waar ze niet gebruikt worden? Welke bekwaamheden zijn nodig om deze methodes toe te passen? Hoe kunnen praktijkbegeleiders deze bekwaamheden opdoen?

### Verder lezen en browsen

<http://www.reflectietools.nl>

Het lectoraat *Reflectie op het handelen* van de Hogeschool van Amsterdam heeft bestaande en nieuwe vormen van reflectie doorontwikkeld tot bruikbare werkvormen. Deze site geeft een prachtig overzicht. Er zijn ook veel praktische tips te vinden. Van dezelfde mensen die de site maakten, is ook een boek verschenen. Het boek is een grote hulp in de praktijk: Benammar, K., van Schaik, M., Sparreboom, I., Vrolijk, S., & Wortman, O. (2006). *Reflectietools*. Den Haag: Lemma.

<http://www.storycenter.org/cookbook.pdf>

Op de website van het *digital story center* vind je een *digital storytelling cookbook* online. Hierin staat een veelzeggend citaat van Gregory Bateson. Toen hem gevraagd werd of hij geloofde dat computerintelligentie bestaat, antwoordde hij dat hij dat niet wist - maar hij dacht dat als je een computer een ja/nee-vraag zou geven, en hij zou antwoorden met: "Dat doet me denken aan een verhaal", je dan erg dicht in de buurt zou zijn...

<http://ccs.mit.edu/lh/intro.html>

Een concrete methode om *storytelling* toe te passen, is die van de leergeschiedenissen (*learning histories*). De goeroe op dit gebied is Art Kleiner. Van zijn website is een *field manual for the learning historian* te downloaden. Een leergeschiedenis is een document waarin een kritisch leer- of verandermoment in een organisatie onder de loep wordt genomen. Ieder vertelt zijn eigen verhaal. De verhalen gaan over ieders acties, resultaten, overtuigingen en argumenten. De verhalen zijn heel persoonlijk. Het gezamenlijk betekenis geven aan de verhalen, is een reflectieproces dat tot nieuwe inzichten leidt.

Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry, a practical guide to positive change*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Whitney en Trosten-Bloom schreven een praktisch bruikbaar boek om zelf aan de slag te gaan met piekervaringen in je organisatie. Hun boek bevat informatie over de methode van *appreciative inquiry* en ook concrete leidraden die je helpen een vraaggesprek voor te bereiden.

Keursten, P., & Frijters, M. (2002). Leren van de toekomst. In M. Rondeel & S. Wagenaar (Eds.), *Kennis maken leren in gezelschap* (pp. 79-100). Schiedam: Scriptum.

In het hoofdstuk over leren van de toekomst, geven Keursten en Frijters een goed beeld van wat dat precies is. En ook welk type gesprek het vraagt om dit type leren op gang te brengen.

## Verwijzingen naar literatuur

---

<sup>i</sup> Berings, M. (2006). *On-the-job learning styles, conceptualization and instrument development for the nursing profession*. Doctoral dissertation Tilburg University.

<sup>ii</sup> Kwakman, C. H. E. (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan, studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning at the workplace*. London: Routledge.

Van Lakerveld, J., Van den Berg, J., De Brabander, J., & Kessels, J. W. M. (2000). *The corporate curriculum: A working-learning environment*. Paper presented at the Annual meeting of AHRD, Raleigh-Durham, NC.

<sup>iii</sup> Van Lakerveld, J. (2005). *Het corporate curriculum, onderzoek naar werk-leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn*. Proefschrift Universiteit Twente, Enschede.

<sup>iv</sup> Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work, bridging individual and organisational learning*. Proefschrift Universiteit Twente, Enschede.

<sup>v</sup> Lissack, M., & Roos, J. (1999). *The next common sense: Mastering complexity through coherence*. London: Brealey.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage.

<sup>vi</sup> Swan, E., & Bailey, A. (2004). Thinking with feeling: The emotions of reflection. In M. Reynolds & R. Vince (Eds.), *Organizing reflection* (pp. 105-125). Hampshire: Ashgate Publishing Company.

<sup>vii</sup> Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford university press.

<sup>viii</sup> "Er bestaat niet zoiets als abstract leren, los van de sociale context. De sociale context bepaalt juist de manier waarop men zich ideeën, concepten en leerinhoud eigen maakt en hoe je omgaat met grenzen". Uit: Sauquet, A. (2004). Learning in organizations, schools of thought and current challenges. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. (pp. 371-388): John Wiley & Sons. Citaat komt van pagina 380.

<sup>ix</sup> Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>x</sup> Bood, R., & Coenders, M. (2004). *Communities of practice, bronnen van inspiratie*. Lemma: Utrecht.

<sup>xi</sup> Reynolds, M., & Vince, R. (2004). Organizing reflection: An introduction. In M. Reynolds & R. Vince (Eds.), *Organizing reflection* (pp. 1-14). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.

<sup>xii</sup> Keursten, P., & Frijters, M. (2002). Leren van de toekomst. In M. Rondeel & S. Wagenaar (Eds.), *Kennis maken leren in gezelschap* (pp. 79-100). Schiedam: Scriptum.

Scharmer, C. O. (2000, October 20th). *Presencing: Learning from the future as it emerges, on the tacit dimension of leading revolutionary change*. Paper presented at the Conference on knowledge and innovation, Finland.



---

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence, exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicholas Brealey Publishing.

<sup>xiii</sup> Teurlings, C. & Vermeulen, M. (2005) Werkvorm Verhaallijnen. Intern document IVA. Universiteit Tilburg.

<sup>xiv</sup> Ontleend aan Tjepkema, S. (2005). Werkvorm historielijn. Intern document. Kessels & Smit, Utrecht.

<sup>xv</sup> Simons, P. R. J., & Ruijters, M. C. P. (2001). *Work related learning: Elaborate, expand, externalise*. Paper presented at the Dynamics and stability in VET and HRD, Enschede, The Netherlands.

<sup>xvi</sup> Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making, how firms create, use, and institutionalize knowledge*. New York: Oxford University Press.

<sup>xvii</sup> Cooperrider, D. L., Whitney, D. L., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook*. Bedford Heights: Lakeshore Communications, Inc.

<sup>xviii</sup> Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill.