

# Praktijk

## 'Goh, het lijkt net werk...'

### Het organiseren van informeel leren

'We zijn heel tevreden over ons MD-traject, het waren mooie ontmoetingen. Alleen... op de werkvloer is er nog niet zoveel veranderd. We willen nu dus graag verder. Kunnen jullie voor ons MD 2 ontwerpen?'

HOOFDARTIKEL

Manon Ruijters



Dit soort vraagstukken kom ik steeds vaker tegen en ik moet dan altijd even glimlachen. Het is zó verklaarbaar dat dit gebeurt, het getuigt van zoveel overtuiging dat leren belangrijk is. Ik ben niet tegen modules, conferentiecentra en zorgvuldig opgebouwde programma's, maar ik kan me wel verbazen over de verwachting dat

dit in de praktijk veel verandering teweeg zal brengen. En met meer of betere 'MD's', 'leertrajecten' of andere interventies uit de 'leer-wereld', wordt het niet beter. Wij hebben voor deze klant dan ook een totaal andere aanpak ontworpen, waarbij de regels van het werk leidend waren. Dus géén cursusprogramma's, géén leerdoelen, géén oh-ja-we-hebben-ook-nog-een-avond, géén trainer of begeleider, géén verplichte stof. Maar wel agenda's, strategisch overleg, werksessies, zelfsturing, adviseurs die beschikbaar zijn, vrijheid en concrete resultaten. Dit artikel gaat niet over die aanpak, dit artikel gaat over het onderliggende probleem; de scheiding tussen leer- en werkweld. Uiteindelijk gaat het over interventiekunde, over de 'juiste interventie, op de juiste plek', over de 80-20-regel.

#### De kloof tussen leren en werken

Binnen vijf minuten nadat je een conferentiezaal met de bekende u-vorm binnen loopt, zie je het gebeuren. Mensen zoeken hun plek, installeren zich en komen in wat ik het beste kan omschrijven als de 'ontvangende' stand. Herkenbaar? Maar eigenlijk begint het al eerder, ergens bij de voordeur. Allemaal groepen die hun weg zoeken, begeleiders met grote hoeveelheden werkmateriaal. Je voelt al dat de dynamiek hier een andere is dan op het werk: je stapt de 'leerwereld' in. Je voelt: 'hier moet worden geleerd!'. Opvallend ook dat je ineens 'deelnemer' wordt. (Ik heb nooit een baas horen verwijzen naar zijn 'deelnemers').

Op het einde van de dag gebeurt er iets bijzonders: alsof er een andere energie komt in het gebouw. Oké, dat is hopelijk inspiratie. Maar is het voor een grote groep ook niet 'de opluchting van het zit er weer op', terug naar de 'werk-wereld'? Overigens gaan ze met de verzuchting dat ze 'weer gewoon aan het werk mogen' terug naar de plek waar... 80% van al het leren plaatsvindt.

Tja, dat is op z'n zachtst gezegd toch een eigenaardige dynamiek die we met elkaar maken! Een dynamiek die op zich geen probleem

vormt, maar die een probleem wordt door onze verwachting dat wat in die zaaltjes gebeurt de organisatie verandert. Daarvoor is de kloof tussen werken en leren veel te groot en zijn de oplossingen die we zoeken: 'leukere' begeleiders (ik word wanhopig van al die klanten die zeggen: 'jullie moeten het wel leuk maken hoor!'), meer casuïstiek, betere opdrachten, te minimaal.

Waarom blijven we zoveel energie stoppen in die 20% van het leren op dit soort plekken, terwijl we de 80% in het werk grotendeels laten liggen? Ik denk dat dit vier verklaringen heeft:

1. Bepaalde vormen van leren kunnen inderdaad goed weg van het werk kunnen worden georganiseerd. Het kan bijvoorbeeld heel prettig zijn om de tijd en rust te hebben om met elkaar een nieuw gedragsrepertoire te onderzoeken, of kennis te maken met een nieuwe manier van kijken



Op cursus gaan:

'Je voelt meteen: hier moet worden geleerd!'

2. Kennelijk hebben we nog onvoldoende het idee hoe we het leren in de werkwereld beter kunnen organiseren. Interventies als verhuizen, verbouwen, veranderen van teamsamenstelling, productontwikkeling en project start-ups zijn niet het type interventie waar we aan denken bij het organiseren van 'leren'.
  3. We hebben onvoldoende houvast om te bepalen wanneer, welke vorm te kiezen. Nog afgezien van het feit dat we geen overzicht van mogelijke vormen van leren hebben, laten we ons vaak misleiden doordat de 'leervraag' vaak in een 'vorm' wordt gesteld. We willen graag een cursus klantgerichtheid, of kun je onze heidagen begeleiden?
  4. We denken te vaak in de keuze van één interventie, in plaats van een strategie, een geheel aan interventies die leiden tot een bepaald resultaat. Natuurlijk ben je er niet wanneer je een opleiding hebt georganiseerd of een game aanbiedt, dit is slechts een impuls. Als we de 80-20-regel eens op een andere manier als houvast gebruiken, zou je kunnen stellen dat je impulsinterventie (als vuistregel) slechts 20% van het totale leren is. De belangrijkste vraag is dus hoe je de resterende 80% organiseert. Met andere woorden: 'wat zijn je flankerende interventies?'
- Ik denk ook dat we inmiddels veel meer weten dan we denken. Laten we om overzicht te krijgen in de vormen van leren die in organisaties aan de orde zijn, eens even van perspectief wisselen. We vertrekken niet vanuit het leren zelf, maar vanuit het werken van een professional en de vormen van leren die hij of zij inzet.

### Een landschap aan leervormen

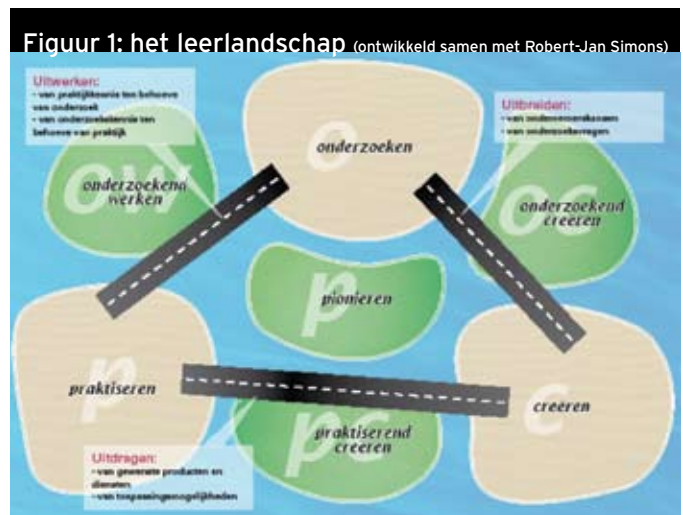
Lieveloofds dynamische opvatting van wat een professional tot een professional maakt, helpt ons op weg. Een professional, zo zegt hij, is iemand die A. met z'n voeten in de modder staat (hij beoefent zijn vak), B. verbonden is met, of deelneemt aan een onderzoek en C. zijn kennis en inzichten overdraagt aan anderen. Vertaald zit het leren in:

- praktiseren (immers veel leer je door vraagstukken in je werk);
- onderzoeken (door te onderzoeken haal je nieuwe kennis en inzichten binnen, maar ook het experimenteren met nieuwe vaardigheden in trainingen kan gezien worden als een stukje onderzoek naar nieuw handelingsrepertoire);
- creëren (in de overdracht naar anderen, in welke vorm dan ook, zit een extra aanscherping van inzichten en kennis); wordt.

*Praktiserend leren* is leren in het werk. Praktiserend leren is afhankelijk van de variatie in het werk, verantwoordelijkheid voor anderen dragen, variatie in samenwerken intern, met collega's en extern, met klanten en ontwikkelingen in de buitenwereld. De hoofdvraag blijft: hoeveel gelegenheid hebben werknemers om impliciet te leren in het werk?

Het *onderzoekend leren* betreft alle activiteiten die erop gericht zijn nieuwe kennis, inzichten of vaardigheden op te doen. Dat kan de vorm hebben van 'klassieke leeractiviteiten' zoals het bespreken van modellen (managementrollen, communicatiestijlen, feedbackregels) in een training, bedrijfsbezoeken (onderzoeken van best practices), of het lezen van vakliteratuur (onderzoek van state of the art kennis). Onder onderzoekend leren rekenen we echter ook: onderzoek doen om een mening of standpunt in kaart te brengen, onderzoek doen voor klanten (zoals een organisatieadviseur dat doet), of om een theorie te toetsen (zoals een wetenschapper).

Bij het *creërend leren* gaat het om het maken, ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe diensten en producten. Denk daarbij aan



boeken, artikelen of producten, maar ook aan projectplannen, een visiedocument, een plan van aanpak en dergelijke. Wordt het creëren uitbesteed aan externen of aan een aparte interne afdeling, dan wordt er door de organisatieleden natuurlijk nauwelijks creërend geleerd.

### Verbindingen maken, kennis laten stromen

Kijkend naar deze drie vormen van leren, constateerden wij dat die in de praktijk vaak 'eilanden' vormen. Opleidingen worden ingekocht en vinden buiten de praktijk plaats, zo ook andere vormen van onderzoek en productontwikkeling. Niet verwonderlijk dat er transferproblemen zijn bij opleidingen of het vaak moeilijk is nieuw producten te 'implementeren'. Denkend in de metafoer, is een volgende vraag dan wat de verbinding vormt tussen die eilanden. Wij hebben gekozen voor twee soorten verbindingen: de bruggen en de polders. Bruggen verbinden in taal ( expliciteren van kennis/ervaring om te kunnen delen of om gericht een ander eiland op te zoeken). Bruggen zijn nodig om kennis te laten rouleren. Een brug slaan betekent even een pas op de plaats, expliciteren van de uitkomsten van het eiland waar je vandaan komt. Door dit expliciteren wordt het ook mogelijk te delen, maar ook om de dubbele slag van het leren te maken. Zonder bruggen is de kans groot dat je in enkelslags leren blijft hangen.

Polders zijn geavanceerdere vormen van leren, vormen van co-creatie. Polders combineren twee eilanden en verbinden die in het handelen. Polders zijn interessant wanneer het gaat om vernieuwingen en innovaties. Het implementatievraagstuk is hier eigenlijk veel minder groot, omdat mensen uit de praktijk betrokken zijn die eigenaar zijn van het proces waarin ook onderzoek en creatie spelen. Nieuwe wegen zoeken, jezelf als mens of organisatie opnieuw uitvinden, wordt lastig zonder polders.

Ten slotte is er de zee, een vorm van leren die ontstaat in grote transitie. Persoonlijk kan dat een complete heroriëntatie op het werk zijn, of een crisissituatie waar je doorheen gaat. In organisaties gaat het dan om grote omslagen, bijvoorbeeld in de zorg, van de focus op professie, naar de focus op de client. Het betreft situaties met veel onzekerheid en onduidelijkheid, wisselend gecombineerd met een grote mate van urgentie/druk. Natuurlijk wordt ook in deze situaties geleerd. Het leren is echter veel onvoorspelbaarder en gaat met andere emoties gepaard. In het organiseren van dit leren gaat het dan ook voornamelijk om het organiseren van tolerantie, ruimte en speelveld.



Eilanden verbinden:

## ‘Bruggen zijn nodig om kennis te laten rouleren.’

Met de drie eilanden, polders, bruggen en de zee is een overzicht ontstaan van allerlei oriëntaties die leren kan hebben. In eerdere publicaties hebben we dit het Landschap van het leren genoemd. Je zou het ook een interventielandschap kunnen noemen.

### Opleiden en leren

Wanneer we op deze manier kijken naar leren, kunnen we dus vaststellen dat opleiden een vorm van ‘onderzoeken’ is. In een opleiding (dat geldt ook voor trainingen, workshops, games en alle leerinterventies die los staan van de werkplek) wordt nieuwe kennis onderzocht, nieuw handelingsrepertoire, wordt onderzocht welke nieuwe vaardigheden we nodig hebben of wat het effect is als we die inzetten. Dit soort interventies geven dus een antwoord op de vraag: is er een tekort aan kennis? Moeten we kennismaken met nieuwe vaardigheden, nieuwe modellen, nieuwe manieren van denken? Bij heel veel ‘leervragen’ in organisaties is dit echter niet de vraag. Even vaak gaat het om: we weten het wel, maar we zetten het niet in, of er is heel veel kennis, maar we delen het onvoldoende. Of, we hebben wel een nieuwe werkwijze ontworpen, maar hoe krijgen we mensen nu zo ver dat ze die ook echt gaan gebruiken? Of, hoe zorgen we dat onze mensen innovatiever worden?

### Formeel en informeel leren

Kijkend naar het landschap, zou je in grote lijnen ervan uit kunnen gaan dat het formele leren samenvalt met het eiland onderzoeken en het informele leren op al de andere onderdelen te vinden is. Dat is natuurlijk een versimpelde weergave. Denk maar eens aan het doen van onderzoek naar klanttevredenheid. Er wordt hier absoluut iets geleerd, maar het doen van het onderzoek wordt hoogstwaarschijnlijk niet ervaren als een leerinterventie. Het is dus informeel leren op het eiland onderzoeken. Neem bijvoorbeeld ‘learning on the job’. Is er sprake van een meester-gezelrelatie op de werkplek, zonder dat het werk wordt stilgelegd? Dan is de kans groot dat de gezelschap het werk ervaart als leren, zo ook bij stageplekken. Dit is dus formeel leren op een overwegend informeel lerend eiland.

### Organiseren van informeel leren

Vaak blijven we hangen in de constatering dat informeel leren belangrijk is. Maar het lijkt erop alsof we met het label informeel, ook meteen gekozen hebben voor een niet te organiseren manier van leren. Gekoppeld aan het landschap echter, kunnen we inzichtelijk maken dat, formeel of informeel, in alle onderdelen van het landschap manieren te vinden zijn om het leren te organiseren. Op het eiland van het onderzoeken is het organiseren van een opleiding een voorbeeld van formeel leren, terwijl het eerder genoemde voorbeeld van onderzoek doen naar klanttevredenheid een vorm van informeel leren is. Andere voorbeelden van informeel leren zijn bijvoorbeeld: een verhuizing naar een andere

werkomgeving, jobrotation, of het zoeken naar werkwijzes waar mensen meer invloed hebben van de buitenwereld (praktiseren), samen onderzoek doen in het eigen werk om te kijken wat de manier van werken is en hoe daar samen een stap beter in te worden (polder), coachingsgesprekken, het maken van een manifest of persoonlijk professioneel profiel, het bijhouden van een blog (brug). De mogelijkheden zijn bijna eindeloos.

Overigens ziet de praktijk er op dit moment nog niet zo gevarieerd uit als de mogelijkheden in dit landschap aangeven. Een verkenning die ik regelmatig doe als ik met groepen werk, is het plotten van alle leerinterventies die adviseurs gedurende een periode hebben ingezet. En wat verwacht u? Waar bevinden de interventies zich overwegend? Inderdaad: het overgrote deel bevindt zich op het eiland van het onderzoeken. In gesprekken hierover blijkt regelmatig dat professionals op het gebied van leren en ontwikkelen echt wel anders willen, dat ze ook regelmatig een interventie inzetten die ‘ruikt’ naar één van de andere onderdelen. Het zijn vaak de onbewuste mentale modellen over leren, zowel van onszelf, als van het systeem waarin we werken, die ons weer terugtrekken naar het formele leren zoals dat overwegend in het onderzoeken voorkomt.

### Figuur 2: hulpvragen bij het landschap

Leeroriëntaties: aanscherpen van de ‘leer’-vraag

#### Eilanden

- Draait de vraagstelling om het beter gebruikmaken van alles wat we weten en kunnen in ons primaire proces (praktiseren)?
- Zit er achter de vraag een behoefte aan meer kennis en inzicht (onderzoeken)?
- Is er een noodzaak om hulpmiddelen (producten, handleidingen e.d.) te creëren om een gewenste situatie te realiseren (creëren)?

#### Bruggen

- Rouleert de kennis voldoende?
- Is er behoefte tot meer explicitering? Is (ervarings)kennis voldoende expliciet om te kunnen delen en verbinden?

#### Polders

- Is er behoefte aan samen maken/doen (combineren van praktijk, onderzoek en creatie)?

#### Zee

- Hoe groot is de urgentie/druk?
- Hoe groot is de vrije ruimte, het speelveld?

Vastgesteld hebbend dat leren veel verschillende vormen heeft (waarvan het grootste deel informeel) en vastgesteld hebbend dat alle vormen van leren ook organiseerbaar zijn, komen we natuurlijk op de vraag hoe hiermee om te gaan.

Het gebruik van het landschap heeft wat mij betreft twee kernboodschappen:

1. zoek naar de oriëntatie achter de vraag;
2. en maak vervolgens de stap van interventie naar strategie.

Wij beginnen bij de eerste.

### Onderzoeken van de leeroriëntatie achter een vraag

De kracht van het landschap zit er voor mij onder andere in, dat het je helpt om daadwerkelijk weg te bewegen van 'opleiden' en informeel leren een plek te geven. De eerste stap daarin is het onderzoeken van de oriëntatie achter de vraag. Het gaat dan om het, met het leerlandschap in gedachten, doorvragen op de aard van het leren. Een vraag om iets 'te doen' rond 'Leiderschap' bijvoorbeeld, kan verwijzen naar de behoefte aan nieuwe kennis, maar ook het verkennen van de eigen praktijk zodat het gemakkelijker is best practices uit te wisselen, of de behoefte aan andere tools omdat de huidige conflicteren met een nieuw gekozen visie op leiderschap. Het aftasten van het landschap is een dialogisch proces. Eerder intuïtief dan te beschrijven in stappen. In figuur 2 zijn wat hulpvragen terug te vinden.

Met het achterhalen van de oriëntatie achter de vraag is een grote stap gezet in het gericht ontwerpen van leertrajecten en het overbruggen van de kloof tussen formeel en informeel leren.

### Van interventie naar strategie

Eerder in dit artikel maakte ik een opmerking over vier hindernissen in het verbinden van werk- en leerwereld en het benutten van de 80-20-regel als vuistregel in het ontwerpen. Het basisidee is dat te vaak gedacht wordt vanuit één enkele interventie, zoals een opleiding (maar dit geldt ook voor coaching, gaming, actieleren,...). Als we die interventies gaan zien als een impuls (20% van het leren) en aandacht gaan besteden aan de flankerende interventies (80% van het leren) zal de effectiviteit van interventies enorm toenemen.

We zetten dan ook een grote stap op weg naar het benutten van formeel en informeel leren in de volle breedte. Laat ik dit illustreren vanuit een voorbeeld. Een organisatie die zich bezighoudt met re-integratie van jonge delinquenten, kreeg van de overheid de impuls om de professionals die deze jonge mensen begeleiden (we noemen ze hier gemakshalve coach) een opleiding aan te bieden voor 'motiverende gesprekstechnieken'. Ergens was er een methodiek ontwikkeld en effectief gebleken en het idee was dat dit ook in deze organisatie te implementeren. De vraag was hoe dit te doen op een manier die individu en organisatie ontwikkelt. Laten we nut en noodzaak van deze training even als gegeven aannemen en niet gaan sleutelen aan de opzet van de driedaagse training zelf. Wat brengt ons dan het landschap en de 80-20-regel?

Ik haal er een paar punten uit:

- Als we de geboden aanpak bekijken, dan is 'leren' hier kennismaken met een nieuwe methodiek en oefenen met nieuwe technieken. In het landschap is dit 'onderzoeken' (in tekening: impuls), van nieuwe kennis en nieuw gedrag. Als we dit op 20%

## Informeel leren bij...CWI



### 'Het echte managen leer je door te doen'

#### Complex werk

Michael Abdoel Hafiez Khan is vestigingsmanager bij CWI. 'Ons werk is niet eenvoudig.

Wij moeten iedereen aan werk helpen; mogen niemand weigeren. Daar zitten hele lastige doelgroepen bij. Ook langdurig werklozen met een moeilijk verleden zijn onze klanten. Er staat ons een batterij aan instrumenten ter beschikking, maar daaruit moet je als adviseur de juiste keuze kunnen maken. Dit werk is zo complex, dat je dat alleen maar in de praktijk kunt leren met hulp van collega's en je manager.'

#### Coach

'Voor theoretische achtergrond en uitleg over instrumenten laat ik mijn medewerkers opleidingen en trainingen volgen bij de CWI-academie. Die opleidingen staan nooit op zichzelf. Na een opleiding gaan ze het geleerde in de vestiging toepassen onder begeleiding van een coach. Die coach is een ervaren collega.'

#### Olievlek

'Bij het invoeren van nieuwe producten of diensten begin ik bij voorkeur met een kerngroepje. Dit groepje wordt opgeleid en gaat de nieuwe dienst toepassen in de praktijk. Al doende le-

ren ze veel bij. Als ze expert zijn, gaan zij als coach optreden voor alle andere collega's, die ik eerst van theoretische bagage voorzie via de CWI-academie. De olievlek breidt zich uit, totdat iedereen deskundig is.'

#### Intervisie

'Dit jaar was Klantgericht werken een belangrijk thema voor heel CWI. Daarop was een verbeter slag nodig. In deze vestiging hebben we dit thema dit jaar continu op de agenda gehad. We zijn begonnen met gesprekken over wat we hieronder verstaan. Op basis van de uitkomsten van deze gesprekken hebben we duidelijke afspraken gemaakt over onze manier van klantbenadering. In intervisiegroepen komt aan de orde wat dit betekent voor jouw werk. Iedereen zit hier in een intervisiegroep, die tenminste eenmaal in de maand bij elkaar komt.'

#### Eigen ontwikkeling

'Zelf heb ik veel cursussen en trainingen gevolgd, maar het echte managen leer je door te doen. Ik vraag veel advies aan collega-managers. Van hen leer ik. Ik heb ook veel geleerd bij vorige werkgevers. Zo heb ik jarenlang bij Randstad gewerkt, waar resultaatgericht werken en zakelijkheid de norm was. Dat leer je niet meer af en neem je mee naar je volgende baan.'



zetten, is de vuistregel dus om ongeveer te sturen op 4x3 is 12 dagen aan flankerende interventies.

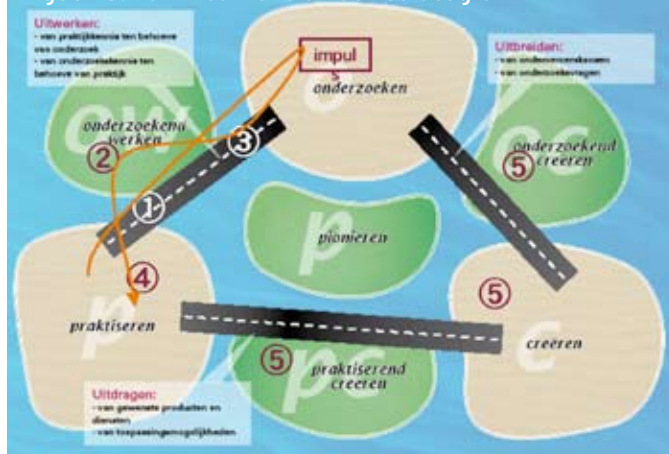
- Voor de coaches zal dit niet allemaal nieuw zijn. Ze hebben ruime ervaring in het werken met deze doelgroep. Ze hebben een praktijk. Om de effectiviteit van de interventie te laten toenemen is het belangrijk deze praktijk serieus te nemen en impliciete kennis die daarin zit te expliciteren. Een brug bouwen dus, van praktiseren naar onderzoeken. De gebruikelijke rondvraag aan het begin van een training doet hier onrecht aan. Advies 1 is om ruim de tijd te nemen hieromheen gesprekken te organiseren. Het expliciteren is niet alleen zinvol voor de coach zelf, 'o ja, zo doe ik dat eigenlijk' (activeren van voorkennis, inzicht in eigen handelen), maar ook voor de collega's (uitwisseling van best practices) (1).
- Aanvullend aan de opleiding organiseren van intervisie is een reguliere stap, die ook in de 80% valt. Belangrijk is wel om je dan te realiseren welke vorm van leren dit is: praktijkvraagstukken expliciteren, voorleggen aan collega's en alternatieve manieren van handelen onderzoeken. Een vorm van polderen dus (onderzoekend praktiseren) (2).
- Daarnaast is het echter ook zinvol ruimte te bieden aan de brug terug. Dus wat is er allemaal aangeboden, wat gaan we daarvan benutten in onze praktijk, hoe doen we dat en wat hebben we daarvoor nodig? Ook deze stap vraagt meer dan een korte toepassingsopdracht in een training. Eerst even afstand nemen en laten bezinken en daarna met elkaar het gesprek hierover aangaan, vergroot de effectiviteit van de intervisie (3).
- Met deze stappen is echter het leren in het werk nog niet meegenomen. Daarvoor kan gedacht worden aan het bijhouden van een eenvoudig protocol, een dagboek, maar ook het organiseren van een vraagbaak. Gaat de leidinggevende dit doen of leid je hiervoor een 'voorlopersgroep' op en zo ja, wat hebben zij



Praktiserend, onderzoekend, creërend:

**'Elke vorm van  
leren is een eiland.'**

Figuur 3: van interventie naar strategie



dan nodig om deze taak goed te vervullen? (4).

- Met deze interventies zijn we nog steeds aan de linkerkant van het landschap gebleven. De rechterkant biedt een ander perspectief, namelijk: is er behoefte aan het 'aanpassen' van de geboden aanpak voor deze organisatie? Denk daarbij aan het ontwikkelen van tools, het beschrijven van technieken, en dergelijke op een manier die past bij de organisatie (5).

Wat deze casus mooi laat zien is de stap van interventie naar strategie. De impulsinterventie, 20% en formeel leren, kan worden uitgebreid met allerlei flankerende interventies (80% en informeel). De keuze van de flankerende interventies wordt overigens 'gekleurd' door de manieren van leren die kenmerkend zijn voor deze groep, de context en de collectieve ambitie. De opleiding 'brengt' geen verandering in de praktijk. Het uitzetten van een strategie verhoogt de impact en legt de verantwoordelijkheid voor het leren waar die hoort, bij de lerende.

**Terug naar het MD-traject**

Analoog aan deze casus kunnen we ook kijken naar het vraagstuk waarmee deze bijdrage begon: het MD 2. Om veranderingen in de praktijk te bewerkstelligen is het belangrijk voldoende bruggen te slaan of polders vorm te geven. Na een eerste 'run' aan onderzoek van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden in MD 1 is het belangrijk even uit de buurt van het onderzoeken en de buurt van het formele leren te blijven. Thema's als leiderschap of samenwerken zijn in zo'n eerste MD meestal ruim aan de orde geweest. Maar, hoe ziet dat er nu uit in de praktijk, binnen een specifieke context? Hoe ga je om met frustraties en 'eigen-aardige' situaties? Daar kan geen opleiding tegenop. In een conferentiecentrum vind je hierop geen antwoorden. Het is dan zaak om bijvoorbeeld 'onderzoek te doen in de eigen praktijk' of 'hoe doe jij dit nu?' uit te wisselen, of hulpmiddelen te maken die nieuw gedrag ondersteunen. Daarbij komen alle betrokkenen (initiatiefnemers, ontwerpers, begeleiders, eigenaren) voor geheel nieuwe uitdagingen te staan. Kenmerkend is dat er geen rustige leerwereld wordt gecreëerd. Een dergelijk traject kent alle frustraties en flows die het normale werk ook kent. Zelfsturing is in deze trajecten een normale zaak. Programma's zijn niet vooraf vast te zetten. De deelnemer is eigenaar. De begeleider heeft geen bepalende stem in de opbouw van een bijeenkomst: 'Goh, het lijkt net werk'.

Manon Ruijters werkt als organisatieadviseur bij Twynstra Gudde.