



MANON RUIJTERS, RIKA SCHUT EN ROBERT-JAN SIMONS (RED.)

# Canon van leren & ontwikkelen

50 CONCEPTEN EN HUN GRONDLEGGERS

GEHEEL HERZIENE  
EDITIE

Boom

## Canon van leren & ontwikkelen

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode krijgt u toegang tot de website [www.canonvanlerenenontwikkelen.nl](http://www.canonvanlerenenontwikkelen.nl). Hier vindt u extra digitale artikelen van de *Canon van leren & ontwikkelen* plus de hoofdstukken uit dit boek. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze herziene editie. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

---

MANON RUIJTERS, RIKA SCHUT EN ROBERT-JAN SIMONS (RED.)

# Canon van leren & ontwikkelen

---

**50 concepten en hun grondleggers**

Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van fotomateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft  
Redactie: Maria Streppel

© 2012 Kluwer, Deventer  
Eerste druk, ISBN 978 90 13 10284 0  
© 2021 Boom uitgevers Amsterdam  
Tweede, geheel herziene editie, juni 2021

ISBN 978 94 62 76407 1  
NUR 801

[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)  
[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)  
[www.canonvanlerenenontwikkelen.nl](http://www.canonvanlerenenontwikkelen.nl)

## INHOUD

---

- Inleiding** 9
- Grondleggers, tijdlijn en auteurs** 19
- 1 **Aangeleerd optimisme — [Martin Seligman]** 23  
*Nick van Dam & Judith Grimbergen*
  - 2 **Actieonderzoek — [Kurt Lewin]** 35  
*Arienne van Staveren*
  - 3 **Appreciative inquiry — [David Cooperrider]** 47  
*Saskia Tjepkema en Luc Verheijen*
  - 4 **Boundary crossing — [Yrjö Engeström]** 59  
*Jos Castelijns en Marjan Vermeulen*
  - 5 **Brain-based learning — [Renate N. Caine en Geoffrey Caine]** 73  
*Ria van Dinteren*
  - 6 **Community of practice — [Etienne Wenger]** 85  
*Marc Coenders*
  - 7 **Complexe systemen — [Ralph Stacey]** 97  
*Rob Blomme*
  - 8 **Corporate curriculum — [Joseph W.M. Kessels]** 107  
*Suzanne Verdonschot*
  - 9 **Cultuur — [Edgar H. Schein]** 119  
*Maurits Jan Vink*
  - 10 **Deliberate practice — [K. Anders Ericsson]** 131  
*Rika Schut*
  - 11 **Denkfouten — [Daniel Kahneman]** 143  
*Sanneke Bolhuis*
  - 12 **Dialoog — [William Isaacs]** 153  
*Hartger Wassink*

- 13 **Double-loop learning** — [Chris Argyris en Donald Schön] 163  
 Manon Ruijters
- 14 **Ervaring en reflectie** — [John Dewey] 177  
 Marianne van Woerkom
- 15 **Feedback** — [John Hattie] 187  
 Lia Voerman
- 16 **Flow** — [Mihaly Csikszentmihalyi] 199  
 Luk Dewulf
- 17 **Gespreid leiderschap** — [James P. Spillane] 209  
 Patricia Hoogland
- 18 **Habitus** — [Pierre Bourdieu] 221  
 Yolande Witman
- 19 **Informeel leren** — [Jean Lave] 233  
 Lia Fluit
- 20 **Kenniscreatie** — [Carl Bereiter en Marlene Scardamalia] 243  
 Frank de Jong
- 21 **Kritische reflectie** — [Paulo Freire] 255  
 Jaap van 't Hek
- 22 **Kwetsbaarheid** — [Brené Brown] 265  
 Matjon Bohré-den Harder
- 23 **Leerstijlen** — [David A. Kolb] 277  
 Robert-Jan Simons
- 24 **Lerende organisatie** — [Mike Pedler] 289  
 Rob Poell
- 25 **Levenscyclus** — [Erik Erikson] 301  
 Heleen Draijer
- 26 **Losjes gekoppelde systemen** — [Karl E. Weick] 313  
 Léon de Caluwé en Leike van Oss

- 27 **Mindset — [Carol Dweck]** 323  
Björn Prevaas
- 28 **Nieuwsgierigheid — [Daniel E. Berlyne]** 333  
Robert-Jan Simons
- 29 **Normatieve professionaliteit — [Harry Kunneman]** 345  
Antoinette Bolscher en Mirjam van Limpt
- 30 **Ontmoeting — [Martin Buber]** 355  
Guido van Voornveld
- 31 **Paradoxen — [Wendy Smith en Marianne Lewis]** 367  
Hans Vermaak
- 32 **Plek der moeite — [André Wierdsma]** 379  
Iselien Nabben
- 33 **Practical wisdom — [Barry Schwartz]** 391  
Erik Deen
- 34 **Prestatiemotivatie — [David C. McClelland]** 403  
Sander Vloedgraven
- 35 **Professionaliteit — [Eliot L. Freidson]** 415  
Ed de Jonge
- 36 **Professionele frames — [David W. Shaffer]** 427  
Tom van Oeffelt
- 37 **Psychological safety — [Amy Edmondson]** 439  
Karin Derksen
- 38 **Psychologisch eigenaarschap — [Jon L. Pierce]** 451  
Carlijn Nelis
- 39 **Reflective practioner — [Donald Schön]** 463  
Guido Walraven
- 40 **Self-determination theory — [Edward L. Deci en Richard M. Ryan]** 475  
Rob Martens



- 41 **Social defences — [Isabel Menzies Lyth]** 487  
Erik van de Loo
- 42 **Soft systems methodology — [Peter Checkland]** 499  
Tim Stevens
- 43 **Spel — [Johan Huizinga]** 511  
Michiel de Ronde
- 44 **Tacit knowledge — [Michael Polanyi]** 521  
Rika Schut
- 45 **Taxonomie — [Benjamin S. Bloom en Lee S. Shulman]** 533  
Manon Ruijters
- 46 **Teamleren en teamreflexiviteit — [Michael West en  
Connie J.G. Gersick]** 547  
Thijs Homan
- 47 **Theory U — [Otto Scharmer]** 559  
Maria Sturm
- 48 **Transactonele analyse — [Eric Berne]** 571  
Gerritjan van Luin
- 49 **Vakmanschap — [Richard Sennett]** 583  
Bart van Rosmalen en Hanke Drop
- 50 **Werkleren — [Stephen Billett]** 593  
Bert van Veldhuizen en Anja Doornbos

**Literatuur** 605

**Trefwoordenregister** 639

**Online hoofdstukken** 645

**Over de auteurs** 647

## INLEIDING

---

Het is 2 januari 2021, ruim twaalf jaar nadat we het initiatief namen voor onze eerste Canon. Destijds zaten we (Robert-Jan en Manon) op een rustige namiddag bij elkaar, we overzagen ons vakgebied, de ontwikkelingen in de theorie en de praktijk en vonden elkaar in de ambitie om een basisboek over leren tot stand te brengen. Geen nieuwe visie, geen nieuwe denkrichtingen, maar simpelweg het rijke spectrum aan beschikbare concepten toegankelijk maken.

Aan de basis van die ambitie lag een grote kloof tussen theorie en praktijk. Mooie ideeën vanuit de theorie bereikten de praktijk slechts mondjesmaat. Waardevolle inzichten vanuit de praktijk kwamen (en komen nog steeds) niet of nauwelijks in de wetenschap terecht.

Veel bruikbare nieuwe concepten uit de wetenschap struikelden door complexiteit en omvang en ongetwijfeld ook door de wetenschappelijke taal. Vanuit wetenschappelijk oogpunt ligt het voor de hand dat in de totstandkoming van een nieuw concept de complexiteit opgezocht en onderzocht wordt. Het duurt even voordat nieuwe concepten weer een eenvoud vinden die zich gemakkelijk laat na vertellen. Het bijeffect daarvan is helaas dat deze concepten de praktijk niet, of slechts fragmentarisch, bereiken, of pas in een laat stadium. Met een beetje geluk worden ze ontdekt en gebruikt door andere (meer praktijkgerichte) denkers en schrijvers. Helaas hebben zij zelden het doel zo'n concept eenvoudig toegankelijker te maken. In plaats daarvan worden ze meegenomen in bewerkingen, krijgen ze een plaats in de eigen gedachtevorming en worden ze vermengd met nieuwe ideeën. Zo'n concept bereikt dus niet de praktijk in z'n oorspronkelijke vorm, maar in tal van bewerkingen. Het gevolg is dat iedereen Kolb 'kent', althans een variant daarop. Maar wat was nu echt van Kolb en wie heeft zijn werk zelf 'gelezen'? Of hoe zit het nu eigenlijk met Weicks 'Loosely coupled systems' of de Taxonomie van Bloom? Deze laatste constateerde overigens al in 1967 met enig cynisme: 'Ik ben waarschijnlijk de bekendste en minst gelezen Amerikaanse psycholoog.'

Voor alle duidelijkheid: dit is geen verwijt aan wetenschappers of practitioners. We begrijpen beide werelden en constateren simpelweg een (overigens verklaarbare) mismatch.

Zou het nu niet heerlijk zijn, zo dachten wij in 2008, om een boek in de kast te hebben staan waarin de basis van allerlei concepten rond leren en ontwikkelen in en om organisaties terug te vinden is? Zonder sausjes en bewerkingen, simpelweg zoals de grondlegger het bedoeld heeft? Voorzien van praktijkrelevantie ('Dit concept is prima bruikbaar binnen...') en kritische noten ('Kijk ook even naar' of 'Pas op voor...').

We stelden een eerste lijst van onderwerpen samen, we legden onze adreslijsten samen en mailden ruim vijftig collega's met de vraag:

*‘Beste Collega’s,*

*Laten we maar met de deur in huis vallen. Wij zijn begonnen aan een nieuw, ambitieus initiatief; het schrijven van een basisboek over leren, en we zouden jou graag op de lijst van auteurs zetten...’*

Binnen een uur hadden we de eerste reacties, binnen een paar dagen had iedereen gereageerd. Inmiddels hebben we geleerd dat naast enthousiasme, geduld een belangrijke kwaliteit is. De planning van één jaar voor de productie was veel te ambitieus. Bij deze herziening waren we daarop voorbereid. En ook al denk je het zal wel lang duren, dan nog duurt het altijd langer dan je denkt, om met Herzberg te spreken.

Sinds de verschijning van de Canon van het leren in 2012 is het eigenlijk nooit helemaal stil geweest. Het boek werd goed ontvangen en veel gebruikt in opleidingen en door collega’s. Al snel kwamen de vragen naar andere concepten, werden we gewezen op ‘gaten’ in ons overzicht. Er meldden zich nieuwe auteurs. We besloten om naast het boek ook een website te maken met informatie over de canon maar vooral ook als aanzet tot nieuwe beschrijvingen. Een lange lijst met concepten en grondleggers verscheen. Als schrijver kon je intekenen op een artikel (of zelf iets voorstellen) dat dan, na te zijn gereviewd, geplaatst zou worden op de website. Die zelfstandige ontwikkeling liep geen storm.

## **Nieuwe plannen, nieuwe wensen**

In de lente van 2018 overzagen we de ontwikkelingen en besloten we een stevige nieuwe impuls te geven. Is het wellicht tijd voor een nieuwe editie?! Concepten die nog niet waren beschreven, waren er genoeg (getuige onze lange lijst), een aantal nieuwe artikelen was al in de maak. We zagen allerlei nieuwe ontwikkelingen in het veld waaraan we recht wilden doen, concepten hadden zich ontwikkeld en wij hadden natuurlijk ook wel het een en ander geleerd vanuit de eerste editie van het boek. Hoe dat dan vorm te geven. Een deel 2? Misschien toe naar 80 of 100 concepten? Hoe dan ook realiseerden we dat deze klus wel eens groter zou kunnen zijn dan wij konden overzien. We vroegen Rika om onze redactie te versterken, en maakten samen plannen.

Uiteindelijk kozen we voor een stevige slag, waarin we een veel groter aantal artikelen beschikbaar wilden maken, bestaande artikelen wilden updaten en de website een andere rol wilden geven. We kwamen uit op:

- Een boek waarin vijftig artikelen ons huidige vak kleuren.
- Een website ([www.canonvanlerenenontwikkelen.nl](http://www.canonvanlerenenontwikkelen.nl)) die al aardig gevuld is en waar ruimte is voor telkens nieuwe aanwas. Voorin dit boek vindt u een unieke code die toegang geeft tot alle artikelen online.

Uiteindelijk ontstond ook een digitale versie van het boek met zo'n 75 artikelen. Deze versie markeert het jaar 2021. Nieuwe artikelen komen er, maar vinden hun plek op de website, tot besloten wordt tot een nieuwe dwarsdoorsnede.

We scherpten de opzet van de artikelen aan met een strakker, eenduidiger format, waarin we onze inzichten in wat een goed Canon-artikel was kracht bijzetten. Belangrijk daarin waren voor ons:

- Een persoonlijk verhaal als inleiding waarin de fascinatie van de auteur voor het concept goed uit de verf komt. De bijdragen uit de eerste Canon die dit in zich hadden, bleken een grotere impact te hebben. Ervaring leerde ons dat het fijn lezen is vanuit de praktijk, vanuit wat iemand boeit en hoe een bepaald concept iemand geholpen en gevormd heeft in zijn of haar ontwikkeling.
- Een uitgebreide persoonlijke biografie van de grondlegger. Hoe vaak blijft de kennis van een grondlegger niet steken in een achternaam? Is het een man of vrouw? Waar komt hij of zij vandaan? Wat gaf de aanleiding voor het ontwikkelen van het concept? Kennis blijft in onze ogen beter hangen als deze een gezicht krijgt.
- In ieder artikel ruimte voor nieuwe ontwikkelingen en voor verbinding met andere concepten. Immers al die sausjes en varianten ontstaan niet voor niets. Ze zijn vaak het gevolg van experimenten in de praktijk, het zichtbaar worden van hiaten of gedachten over verbetering.
- Aandacht voor de brug tussen theorie en praktijk. Onze schrijvers zijn (ook) practitioners, hebben zelf gewerkt met de concepten en kunnen dus wel het een en ander kwijt over wat wel en niet werkt en waar dan.
- En ten slotte een paar kritische noten, want elke theorie is een vereenvoudiging van de praktijk en mist dus ook wel wat of heeft tegenhangers die er echt anders over denken. Te vaak 'verkopen' boeken een idee. Wij vinden het belangrijk om ook de achterkant te laten zien.

En zo geschiedde. We zochten actief naar nieuwe schrijvers en vroegen onze auteurs of ze bereid waren een update te maken. Wederom werden we positief verrast door de energie die het nieuwe plan genereerde.

Vroeg het schrijven van de eerste editie veel tijd en inspanning, de 'bijstelling' deed hier niet voor onder. Niet alleen ging het over het herschrijven van 50 artikelen, we hadden veel meer artikelen nodig voor een gevulde website en een betekenisvolle vernieuwing in de gedrukte versie. Toen in maart 2020 de coronacrisis uitbrak ging het ineens razendsnel. Zeker in de eerste lockdown ontstond voor een deel van onze schrijvers onverwachts ruimte, waren we meer thuis (waren er geen intensieve vakanties), hadden we tijd om na te denken en te schrijven. Aan het eind van de zomer hadden we een mooie selectie van 50 artikelen gereed, deels herziene artikelen uit de editie van 2012 en een flink aantal nieuwe.

Ruim drie jaar verder zijn we nu. Er ligt een nieuwe editie van de Canon, een uitgebreide digitale Canon en een website die nu al in beweging is. Maar we kijken bovenal terug op heel veel intensieve en interessante contacten met ruim negentig auteurs.

## **Wat staat er wel en wat staat er niet in?**

In 2008 ging onze eerste uitnodiging aan de auteurs gepaard met een lijst van 45 concepten die wij in ons vak van belang achtten; het resultaat van een eerste brainstorm. We hadden de overtuiging dat een stevig onderbouwde keuze van welke onderwerpen, concepten en schrijvers tot dé top 50 behoren, een opzichzelfstaand onderzoek zou vragen. We hebben dat voor deze tweede versie overwogen. Allerlei varianten, van verkiezingen tot een comité van aanbeveling zijn de revue gepasseerd. Uiteindelijk kozen we ervoor het ‘veld’ pragmatisch mee te laten denken. Bijvoorbeeld door onze initiële lijst telkens voor te leggen, door mensen die mee wilden doen te vragen naar hun eigen leidende concepten en denkers, en door oog te hebben voor nieuwe ontwikkelingen.

### **CONCEPTEN EN HUN GRONDLEGGERS**

Daarbij hebben we bewust gekozen voor concepten en hun grondleggers. Dat betekent dat methoden of aanpakken eruit zijn gefilterd. Ook zochten we een zekere stevigheid, concepten waar ook onderzoek naar gedaan is, die minimaal theoretisch zijn verkend en verankerd. Ook dat heeft een aantal concepten doen sneuvelen. Ook met de keuze van de ‘grondlegger’ gingen we wat ruimer om. We hadden ze ook ‘gezichtsbepalers’ kunnen noemen. Vaak echter gingen we nog even terug in de tijd om echt het verhaal te laten klinken zoals het oorspronkelijk bedoeld was. In de tweede editie kozen we vaker dan in de eerste editie om ook recht te doen aan opvolgers of om de eer te geven aan een duo.

### **LEREN IN PLAATS VAN OPLEIDEN OF ONDERWIJS**

We willen een brede opvatting van leren laten klinken. Het gaat niet over opleidingskunde of onderwijskunde, maar om het leren en ontwikkelen in en om organisaties, in de volle breedte. Om deze reden willen we ook waken voor een te grote inbreng vanuit het onderwijs. Liever kozen we voor een positionering met raakvlakken aan ontwikkelen en veranderen. In het boek zult u dan ook merken dat er redelijk wat onderwerpen bij zijn die door sommigen niet vanzelfsprekend onder ‘leren’ gecategoriseerd worden.

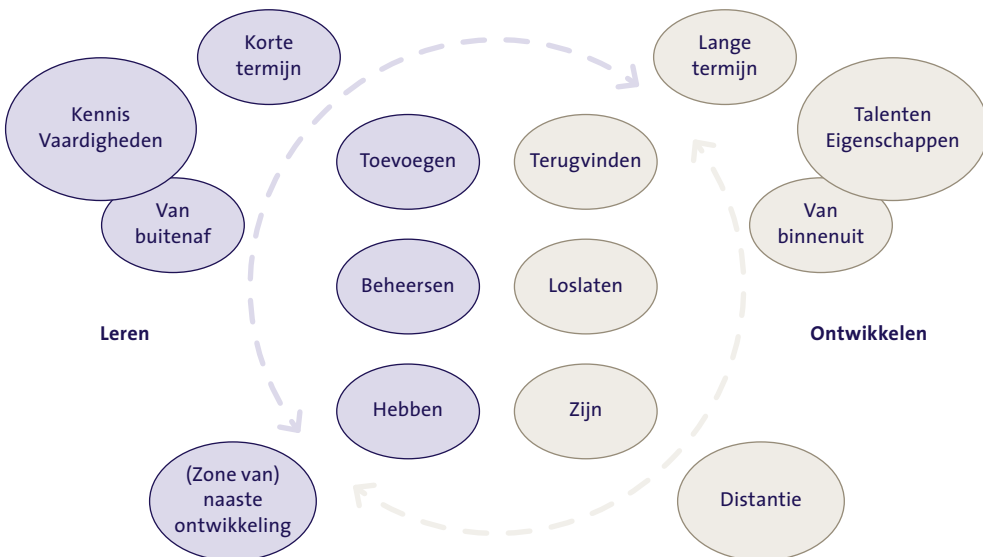
### **UITBREIDING NAAR LEREN EN ONTWIKKELEN**

In het verlengde van het vorige punt hebben we er uiteindelijk voor gekozen om de Canon te herdoopen tot de *Canon van leren & ontwikkelen*. Dat is de naam die onzes in-

ziens niet alleen beter de lading dekt, maar die ook een ontwikkeling in ons vak zichtbaar maakt. De vraagstukken die in organisaties spelen, lijken zich langzaam aan te verplaatsen van leren naar ontwikkelen. Meer vraagstukken gaan over zelfsturing, verantwoordelijkheid nemen voor de eigen professionaliteit, ondernemerschap, energie, de wens het elke dag beter te doen, de aandacht voor de buitenwereld, de kunst en kunde van het samenwerken, vertrouwen en loslaten, het zorgvuldig innemen van professionele ruimte ... De vraag die opduikt is ‘hoe leer je dit dan eigenlijk?’ Vaak is de vraag: ‘hoe ontwikkel je dit eigenlijk toepasselijker?’ Een deel van het antwoord ligt verborgen in het verschil tussen leren en ontwikkelen.

Leren en ontwikkelen vormen een woordpaar dat vaak onderling uitwisselbaar is. In de Canon gebruiken auteurs en grondleggers hun eigen definities van leren. Een definitie waar wij graag gebruik van maken is die van Claxton: leren is al die dingen die je doet als je niet meer weet wat te doen. De literatuur voorziet helaas niet in een definitie van ontwikkelen (we houden ons aanbevolen, mocht je er een tegen komen). Ontwikkelen heeft wel een aantal sterke connotaties die we in de loop der jaren hebben verzameld. Samengevat gaat het dan niet zozeer over het toevoegen van iets nieuws, maar eerder over het langeretermijnperspectief van terugvinden en ontwikkelen van jezelf. We definiëren ontwikkelen als het herinneren en (h)erkennen en inzetten van het beste in jezelf. Beide begrippen zijn daarmee gedefinieerd vanuit hun vertrekpunt. Laten we de associaties die de begrippen in de praktijk oproepen nog eens even doorlopen.

FIGUUR 0.1 Het palet van leren en ontwikkelen



De meest gegeven associatie is die met tijd. Waar leren gericht is op korte termijn, is het ontwikkelen een proces van langere termijn. Maar er is meer. Bij leren gaat de associatie naar kennis en vaardigheden, terwijl ontwikkelen eerder beelden oproept van talenten en eigenschappen. Waar leren gaat over 'toevoegen', roept ontwikkelen eerder het gevoel op van 'terugvinden'. Waar leren de neiging heeft om te beheersen, vraagt ontwikkelen om loslaten. Waar leren ontwikkelingen betreft die van buitenaf komen, betreft ontwikkelen leerprocessen van binnenuit. Waar leren gaat over 'hebben', gaat ontwikkelen over 'zijn'.

Er is één begrippenpaar dat niet in deze eerste schijnbaar logische reeks past, maar wel een boeiende verrijking biedt, namelijk het onderscheid tussen enerzijds de zone van naaste ontwikkeling (Vygotsky, 1930, 1978) en anderzijds distantie (De Boer, 1997). Waar de zone van naaste ontwikkeling gaat over al die dingen die met een beetje hulp binnen handbereik liggen, gaat distantie juist over dingen die niet zo direct bereikbaar zijn. De kunst is hier een goede leermeester. Een kunstenaar verleidt ons op verschillende manieren. Een Larens heidelandchap met schapen kan ontroeren, maar het brengt ons niet in verwarring, het vraagt geen zoeken. Een abstract doek kan je ook raken, zonder dat je er betekenis aan kunt geven. Abstracte kunst creëert distantie, het daagt je uit. Het roept als het ware: 'probeer mij eens te doorgronden, betekenis te geven, te begrijpen.' Hoe groter je verlangen, hoe meer distantie je aankunt zonder je interesse te verliezen. Theo de Boer introduceert in *Pleidooi voor interpretatie* (1997) het begrip in een drieluik: verlangen — distantie — inzicht. Afhankelijk van de kracht van het verlangen, kan iemand méér distantie aan, voordat het inzicht ontstaat. Distantie en het verlangen te begrijpen houden de beweging gaande en zijn daarmee belangrijke componenten van 'ontwikkelen'.

Overigens vraagt dit werken met distantie ook een andere kwaliteit van de manager of begeleider: op je handen kunnen zitten, bestand zijn tegen gemor en getrek. Werken met distantie is een continu gevecht tegen de gewoonte om iets 'rond' te maken.

Bij dit alles willen we opmerken dat het hier natuurlijk gaat over beelden en dat eerder onderzoek ons heeft geleerd dat de verhoudingen tussen leren, ontwikkelen en overigens ook veranderen samen lijken te hangen met de focus van een beroepsgroep. Zo zijn HRD'ers (Human Resource Development) en onderwijskundigen vaak van mening dat leren het bredere begrip is (alles is leren) en dat ontwikkelen en veranderen daar deel van uitmaken. Terwijl veranderkundigen leren of ontwikkelen juist weer als onderdeel van het veel grotere 'veranderen' zien. De verhoudingen tussen de begrippen zijn dus ook persoonlijk. Wij gaan graag uit van een zo breed mogelijk begrip van leren en kiezen er daarom voor hieraan in de naam van de Canon recht te doen.

De wereld wordt complexer, dynamischer, veranderlijker. Dat stelt ook eisen aan het leren. De uitdaging ligt er voor managers, bestuurders en OL-professionals

(organisatieleren) in om het leren en ontwikkelen in en om hun organisatie in de volle breedte te overzien, niet alleen kortetermijnleerprocessen in te richten, maar juist distantie aan te kunnen en langeretermijnprocessen in gang te zetten. In de vraagstukken die nu spelen, of het nu is rond kwaliteit en zelfsturing van professionals of rond steeds dynamischere vormen van samenwerken, vormt het zoeken naar balans tussen leren en ontwikkelen een sleutel tot realisatie.

De huidige lijst van concepten overziend, denken wij met elkaar een praktisch relevant en theoretisch betekenisvolle dwarsdoorsnede te hebben gemaakt met een balans tussen leren en ontwikkelen. Maar het uiteindelijke oordeel is natuurlijk aan u.

### **Dit boek is voor u, maar wie is ‘u’?**

Genoeg over ons. Dit boek is voor en nu ook van u. Als dat een beetje in lijn is met onze bedoeling dan is de kans groot dat u adviseur bent, of wetenschapper, HRD’er, opleider, onderwijskundige, veranderkundige, misschien ook wel manager, student of docent. Wat u in elk geval gemeenschappelijk met ons heeft, is een interesse in leren en ontwikkelen in en om organisaties in de meest brede zin van het woord. Bovendien vindt u het prettig om iets van de achtergrond van concepten te weten, van de mens achter het verhaal, de mogelijkheden en beperkingen.

### **Wat is uiteindelijk het idee achter elk hoofdstuk geworden?**

Alle vijftig hoofdstukken in dit boek zijn gecentreerd rondom een ‘concept’ en een grondlegger. Vaak zijn die grondleggers ook daadwerkelijk ‘grondlegger’ in de officiële betekenis van het woord: de eerste schrijver over een onderwerp en daarin ook erkend. Even vaak hebben we gekozen voor de gezichtsbepalers op een bepaald gebied. Iemand met aanzien, die de toon heeft gezet en daar ook in praktijk of theorie erkenning voor krijgt. Daarbij zijn subjectieve keuzes onvermijdbaar gebleken. Uiteindelijk zijn Plato en Dewey waarschijnlijk grondlegger van heel veel van de concepten in dit boek.

Alle hoofdstukken kennen een vergelijkbare opbouw. Ze vertrekken vanuit persoonlijke verhalen: een verhaal van de auteur. Wat maakt nu dat hij of zij over dit onderwerp schrijft, wat is de onderliggende puzzel of fascinatie, wat vindt hij of zij interessant aan het concept of de schrijver?

En er is steeds een verhaal over de grondlegger. Wie is hij of zij, wanneer en waar speelde zijn leven zich af, wat schetst zijn of haar context? Als we erachter konden komen vindt u ook: wat fascineerde hem of haar nu en wat heeft hem of haar geïnspireerd tot het concept? We hopen op die manier iets van liefde voor het vak over te dragen, nieuwsgierigheid te wekken.



Dan volgt een onverdunde uitleg van het concept en de belangrijkste aanpalende begrippen. Wat we belangrijk vonden, is dat u hier kennismaakt met het concept zoals bedoeld door de betreffende grondlegger. Dus zo weinig mogelijk veranderd door persoonlijke meningen, nuances, verbasteringen of bewerkingen. Daarna volgt een paragraaf over nieuwe ontwikkelingen: wat is er nu verder gebeurd rondom dit concept? Wie hebben erop voortgebouwd?

Het derde deel van elk hoofdstuk betreft een doorvertaling naar de praktijk en een kritische reflectie. Waar is het voor gebruikt? En waar kun je het voor gebruiken? Zijn er ook kritische noten te kraken en wat leert ons dat?

Elk hoofdstuk sluit af met een aantal referenties, zowel naar het web als naar relevante literatuur. Bent u geïnteresseerd in andere referenties die in een hoofdstuk zijn gebruikt, dan vindt u die achter in het boek.

## **Hoe dit boek te gebruiken?**

De Canon heeft inmiddels zijn nut bewezen als basisliteratuur voor opleidingen. Daar zijn we blij mee, maar dat was overigens in oorsprong niet onze bedoeling. Wat we wilden doen, is theorie toegankelijk maken. We zien het dus ook als een naslagwerk voor collega's in het vak.

Er zijn verschillende manieren om met dit boek om te gaan:

- De artikelen zijn alfabetisch gerangschikt op concept. Wilt u dus iets weten over 'communities of practice', dan kunt u eenvoudigweg in de inhoudsopgave terecht.
- Bent u ergens een naam tegengekomen en bent u benieuwd waarom hij of zij genoemd is, dan kunt u terecht in de lijst met grondleggers. Die vindt u op pagina 19. De lijst met auteurs van de artikelen vindt u op pagina 22. Hun cv's vindt u vanaf pag 647.
- Ten slotte treft u op pagina 20 een tijdlijn aan waarop alle concepten zijn terug te vinden. Als ordening hebben we gekozen voor de verschijningsdatum van de belangrijkste publicatie.

## **Ten slotte ...**

En daar ligt het dan, voor u, een boek waar met veel passie en volharding aan is gewerkt, door een grote groep mensen. En dit is de plek om hen dank te zeggen.

Allereerst de auteurs. We hebben een eindeloze mailbox met jullie halfproducten, producten, vragen en bemoedigende mails, zowel uit de eerste als ook weer uit de tweede editie. Daar hebben zich een hele reeks nieuwe collega's aan toegevoegd die ook weer met passie, overtuiging en kennis nieuwe concepten inbrachten. Alleen

daarom al kunnen we nooit spijt hebben van deze inderdaad ambitieuze onderneming. Wij danken jullie voor alle inzet, al het vertrouwen, alle ideeën en betrokkenheid en natuurlijk jullie geduld. Het zijn stuk voor stuk mooie artikelen geworden, met diepgang en met hart. Daar zijn we niet alleen blij mee, maar we zijn er ook trots op dat we een boek mogen en kunnen presenteren waarin schrijvend Nederland op dit vakgebied zich heeft verenigd.

We danken ook onze uitgevers. Ons boek kwam oorspronkelijk uit bij Kluwer, werd vervolgd bij Vakmedianet, vervolgens bij Management Impact en vindt nu een thuis bij Boom. De mensen die ons begeleidden zijn echter constant gebleven. Zowel Freek Talsma als eerst Gerri Reimert en later Everdien ten Zijthof hebben vanaf het begin achter deze onderneming gestaan, ons gesteund en met ons meegedacht. Hetzelfde geldt voor Paul de Kuyper en Maria Streppel die in de laatste fase redactionele hoogstandjes uitvoerden. Onze ambitie bezorgde hen allemaal meer dan regulier werk bij de totstandkoming van dit boek. Wij danken hen voor alle punten op de i alsook voor de steun en het meedenken. Het is zorgvuldig en kundig gedaan!

Robert-Jan en Rika, ik dank jullie allebei heel hartelijk voor dit avontuur. Ik vond het weer een mooie ervaring. We hebben ook bij deze volgende Canon weleens in wanhoop met de handen in het haar gezeten, maar toch zijn die momenten betrekkelijk sporadisch geweest. Het duurde ons alle drie veel te lang, maar we konden er ook in berusten. Soms gaan de dingen gewoon niet sneller. Ik had dit met niemand anders kunnen en willen doen!

Manon en Rika, wat was het steeds fijn om met jullie samen te werken aan de *Canon van leren & ontwikkelen*. We vormden echt een goed team en vulden elkaar heel goed aan. Manon, steeds weer bleef mij verbazen in onze samenwerking hoe breed jouw belangstellings- en expertisegebied op het gebied van leren en ontwikkelen is. Ook hadden we dit boek nooit kunnen maken zonder jouw gigantische netwerk van professionals op het gebied van leren en ontwikkelen. Rika, zonder jou waren we er met onze te drukke agenda's nooit uitgekomen, denk ik. Je hebt zoveel werk verzet en zoveel contacten gelegd en onderhouden. Steeds weer hield je ons bij de les. Vaak was je ook veel te bescheiden met betrekking tot het waarderen van je eigen inhoudelijke inbreng bij het reviewen van de bijdragen.

Manon en Robert-Jan, jullie vraag om mee te werken aan de Canon kwam voor mij op een uitgelezen moment, bijna met pensioen maar nog meer dan voldoende energie om met ons vak bezig te zijn. Dank daarvoor. Het was een feest om met jullie — en alle auteurs — samen te werken aan dit boek. Ik bewonderde en genoot van alle kennis, creativiteit en inventiviteit die jullie inbrachten en belangrijker nog, ik heb er ongelooflijk veel van geleerd.

MANON RUIJTERS, RIKA SCHUT EN ROBERT-JAN SIMONS

## Literatuur

Boer, Th. De (1997). *Pleidooi voor interpretatie*. Amsterdam: Boom  
Vygotsky, L.S. (1930, 1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

*Literatuurverwijzingen naar hoofdstukken uit de Canon van leren en ontwikkelen als volgt (voorbeeld):*

Prevaas, B. (2021). Mindset – Carol Dweck. In: M. Ruijters, R. Schut & R.J. Simons (red.), *Canon van leren en ontwikkelen* (pp. 323-333). Amsterdam: Boom.

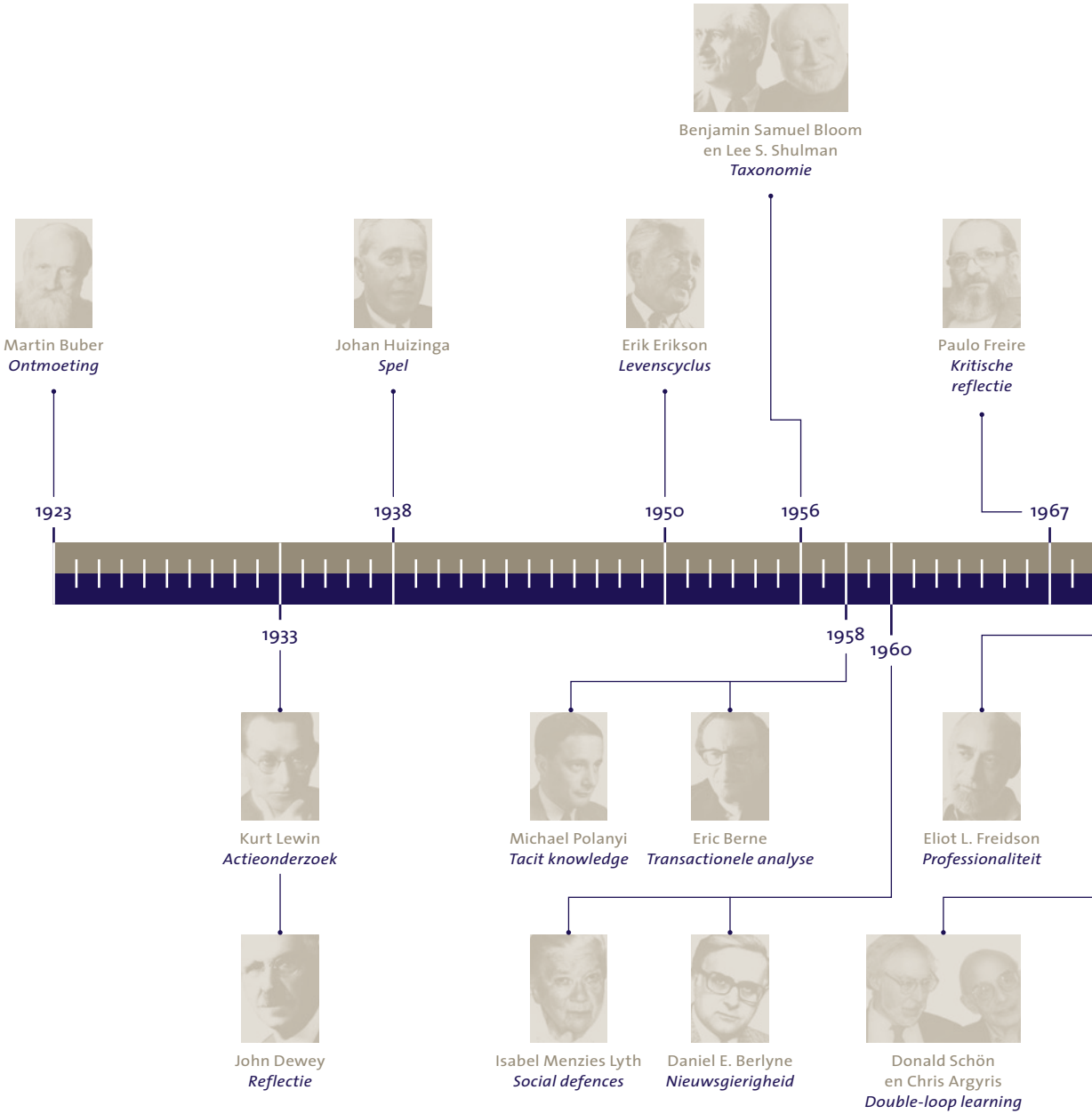
## GRONDLEGGERS, TIJDLIJN EN AUTEURS

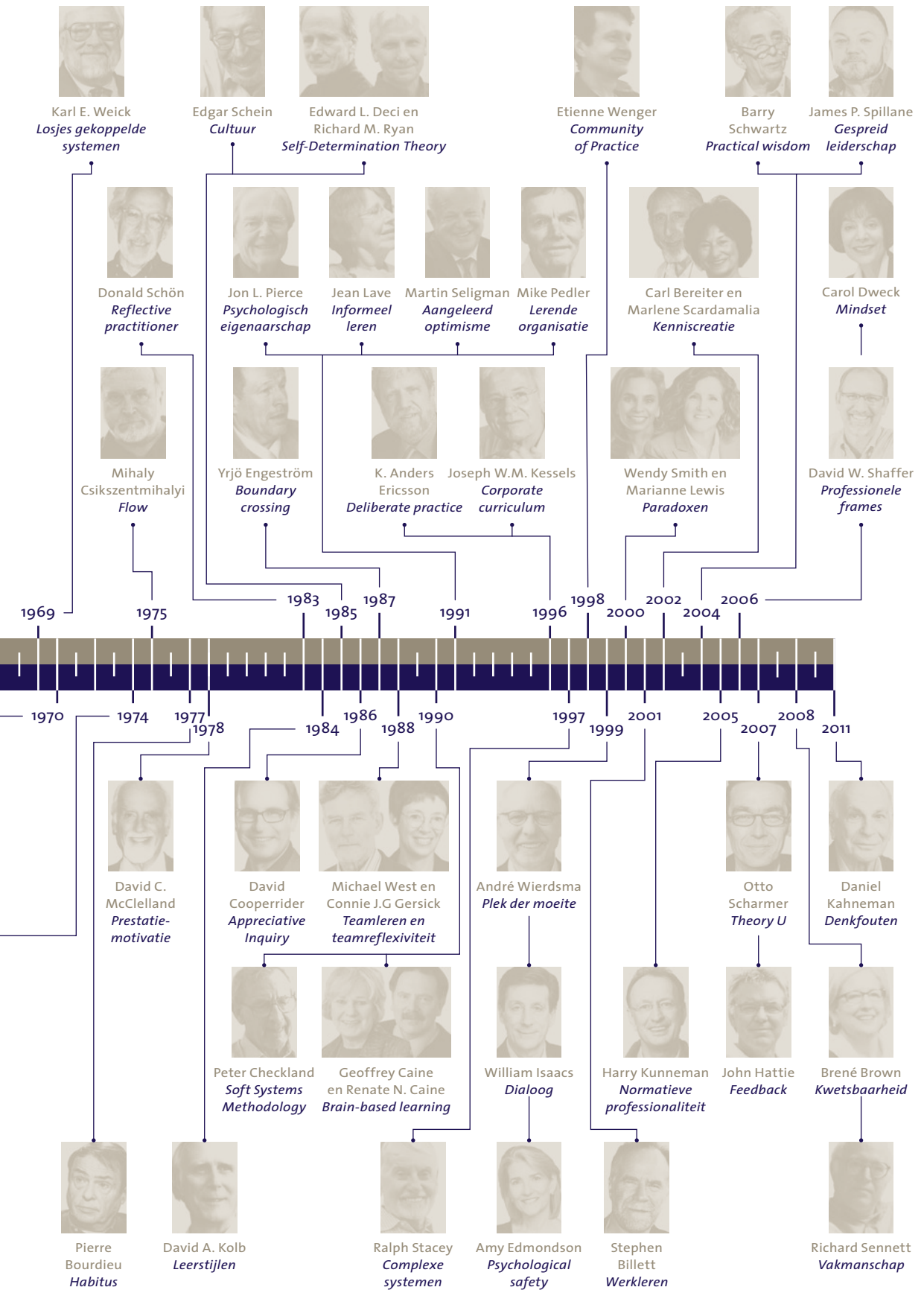
---

### Grondleggers

- Chris Argyris 163  
Carl Bereiter 243  
Daniel E. Berlyne 333  
Eric Berne 571  
Stepen Billett 593  
Benjamin S. Bloom 533  
Pierre Bourdieu 221  
Brené Brown 265  
Martin Buber 355  
Geoffrey Caine 73  
Renate N. Caine 73  
Peter Checkland 499  
David Cooperrider 47  
Mihaly Csikszentmihalyi 199  
Edward L. Deci 475  
John Dewey 177  
Carol Dweck 323  
Amy Edmondson 439  
Yrjö Engeström 59  
K. Anders Ericsson 131  
Erik Erikson 301  
Eliot L. Freidson 415  
Paulo Freire 255  
Connie J.G. Gersick 547  
John Hattie 187  
Johan Huizinga 511  
William Isaacs 153  
Daniel Kahneman 143  
Joseph W.M. Kessels 107  
David A. Kolb 277  
Harry Kunneman 345  
Jean Lave 233  
Kurt Lewin 35  
Marianne Lewis 367  
David C. McClelland 403  
Isabel Menzies Lyth 487  
Mike Pedler 289  
Jon L. Pierce 451  
Michael Polanyi 521  
Richard M. Ryan 475  
Marlene Scardamalia 253  
Otto Scharmer 559  
Edgar H. Schein 119  
Donald Schön 163, 463  
Barry Schwartz 391  
Martin Seligman 23  
David W. Shaffer 427  
Lee S. Shulman 533  
Richard Sennett 583  
Wendy Smith 367  
James P. Spillane 209  
Ralph Stacey 97  
Etienne Wenger 85  
Karl E. Weick 313  
Michael West 547  
André Wierdsma 379

# Tijdslijn





## Auteurs

- Rob Blomme 98  
 Marjon Bohr<sup>é</sup>-den Harder 266  
 Sanneke Bolhuis 144  
 Antoinette Bolscher 346  
 Léon de Caluwé† 314  
 Jos Castelijns 60  
 Marc Coenders 86  
 Nick van Dam 24  
 Erik Deen 392  
 Karin Derksen 440  
 Luk Dewulf 200  
 Ria van Dinteren 74  
 Anja Doornbos 594  
 Heleen Draijer 302  
 Hanke Drop 584  
 Lia Fluit 234  
 Judith Grimbergen 24  
 Jaap van 't Hek 256  
 Thijs Homan 548  
 Patricia Hoogland 210  
 Frank de Jong 244  
 Ed de Jonge 416  
 Mirjam van Limpt 346  
 Erik van de Loo 488  
 Gerritjan van Luin 572  
 Rob Martens 476  
 Iselien Nabben 380  
 Carlijn Nelis 452  
 Tom van Oeffelt 428  
 Leike van Oss 314  
 Rob Poell 290  
 Björn Prevaas 324  
 Michiel de Ronde 512  
 Bart van Rosmalen 584  
 Manon Ruijters 534  
 Rika Schut 132, 522  
 Robert-Jan Simons 278, 333  
 Arienne van Staveren 36  
 Tim Stevens 500  
 Maria Sturm 560  
 Saskia Tjepkema 48  
 Bert van Veldhuizen 594  
 Suzanne Verdonshot 108  
 Luc Verheijen 48  
 Hans Vermaak 368  
 Marjan Vermeulen 60  
 Maurits Jan Vink 119  
 Sander Vloedgraven 403  
 Lia Voerman 188  
 Guido van Voornveld 356  
 Guido Walraven 464  
 Hartger Wassink 154  
 Yolande Witman 222  
 Marianne van Woerkom 178

3

DAVID COOPERRIDER

# Appreciative inquiry



1986



# 3

Door **Saskia Tjepkema**  
en **Luc Verheijen**

## INLEIDING

Iedereen kent die sensatie wel: een spreker of auteur benoemt een uitgangspunt dat je herkent en eigenlijk intuïtief heel snel ‘pakt’. Hoewel je het nooit zelf zo onder woorden had kunnen brengen. Zo zullen wij het eerste moment dat we een artikel van David Cooperrider lezen over *Appreciative Inquiry* niet snel vergeten (Cooperrider & Srivastva, 1987). Het was zo’n tekst waarin we dingen lezen waarvan we dachten: ja, precies!

Wat raakte ons zo? Eigenlijk vooral het besef dat de meeste aanpakken op het gebied van persoonlijk leren, team- en organisatieleden impliciet sterk probleemgericht zijn. Dat wil zeggen dat het uitgangspunt voor leren of veranderen de vaststelling is van een kloof tussen de huidige en de gewenste situatie. Leerinterventies zijn er dan op gericht mensen en systemen te ondersteunen in het wegwerken van het tekort of het oplossen van het probleem.

Appreciative Inquiry biedt een alternatief: je kunt ook leren op basis van successen, groeien door datgene te versterken wat al werkt. Gericht op het ontwikkelen van de toekomst die je graag zou willen zien. Ook het gezamenlijke, participatieve karakter sprak ons aan. Je hoeft bij een verandering niet beslist iemand te hebben die de weg wijst en anderen die volgen, je kunt ook de wijsheid en energie van de groep benutten. En samen de gewenste ontwikkeling al doende vormgeven.

Dat is in de kern waar Appreciative Inquiry (afgekort als AI) over gaat: het is een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek, die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht, oftewel zoals Cooperrider het beschreef: ‘what gives life to a system’ (Cooperrider, 1986). Deze filosofie heeft sterke impact gehad op de manier waarop we coachen, faciliteren, leertrajecten ontwerpen en op hoe we organisatie- en teamontwikkeling ondersteunen.

We leerden in de loop der jaren David Cooperrider ook persoonlijk kennen, bijvoorbeeld door samen met hem op te trekken rond het organiseren van wereldconferenties over AI (World AI Conference 2002 in Gent, en de World Positive Education Summit in 2018), en sinds 2019 als mede-uitgever van het online tijdschrift *AI Practitioner*. Zijn belangrijkste drijfveer werd daarin voor ons heel sterk voelbaar en zichtbaar. Ten diepste wil hij graag bijdragen aan een betere wereld, waarin ieder mens zoveel mogelijk optimaal tot bloei kan komen.

## THEORIE

### Biografie van David Cooperrider

De grondlegger van AI is David Cooperrider, verbonden aan de Case Western Reserve University in Cleveland. In het begin van de jaren tachtig van de twintigste



eeuw legde Cooperrider als doctoraalstudent, begeleid door zijn promotor Suresh Srivastva, de basis voor AI in een onderzoek bij de Cleveland Clinic. Zijn actie-onderzoek naar leiderschap en cultuur leidde aanvankelijk tot een veelheid aan factoren die wezen op problemen. Zelfs in die mate dat er weerstand ontstond tegen hun onderzoek, terwijl het de bedoeling was om het ziekenhuis te helpen. Cooperrider werd boos op zijn promotor: hij had immers voorspeld dat het een unieke kans was om onderzoek te doen in het wereldvermaarde ziekenhuis dat de Cleveland Clinic was. In een reflectie op wat er gebeurde, zei Srivastva: ‘Zou het kunnen dat de weerstand die wij nu bij elkaar ervaren, en die jij als onderzoeker ook ervaart in het ziekenhuis, te maken heeft met de vragen die we stellen?’ Dat moment betekende een wending in het onderzoek: in plaats van verder de grootste problemen op te sporen, werd er bewust gezocht naar factoren die ‘live giving’ zijn voor het systeem: waarin zit de unieke kracht van deze organisatie?

De term ‘Appreciative Inquiry’ duikt voor het eerst op in een voetnoot in het rapport dat Cooperrider en Srivastva maken voor het bestuur van de Cleveland Clinic. Het vervolg wordt het promotieonderzoek van Cooperrider. In het proefschrift *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation* (1986) benoemt hij de basisprincipes en logica van AI. Het jaar daarop verschijnt het artikel ‘Appreciative Inquiry in Organizational Life’ (Cooperrider & Srivastva, 1987). Dit artikel wordt door velen beschouwd als het ‘startschot’ voor AI als veranderfilosofie.

David Cooperrider is tegenwoordig professor in Social Entrepreneurship aan Case Western Reserve University. In de loop der jaren heeft hij op veel verschillende universiteiten in Amerika en Europa les gegeven, en als adviseur gewerkt met multinationals, overheden en internationale organisaties. Zijn invloed op het denken over organisatieontwikkeling, strategievorming en leiderschap is zeer groot. Hij heeft prijzen gewonnen voor de Academy of Management, de ASTD (American Society for Training and Development) en de Peter F. Drucker School of Management.

Een grote drijfveer in zijn werk is het verbinden van organisatieontwikkeling aan maatschappelijke vraagstukken. Het mooiste voorbeeld daarvan is de top die hij in 2004 voor de VN organiseerde, rond de vraag hoe je ‘de kracht van marktdenken kunt verbinden met de kracht van universele idealen, met als doel om globalisering voor iedereen een positief effect te laten hebben’. Hieruit is de beweging Business as an Agent for World Benefit ontstaan: een wereldwijd onderzoek naar de beste voorbeelden van de verbinding tussen ondernemingskansen, innovatie en maatschappelijke vraagstukken. De slagzin van het hele initiatief is: ‘Doing Well by Doing Good’. Vanuit dit project is zijn interesse voor ‘positive institutions’ ontstaan: organisaties die in alle opzichten het beste uit mensen halen en bijdragen aan een betere wereld. Rond 2017 bundelde hij krachten met Martin Seligman, de grondlegger van de positieve psychologie. Samen organiseerden ze een wereldwij-

de beweging rond Positive Education: onderwijs dat aandacht heeft voor hoofd en hart — ofwel voor cognitieve en praktische bekwaamheden én voor vaardigheden op het gebied van welbevinden en samenleven.

## Centraal concept

AI laat zich vertalen als ‘waardierend onderzoek’. Het is een veranderfilosofie met als centraal vertrekpunt dat een systeem zich positief ontwikkelt zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt, wat ze graag willen voor de toekomst, en in het licht daarvan manieren verkennen om die gewenste toekomst te realiseren. In een AI-traject staan steeds twee basisvragen centraal (Barrett & Fry, 2005):

- Wat heeft succes tot nu toe mogelijk gemaakt? Wat is het unieke DNA van dit systeem, waardoor we tot groei en ontwikkeling in staat zijn?
- Welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?

Het proces richt zich daarmee continu op datgene waarvan je meer wilt zien. Daarin zit het ‘waarderende’ (*appreciative*) van AI: niet het verwenste verleden staat centraal, maar wel de gewenste toekomst. Het ‘onderzoekende’ (*inquiry*) karakter van AI maakt het een aanpak waarbij je de brug bouwt terwijl je erover loopt: continu lerend. Telkens zet je een stap, kijk je hoe die uitpakt en ontwerp je een volgende. Daarmee is een AI-traject dus een proces van gezamenlijk onderzoeken, leren en ontwikkelen. Niet sterk planmatig, meer ontwikkelgericht.

Cooperrider formuleerde vijf principes, die algemeen gelden als de grondslagen van Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003). Ze verwoorden de stevige theoretische basis van AI en beschrijven op welke manier veranderen volgens deze filosofie werkt. We bespreken elk van de principes kort.

### 1 Het constructionistische principe: hoe we praten, bepaalt wat is en wat wordt

AI leunt sterk op het sociaal-constructionisme als basistheorie. Dit perspectief vertrekt vanuit de veronderstelling dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. De werkelijkheid is datgene wat we met elkaar maken. In die zin zijn organisaties eerder een product van de menselijke interactie, dan dat ze uitdrukking zijn van een natuurlijke en gegeven orde buiten de mens om. Door wat ze doen en hoe ze daar vervolgens samen over praten, geven mensen met elkaar betekenis. En die betekenis bepaalt uiteindelijk de werkelijkheid waarin mensen met elkaar functioneren. ‘Words create worlds’ is dan ook een gevleugelde uitspraak in AI: onze woorden reflecteren niet enkel onze werkelijkheid, maar creëren onze realiteiten.



Daarom werken begeleiders in AI-trajecten altijd met zorgvuldig gekozen basisvragen, maar ook met verhalen en beelden die perspectief bieden en verbinden. Het organisatieverhaal van oprichting tot nu (opnieuw) vertellen of construeren, is bijvoorbeeld een veelgebruikte interventie. De toekomst verbeelden op een zorgvuldige en kleurrijke manier ook. In plaats van een ‘kaal’ missiestatement zoekt men in een AI-traject naar een aankleding van die ambitie, om haar tot leven te brengen en te doorleven. Ook het gebruikte vocabulaire krijgt aandacht. Woorden die energie geven, perspectief bieden en positief zijn, hebben een ander effect op een groep dan woorden met een negatieve lading.

## 2 Het poëtische principe: organisaties als een verhaal in wording

Het poëtische principe wil zeggen dat je een organisatie kunt zien als een verhaal in wording. Een verhaal heeft eindeloze mogelijkheden en geeft ruimte aan meerdere perspectieven. Dit principe herinnert er ons dus aan dat we kunnen kiezen wat we aandacht geven en waar we ons in willen verdiepen. Dat betekent dat de ontwikkelingsrichting en de uitkomsten niet vooraf bepaald zijn of al verankerd in beton. Je kunt met andere woorden het verhaal van je organisatie een wending geven. Als je het gesprek richt op toekomstdromen en datgene wat werkt, gaat het systeem die kant op.

Waarderende verhalen zijn eigenlijk altijd onderdeel van een AI-traject. Ze nodigen uit om te reflecteren over de betekenis van positieve ervaringen. Zo ontdekken mensen wat er werkt en waarom: ze ontdekken bouwstenen voor succes. Bijzonder is dat de sensatie van de ervaring zelf opnieuw gecreëerd wordt door het vertellen erover. Mensen voelen weer het enthousiasme en zelfvertrouwen of de trots die ze op dat moment voelden. Het delen van die succesverhalen brengt mensen dan ook verder dan de inhoudelijke reflectie: ze inspireren en geven richting aan de toekomst. Ze prikkelen anderen om te kijken hoe je de onderliggende waarden en idealen kan waarmaken.

## 3 Het simultaneiteitsprincipe: onderzoek is een interventie

De I van *Inquiry* is minstens even belangrijk als de A van *Appreciative*. Het idee is dat met elke vraag die we stellen, we al een verandering in gang zetten. Wanneer bijvoorbeeld twee teamleden in gesprek zijn over de vraag hoe ze de samenwerking in hun team graag zouden willen zien, wat daarin belangrijk voor hen is en op welke momenten het al goed loopt, dan ontstaat er bij deze personen inzicht in wat ze kunnen doen en laten om bij te dragen aan de samenwerking binnen het team. De kennis die ze met elkaar opdoen, geeft richting aan hun handelen. Ten tweede heeft het onderzoek impact op hun onderlinge relatie en samenwerking.

Ze leren elkaar beter kennen en doen een ervaring op in het bespreken van datgene wat voor hen belangrijk en inspirerend is. Dat is op zich al een belangrijk ingrediënt voor toekomstige succesvolle samenwerking. In AI-trajecten geven we daarom altijd veel aandacht aan het formuleren van goede vragen en het inrichten van onderzoekende dialogen: wie willen we met wie in gesprek brengen?

#### **4 Het anticipatorische principe: de verbeelde toekomst is een motor voor verandering**

Het anticipatorische principe is het idee dat het verbeelden van een gewenste toekomst misschien wel het meest krachtige hulpmiddel is om tot ontwikkeling te komen. We groeien niet vooruitgestuwd door ons verleden, maar wel aangetrokken door datgene waarvan we durven dromen: positieve beelden leiden tot positieve acties. Sportpsychologen passen dit inzicht al jaren toe: zij laten atleten de race, de sprong of de worp visualiseren.

Het idee van AI is dat als we in organisaties krachtige, inspirerende en betrokken beelden van de gewenste toekomst maken, het vermogen van het systeem toeneemt om die toekomst te realiseren en daarnaartoe te groeien. Een belangrijk principe voor verandering is namelijk urgentie. Klassiek denken we over urgentie als het stevig ervaren van een probleem. Bij AI denken we over urgentie meer als een appel: het voelen van een roeping om te veranderen en te ontwikkelen. Het gaat over in beweging komen, omdat je samen echt iets wilt realiseren. Je wilt ergens naartoe. De onweerstaanbaarheid en aantrekkelijkheid van dat toekomstideaal zorgt voor urgentie en energie.

#### **5 Het positieve principe: positieve emoties genereren positieve verandering**

Nauw aansluitend bij het anticipatorische principe benadrukt dit principe de kracht van positieve emoties. Een gesprek wordt generatiever (met andere woorden: het zet de betrokkenen aan om samen verder actie te ondernemen) naarmate het meer gaat over positieve elementen, zoals hoop, succes, drive, visie ... Dat geeft immers energie en inspiratie. *'We learn from our mistakes, we grow from our successes'*, stelt Peter Drucker (Drucker, 2006). Door een vergissing te analyseren gebeurt er mentaal en cognitief iets: je snapt waarom het niet werkte, of wat beter had gekund. Maar je hebt nog niet noodzakelijkerwijs de energie om direct een volgende stap te zetten. Die ontstaat wel wanneer je kijkt naar wat er al is. Samen onderzoeken van successen, zet mensen bijna als vanzelf in actie. De positieve emoties die de betrokkenen voelen, geven energie om werk te maken van dingen die men met elkaar van belang vindt.



## Nieuwe ontwikkelingen

AI heeft sinds de eerste beschrijving in de jaren tachtig een sterke vlucht gekend. Er is een grote internationale gemeenschap van auteurs, onderzoekers en professionals die de onderliggende principes gebruiken in hun werk. Toepassingen variëren in context en schaal: van een-op-eengesprekken tot trajecten van organisatieontwikkeling. Van teambegeleiding tot inter-organisationale samenwerkingen en maatschappelijke vraagstukken. De laatste jaren is er ook toenemende aandacht voor AI als leiderschapsstijl, als manier voor het voeren van constructieve gesprekken, en als perspectief om veerkracht te ontwikkelen voor het omgaan met moeilijke levenssituaties.

Daarnaast zijn er op verschillende vlakken kruisbestuivingen merkbaar met andere vakgebieden die steunen op vergelijkbare basisprincipes. We denken, naast het eerder vernoemde sociaal-constructionisme (Gergen & Gergen, 2004), onder andere aan: positieve psychologie (Seligman, 2002), oplossings- of progressiegericht werken (Visser, 2016), dialogic organization development (Bushe & Marshak, 2015), positive organizational scholarship (Cameron, Dutton & Quinn, 2003), appreciative leadership (Whitney, Trosten-Bloom & Rader, 2010) en de strengths-based benadering (Buckingham, 2007). Dit heeft geleid tot een toename aan onderzoek, bijvoorbeeld over de effectiviteit van AI-processen, en tot een verankering van AI in hoger onderwijs in opleidingen over management, leren en veranderen.

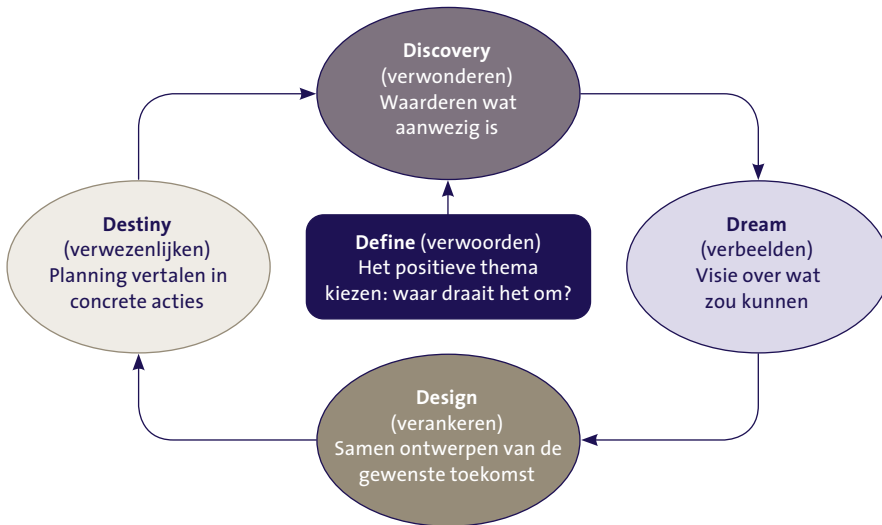
Met de oprichting van het David L. Cooperrider Center for Appreciative Inquiry aan Champlain College in Burlington is er een ‘hub’ gecreëerd die mensen wereldwijd wil verbinden voor het leren, het toepassen en het versterken van AI. Hun activiteiten zijn het organiseren van netwerkbijeenkomsten, het hosten van een online platform met allerlei leer materiaal, en het mede-publiceren van het tijdschrift *AI Practitioner*.

## PRAKTIJK EN REFLECTIE

### Toepassingen

Wij gebruiken AI als insteek voor zowel individuele, team- als organisatieontwikkeling. Het is meer een filosofie dan een aanpak, dus er bestaat geen ‘one size fits all-benadering’. Op basis van boven vermelde uitgangspunten is er methodisch veel variatie mogelijk. Toch is er wel iets te zeggen over de manier waarop een AI-proces vorm krijgt in de praktijk. Als basisopzet wordt daarvoor een cyclische figuur gebruikt waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen vijf activiteiten. Elke activiteit is een werkwoord: in het Engels vijf D’s, en in het Nederlands vertaald als vijf V’s (zie Tjepkema, Verheijen en Kabalt (2016) voor een uitgebreide omschrijving).

FIGUUR 3.1 De 5D-cyclus



- **Verwoorden (Define)**: de allereerste stap is het bepalen van de inhoud of het onderwerp van je onderzoek, het ‘affirmative topic’. Het is de focus van je proces en het geeft de richting van de gewenste ontwikkeling aan. Daarom is het van groot belang dat dit kernthema verwoordt wat de betrokkenen wél willen. Veel veranderdoelen zijn eigenlijk geen doel, maar een omgekeerd probleem. Zoals: ‘een afname van het aantal klachten over de ontvangst met tien procent.’ Dat lijkt een doel, maar is in feite een omkering van het probleem. Een positief doel zou kunnen zijn: ‘een positieve welkomstervaring voor alle klanten.’ Een waarderend onderzoek kun je opzetten, als je weet wat je wilt bereiken. Dat met elkaar uitzoeken en scherpstellen is een wezenlijke eerste stap.
- **Verwonderen (Discovery)**: Vervolgens start het onderzoek naar waar de gewenste situatie zich al voordeed, ook al is het in het klein. Mensen delen voorbeelden, bevragen elkaar op werkende elementen en halen zo het ‘DNA voor succes’. Door de gesprekken over wat er al lukt, ontstaat een gedeeld en gevoeld begrip van waar het team of de organisatie echt toe in staat is. Dat versterkt het zelfvertrouwen.
- **Verbeelden (Dream)**: Het stilstaan bij successen leidt bijna automatisch tot nadenken over de toekomst: hoe kunnen we hier meer mee? Wat is er allemaal mogelijk? En hoe zouden we het echt graag willen? Mensen delen deze toekomst-dromen, verbeelden ze op een manier die ze echt tot leven doet komen. Door collages, filmpjes, verhalen te maken en die aan elkaar te presenteren. Hierdoor ontstaat een idee van de gewenste toekomst.





- *Vormgeven (Design)*: Om focus te creëren is de volgende stap het formuleren van hefbomen en ambities. Cooperrider bedacht hiervoor een mooie term: provocatieve propositie. Deelnemers formuleren helder en aansprekend concrete toekomstbeelden over organisatieaspecten die hen dichter bij hun ideale situatie zullen brengen. Ze kiezen met andere woorden waar ze met elkaar werk van willen maken om de verandering in gang te houden en te versterken. De laatste jaren worden in deze fase steeds vaker technieken van design thinking gebruikt om op een relatief snelle manier nieuwe mogelijkheden tot leven te brengen.
- *Verwezenlijken (Destiny)*: De laatste activiteit is het verzinnen van acties en projecten om de geformuleerde ambities waar te maken. Vragen die daarbij aan de orde zijn: wat staat ons nu te doen? En wie hebben we daarvoor nodig? Wanneer willen we iets klaar hebben? Mensen formuleren concrete activiteiten en experimenten en gaan aan de slag. Soms in meerdere rondes van experimenteren. Het onderzoek gaat hier door, vooral door te doen en uit te proberen.

## Kritische noten

De laatste jaren is AI aan een sterke opmars bezig. Het succes van AI dreigt soms de valkuil te worden. Hieronder een aantal belangrijke kanttekeningen.

Soms wordt AI verengd van filosofie tot ‘stappenplan’, waarbij de 5 D’s leidend zijn en netjes worden doorlopen, zonder dat het proces echt ‘onderzoekend’ of ‘lerend’ is. Ironisch genoeg is AI juist ontstaan als kritiek op dergelijke planmatige veranderingen. De D’s zijn geen stappenplan, maar eerder vijf activiteiten die een onderdeel zijn van elk AI-proces. In welke vorm en intensiteit ze worden toegepast, hangt af van de specifieke context. De basisprincipes die het fundament uitmaken van AI zijn daarin best meer leidend dan de diverse stappen.

Een tweede kritiek die te horen valt is dat AI vereenzelvigd wordt met een naïef-positieve benadering (Bushe, 2011). Dat is wellicht het effect van de klemtoon die gelegd wordt op het onderzoeken van successen. De valkuil daarbij is dat het ‘positieve’ zodanig de overhand krijgt, dat mensen het gevoel krijgen dat ze kritiek en bedenkingen niet meer mogen uiten, of dat ze negatieve ervaringen niet mogen inbrengen. Het ‘appreciative’ van AI gaat echter niet zozeer alleen over ‘positief’ of ‘negatief’, maar veeleer over energie en verbinding. Bij AI ga je op zoek naar, zoals Cooperrider het zo mooi zegt, ‘*what gives life to a system*’. Dát is de kern. Daarbij is het belangrijk dat de frustraties en zorgen er ook mogen zijn. Je gaat alleen niet zozeer onderzoeken wat de oorzaak ervan is, maar richt de ‘inquiry’ op de wens of het verlangen dat achter de klacht zit.

Met de toenemende belangstelling en toepassing van AI-achtige interventies, zien we soms ook dat elementen uit de aanpak ‘los’ worden ingezet en dan hun kracht verliezen. Hoewel het soms zo wordt ingezet, is de bedoeling van AI niet om mensen een fijn gevoel te geven of weer positief te krijgen. De bedoeling is om mensen

te betrekken en te erkennen in hun verantwoordelijkheid voor een verandering die ze samen de moeite waard vinden. Ze zijn mede-auteur van hun organisatieverhaal, en worden uitgenodigd om met elkaar het volgende hoofdstuk te schrijven.

## REFERENTIES

### Literatuur (volledige literatuurlijst: pagina 607)

- Barrett, F.J. & R.E. Fry (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building-Cooperative Capacity*. Chagrin Falls: Taos Institute Publications.
- Cooperrider, D.L. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished Ph.D. dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). *Appreciative Inquiry in organizational life*. In W.P.R. Woodman (Ed.). *Research in organization change and development* (p. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Masselink, R., R. van den Nieuwenhof & J. de Jong et al. (2008). *Waarderend organiseren: Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Nieuwerkerk a/d IJssel: Gelling Publishing.
- Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016). *Waarderend veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

### Websites

- <http://appreciativeinquiry.champlain.edu/>  
<https://aipractitioner.com>  
<https://aim2flourish.com>



## OVER DE AUTEURS

---

**ROB BLOMME** is vicedecaan en Gewoon Hoogleraar Organisatiegedrag aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij ook Hoogleraar Management en Organisatie aan de Open Universiteit Nederland. Daarnaast fungeert Rob als editor en recensent voor de academische gemeenschap, bijvoorbeeld als hoofdredacteur voor *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*. Hij heeft verschillende (internationale) boeken gepubliceerd en publiceerde meer dan 60 intercollegiaal getoetste artikelen in gerespecteerde wetenschappelijke tijdschriften zoals *British Journal of Management*, *European Management Review* en *Journal of Management and Organization*. Zijn belangrijkste onderzoek betreft psychologische, sociologische, humanistische en institutionele aspecten van organisatieverandering en -ontwikkeling.

**MARJON BOHRÉ** werkt met leiders aan menselijkheid in organisaties. Met begeleiding, training, executive (team)coaching en onderzoek draagt ze bij aan hun persoonlijke ontwikkeling, zodat zij meer van zichzelf kunnen laten zien en daardoor een zinvolle bijdrage leveren aan organisaties én de wereld om hen heen. Marjon werkte als adviseur en in leidinggevende functies in de levensmiddelenindustrie, zakelijke dienstverlening en de publieke sector. Ze is bedrijfskundige en organisatiepsycholoog en gecertificeerd facilitator van de trainingsprogramma's van Brené Brown. Marjon doet promotieonderzoek naar de relatie tussen leiderschapsgedrag en menselijkheid in organisaties.

**SANNEKE BOLHUIS** stimuleert als klimaatcoach duurzamer leven (klimaatgesprekken.nl). Ze vervulde na haar studie pedagogiek en onderwijskunde diverse overheidsadviesfuncties en gaf universitair onderwijs. Na haar promotie focuste ze op professioneel leren van — aanstaande — artsen (Radboudumc) en leraren (lector leerstrategieën Fontys). Ze was ik lid van de Stuurgroep NRO (zetel praktijkgericht onderzoek) en extern evaluator van het Europese Linpilcare-project (professioneel leren van leraren).

**ANTOINETTE BOLSCHER** werkt als zelfstandig gevestigd procesbegeleider, projectleider, onderzoeker, adviseur op verschillende niveaus aan goede zorg en goed (samen)werken in met name de langdurige zorg. In 2018 is zij gepromoveerd aan de Universiteit voor Humanistiek naar samenwerking vanuit moreel ecologisch perspectief. Zij is actief in het Gezelschap Waardenwerk en o.a. begeleider van de leergang 'Waardenwerk in de praktijk'.

**JOS CASTELIJNS** studeerde orthopedagogiek aan de Universiteit Utrecht. In 1996 is hij gepromoveerd op een proefschrift over responsieve instructie in de onderbouw van het primair onderwijs. Momenteel is hij lector bij Hogeschool De Kem-

pel in Helmond waar hij onderwijs verzorgt in de bachelor- en masteropleidingen en onderzoek doet naar de integratie van formatief evalueren in de lerarenopleiding en in het basisonderwijs.

MARC COENDERS ontwerpt en begeleidt *communities of practice* en uiteenlopende vormen van netwerklernen. Dat doet hij vanuit de overtuiging dat mensen door samen te leren dingen voor elkaar krijgen of duurzaam kunnen veranderen. Kritisch denken en dialoogvoeren zijn nodig, maar ook onderzoeken en experimenteren. De waardecreatie van leren in netwerken is waar hij zich op richt. Marc studeerde geografie, futurologie, onderwijskunde en management van leren en ontwikkelen. Hij is gepromoveerd aan de Universiteit Utrecht. Momenteel onderzoekt hij de rol van persoonlijke en praktische wijsheid in professionele praktijken en duurzame verandering.

NICK VAN DAM is als hoogleraar Corporate Learning & Leadership Development verbonden aan Nyenrode Business Universiteit, IE University (Madrid) en de University of Pennsylvania. Hij is voormalig partner, Chief Learning Officer en adviseur bij Deloitte en McKinsey & Company. Nick is Academic Director van de 'IE Executive Master, in Positive Leadership and Transformation' (Gebaseerd op de Positieve Psychologie) en de 'International Masterclass L&D Leadership'. Nick is (co-)auteur van meer dan 25 boeken en talrijke artikelen. Hij studeerde economische wetenschappen, organisatiesociologie en promoveerde op Human Capital Development aan Nyenrode.

ERIK DEEN werkt als adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Naast het ontwerpen van leer- en verandertrajecten voor organisaties, begeleidt hij groepen en teams in hun ontwikkeling. Een terugkerend thema daarbij is de manier waarop mensen omgaan met het spanningsveld tussen professionele autonomie enerzijds en commitment aan heersende opvattingen en procedures van organisaties anderzijds. Hij schreef samen met Mariël Rondeel een geheel nieuwe versie van *Opleidingskunde; leren in, rond en voor het werk* en is vaste begeleider van de leergang 'Adviseren en Ontwerpen van Leren in Organisaties'.

KARIN DERKSEN combineert haar werk als zelfstandig adviseur met het onderzoeken van teamwerk en leiderschap en daarnaast geeft ze les aan de Master of Change bij de VU en de Master of Educational Leadership bij NSO-CNA. Ze publiceert regelmatig over teamwerk en leiderschap. Vanuit haar missie om wetenschappelijk onderzoek toegankelijk en praktisch toepasbaar te maken schreef ze het boek *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*.

**LUK DEWULF** studeerde pedagogische wetenschappen aan de KU Leuven. In 2003 richtte hij Kessels & Smit, The Learning Company op in België. Sinds 2016 is hij zelfstandig adviseur. Hij verdiepte zich tijdens vele bezoeken aan de Verenigde Staten in de positieve psychologie, *appreciative inquiry* en *strengths based development* en is auteur van diverse boeken over talent en burn-out. Hij ligt aan de basis van internationale beweging van kindertalentenfluisteraars die zich vrijwillig inzetten voor talentontwikkeling bij kinderen. Hij is naast auteur ook coach, adviseur, en spreker.

**RIA VAN DINTEREN** heeft er sinds 2020 een opdracht bij, namelijk online leren onderbouwen en meer laten beklijven met behulp van kennis over het brein. Toepassen van neurowetenschap in het vakgebied leren en ontwikkelen doet ze al sinds 2007. Ze heeft daar diverse boeken over geschreven waaronder *Brein@work* dat in 2011 genomineerd is als managementboek van het jaar. Daarnaast heeft ze een eigen organisatieadviesbureau Breinwerk, is ze hoofdredacteur bij TVOO en maakt ze deel uit van de Brainladies. Het vertalen van breinkennis doet ze ook in een internationale context.

**ANJA DOORNBOS-VISSERS** woont sinds 2016 met haar gezin in Oregon en werkt daar als witlofteler samen met haar man in hun eigen bedrijf. Daarvoor was zij werkzaam als zelfstandig consultant met Kessels & Smit, The Learning Company en richtte zij zich op organisatieontwikkeling vanuit een waarderend perspectief. Zij was docent bij de Foundation for Corporate Education en tijdelijk bij de Master Learning and Innovation bij Stoas. Nog altijd geniet zij van onderzoek en gebruikt in haar dagelijks bestaan de insteek van spontane en intentionele leerprocessen die zij in haar doctoraat verkende bij de politie.

**HELEEN DRAIJER** houdt zich bezig met organisatieontwikkeling met een focus op leren en ontwikkelen. Professionalisering, vraagstukken rondom identiteit, ontwikkeling en gedrag vormen de kern van haar werkzaamheden. Ze richt zich op het snijvlak van organisatie en individu. Heleen is bestuurskundige en psycholoog. Ze deed haar ervaring op als organisatieadviseur bij Berenschot en als beleidsadviseur bij het UMC Utrecht. Sinds 10 jaar heeft zij haar eigen bedrijf 'Later Is Allang Begonnen'.

**HANKE DROP** woont met haar gezin in Houten. Ze werkt als docent in de master Community Development, en als onderzoeker in het kenniscentrum Sociale Innovatie van Hogeschool Utrecht. Ze is nauw betrokken bij het lectoraat Kunst en Professionalisering van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, waarbinnen

Bart van Rosmalen lector is. Bart en Hanke hebben dit lectoraat vanaf 2014 samen opgebouwd. Hanke werkt 17 jaar in het hoger onderwijs, en werkte daarvoor als journalist en als fysiotherapeut. Behalve een fysiotherapiebachelor deed ze een masteropleiding Arabisch & Islamstudie.

LIA FLUIT is hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen. In haar werk richt zij zich op het bevorderen en onderzoeken van krachtige en veilige leer-werkomgevingen voor (zorg)professionals, al dan niet in opleiding. Zij geeft leiding aan het onderzoek naar leren en opleiden de Radboudumc Health Academy, is aanjager onderzoek van onderwijs bij het Teaching and Learning Centre van de RU en projectleider van het NRO-project over adaptieve expertiseontwikkeling. Zij studeerde geneeskunde en onderwijskunde in Nijmegen. Voordat zij startte met onderzoek werkte zij als arts en adviseur voor de medische (vervolg)opleidingen.

JUDITH GRIMBERGEN is docent aan IE University (Madrid) en geeft een aantal vakken waaronder positieve psychologie. Het leven mooier maken is de rode draad in haar leven. Dit belicht zij vanuit verschillende invalshoeken: kunst (onder meer fotografie), literatuur, filosofie, positieve psychologie en design. Ze studeerde kunstgeschiedenis, tekenen en schilderen, textiele vormgeving en interieur design. Ze volgde opleidingen op het gebied van positieve psychologie toen ze in Philadelphia woonde. Ze is coauteur van het boek *Ga doen wat je écht belangrijk vindt!* *Positieve Psychologie in de Praktijk*. Ze werkt ook aan verschillende projecten voor de Stichting e-Learning for Kids.

JAAP VAN 'T HEK begeleidt veranderaars in het realiseren van verandering. Hij denkt mee en tegen op zoek naar wat hier het beste past. Samen met Leike van Oss werkt hij sinds 1997 vanuit Organisatievragen. Hij is geïnteresseerd in de randen en schaduwkanten van het vakgebied: Onveranderbaarheid, Onmacht en het Ondertussen. Naast een bestaan als adviseur en coach, leidt hij vakgenoten op en publiceert hij -vaak samen met Leike- boeken, artikelen, columns en blogs. *Onderweg* werd verkozen tot boek van het jaar door de Orde van Organisatieadviseurs.

THIJS HOMAN is hoogleraar (em.) Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Hij begeleidt de promovendi van de 'complexity track' van de O.U.-Graduate School en hij verzorgt de Master of Science-colleges over Organisatieontwikkeling en -verandering. Zijn onderzoeksthema's zijn organisatiedynamica, organisatieontwikkeling en verandermanagement. Zijn onderzoeksperspectief betreft de sociale complexiteits- en chaostheorie. Hij publiceerde tal van wetenschappelijke artikelen en boeken. Naast academische activiteiten is Thijs zelfstandig adviseur en opleider. Hij voert advies-en onderzoekstrajecten uit en

is een veelgevraagd spreker bij seminars, congressen, academische opleidingen, masterclasses, in company-programma's.

**PATRICIA HOOGLAND** werkt als zelfstandig interim-manager en organisatieontwikkelaar binnen het sociaal en zorgdomein. Daarvoor heeft zij jarenlang als marketingmanager in de financiële dienstverlening gewerkt. Zij leidt, coacht, traint en adviseert leidinggevend, professionals en teams van allerlei niveaus. Samen werken zij aan specifieke ontwikkel- en samenwerkingsvraagstukken, zoals het werken in multidisciplinaire en zelfsturende teams en leidinggeven op afstand. Tijdens haar studie heeft Patricia zich gespecialiseerd in innovatieve vormen van leiderschap, groepsdynamica, systemisch werk en organisatiestilte. In 2020 heeft zij haar MSc Changemanagement aan de Vrije Universiteit van Amsterdam afgerond.

**FRANK DE JONG** is hoogleraar bij de Open Universiteit met de leerstoel 'Responsief leren als kennis construeren': kennis creëren, 'knowledge building', collectief ontwikkelen van ideeën in relatie tot actuele maatschappelijke issues. Hij is ook lector bij de Aeres Hogeschool Wageningen en 'academic director' van de MEd Master Leren en Innoveren voor het beroepsonderwijs en bedrijfsleven. Zijn lectoraat betreft 'Knowledge building en ecologisch intelligent denken'. Frank is leer- en experimenteel psycholoog (functieleer) en promoveerde op het onderwerp 'zelfstandig leren'. Hij werkte bij diverse universiteiten (TUE, RadBoud, WUR), Landelijk Opleiding Instituut Politie en NS Opleidingen.

**ED DE JONGE** is cum laude afgestudeerd in de filosofie met als specialisatie ethiek en gepromoveerd in de sociale wetenschappen op een onderzoek naar inspirerende persona's voor professionals. Hij is werkzaam als hoofddocent aan Hogeschool Utrecht op het vlak van praktijkonderzoek en onderwijsinnovatie. Momenteel richt hij zich met name op de wereldwijde impact van Covid-19 op de beroeps-ethiek in het sociale domein, op een muzische benadering van professioneel ethiekwerk, op de werkzame factoren van *learning communities* en op de integrale ontwikkeling van studenten.

**MIRJAM VAN LIMPT** begeleidt individuen en organisaties op vraagstukken van identiteit, integriteit en morele professionalisering. Dat doet zij als adviseur, onderzoeker, docent en begeleider, zowel in dienst (Nationale Politie) als ook als zelfstandig ondernemer (praktijk Lucht Begeleiding). Vanuit haar expertise in psychologie en morele professionalisering ontwikkelt zij begeleiding en programma's en stimuleert zij hierin de ontwikkeling van morele vermogens van professionals. Haar bijzondere interesse heeft daarin het thema 'moral injury'.



ERIK VAN DE LOO is hoogleraar Organisational Behaviour INSEAD (Singapore), programma director Executive Master in Change, hoogleraar Leiderschap en Gedrag, TIAS- School for Business and Society en visiting professor VU Center for Boards and Executive Leadership Development in Amsterdam. Vanuit systeempsychodynamisch perspectief onderzoekt hij de wisselwerking van veranderingen op individueel, team en organisatieniveau. Als partner van Phyleon is hij gespecialiseerd in vraagstukken van board leadership en governance. Hij studeerde klinische psychologie en wijsgerige antropologie, volgde de opleiding tot psychotherapeut en psychoanalyticus en behaalde een masters in Work and Organisation in Occupational Health.

GERRITJAN VAN LUIN is vanaf 1975 in diverse functies werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs, als leraar, schoolleider en bestuurder. Sinds 2015 heeft hij een eigen praktijk en werkt hij als coach en adviseur. Tevens is hij docent in een aantal masteropleidingen, publicist en redacteur van *De Nieuwe Meso*, vakblad over onderwijs en leiderschap. *Leren & ontwikkelen* is de rode draad door zijn professionele loopbaan, de laatste jaren aangevuld en verdiept door het werk binnen een aantal onderzoeksgroepen rond professionele identiteit.

ROB MARTENS (onderwijspsycholoog) is hoogleraar aan de faculteit onderwijswetenschappen van de OU. Daarnaast is hij verbonden aan het NIVOZ, waarvan hij tot 2021 wetenschappelijke directeur was. Na promotie aan de OU, was hij hoofd-docent onderwijsstudies aan de Universiteit Leiden. In 2007 werd hij bijzonder hoogleraar op de Veringa-leerstoel 'multimediale educatie'. Hij is medeoprichter van de EAPRIL. In 2009 werd hij hoogleraar/(wetenschappelijk) directeur van het Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek (LOOK) van de OU. Hij verkreeg in 2012 de honoraire Francqui-leerstoel bij de Katholieke Universiteit Leuven.

ISELIEN NABBEN is senior adviseur sociale innovatie, veranderkunde en leiderschapsontwikkeling in de domeinen zorg, onderwijs, overheid en cultuur. Ze kan putten uit een breed repertoire aan methodes en werkvormen zoals actieleren, design thinking, intervisie-, trainingsaanpakken en *large group interventions*. Ze ontwerpt en begeleidt leertrajecten, programma's en participatief en actiegericht onderzoek. Hiervoor was zij verbonden aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) als onderzoeker bij het lectoraat 'Innovatie van leren in organisaties' en als adviseur leiderschapsontwikkeling bij Interstudie/NDO (Adviesbureau Onderwijs). Daarvoor heeft ze als programmamanager gewerkt bij het Executive en management development Centre van Nyenrode Universiteit.

CARLIJN NELIS studeerde Personeel & Arbeid en heeft de masteropleiding veranderingmanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam afgerond met onderzoek



naar de betekenis van psychologisch eigenaarschap. Carlijn heeft ruime ervaring als intern adviseur in een UMC en als extern organisatieadviseur in de gezondheidszorg en andere semipublieke sectoren. Sinds 2019 is zij als zelfstandige verbonden aan C3 adviseurs & managers. Haar opdrachten richten zich op het begeleiden van veranderkundige vraagstukken met daarin interesse en aandacht voor leren en ontwikkelen.

**TOM VAN OEFFELT** werkt sinds 2008 aan Aeres Hogeschool Wageningen. Hij is kerndocent in de masteropleiding Leren en Innoveren, een tweejarige deeltijdopleiding voor professionals. Ook werkt hij daar als onderzoeker. Zijn thema is collectieve professionaliteit. Hij is gefascineerd door de vraag hoe professionals samen goed werk kunnen leveren. Van 2000 tot 2008 werkte Tom als trainer en adviseur bij een onderwijsadviesbureau. Sinds die tijd publiceert Tom met enige regelmaat voor vakgenoten, vaak met anderen. Eerst onderwijskundig, nu meer op het gebied van professionaliteit.

**LEIKE VAN OSS** werkt als organisatieadviseur, interim-manager en teamcoach en vormt sinds 1998 samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen. Ze werkt met name in de publieke sector met een breed scala aan organisaties aan hun verandervraagstukken. Samen met Jaap van 't Hek schreef ze de boeken *Onveranderbaar*, *Ondertussen*, *Onderweg*, *Onomkeerbaar* en *Onmacht*. Ze is een van de auteurs van het boek *Meer dan de som der delen*.

**ROB POELL** is hoogleraar Personeelsontwikkeling (HRD) aan Tilburg University en internationaal erkend expert op het gebied van werkpleklernen. Hij onderzoekt strategieën van met name werknemers, leidinggevend en HRD'ers rond leer- en veranderingsprocessen in arbeidsorganisaties. Hij publiceert geregeld in vakbladen op het gebied van HRD, HRM, management en organisatiegedrag. Samen met Joseph Kessels publiceert hij eind 2021 de 3e geheel herziene editie van het Handboek *Human Resource Development*. Uit 2015 dateert het internationale Engelstalige handboek *Routledge Companion to Human Resource Development*, dat hij samen met Tonnette Rocco en Gene Roth redigeerde.

**BJÖRN PREVAAS** begeleidt mensen, teams en organisaties om met behulp van projecten en programma's hun ambities te realiseren. Sinds 1 januari 2018 doet hij dat, samen met Manon Ruijters, vanuit Good Work Company. Hiervoor was hij elf jaar adviseur en partner bij TwynstraGudde en 3,5 jaar adviseur bij Hay Group. Naast zijn werk als adviseur en begeleider onderneemt hij allerlei initiatieven om met name het vakgebied van programmamanagement verder te ontwikkelen, onder meer door erover te schrijven en bij te dragen aan kennisontwikkeling, ervaringsuitwisseling en netwerkvorming tussen programmamanagers.

**MICHEL DE RONDE** (ronma@hr.nl) is lector Begeleidingskunde aan Hogeschool Rotterdam en daarbinnen verbonden aan de gelijknamige masteropleiding Begeleidingskunde en tevens aan het Kenniscentrum Talentontwikkeling. De Ronde is geïnteresseerd in het begeleiden van collectieve leerprocessen door het creëren van speelruimtes waarbinnen complexe vragen gezamenlijk verkend kunnen worden en met nieuwe handelingsmogelijkheden in het onderlinge samenspel geëxperimenteerd kan worden. In 2015 promoveerde hij cum laude op een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties. In 2019 verscheen van hem het boek *Leven in verhalen*, over narratieve vormen van begeleiding.

**BART VAN ROSMALEN** heeft een professionele achtergrond als cellist en theatermaker en dat klinkt door in zijn werk. Creatieve maakprocessen aanwakkeren in het werk van professionals in organisaties is daarin de kern. Als ontwerper, onderzoeker, spreker, speler, uitdager, verbinder en schrijver is hij wendbaar en actief in verschillende rollen. Vanaf 2014 is hij als lector werkzaam bij Hogeschool voor de Kunsten Utrecht met een focus op de docent als maker. Met zijn eigenzinnige werkwijze als basis is hij in 2016 gepromoveerd op het onderwerp muzische professionalisering bij de Universiteit voor Humanistiek. Van Rosmalen is mede-initiatiefnemer van verschillende landelijke onderzoekkringen zoals de Werkplaats Muzisch Onderzoek, de Goed Werk expeditie, de kring van lectoren rond Normatieve Professionalisering en Studio 21CS.

**MANON RUIJTERS** is eigenaar en partner van Good Work Company, lector bij Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering bij de School of Business and Economics van de VU. Haar werk richt zich op vraagstukken rondom professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Kernwoorden daarbij zijn leren, professionaliseren, professionele identiteit, leiderschap, professionele teams, teamleren, ‘work based research’ actieonderzoek, verandervraagstukken. Naast haar advieswerk is ze regelmatig gastdocent bij diverse businessschools, verzorgt ze lezingen en masterclasses en schrijft ze artikelen in zowel wetenschappelijke als populairwetenschappelijke tijdschriften. Zij schreef meerdere boeken waaronder *Liefde voor leren* en *Je Binnenste Buiten*.

**RIKA SCHUT** was als opleider en coördinator verbonden aan de masteropleiding Professioneel Meesterschap van de Hogeschool van Amsterdam. Voordien maakte zij deel uit van de directie van het Centrum voor Nascholing; haar focus lag op innovaties in het beroepsonderwijs. Zij begon haar loopbaan als docent in het mbo, als onderwijskundige werkte zij vervolgens in vo, mbo, volwasseneneducatie en bedrijfsleven. Ze organiseerde diverse internationale studiereizen. Zij studeerde sociale pedagogiek en behaalde de master Learning & Development bij TIAS Busi-

ness Institute. Inmiddels is zij gepensioneerd, volgde een opleiding aan de Academie voor Beeldcreatie en aan de Schrijversvakschool.

**ROBERT-JAN SIMONS** is zijn leven lang bezig met het thema 'leren'. Eerst richtte hij zich op het leren van middelbare scholieren, daarna op het leren op de werkplek door medewerkers en professionals, waaronder ook leerkrachten en schoolleiders. Steeds probeert hij mensen een breder begrip van leren te laten krijgen door ze te inspireren en in de war te brengen, vanuit een sociaal-constructivistische visie op leren. Leren is immers ook impliciet en ervaringsleren en zelf-gereguleerd leren. Leren is ook team-leren en organisatie-leren. Leren is ook ontwikkelen. Hij werkte aan de universiteiten van Amsterdam, Nijmegen, Tilburg, Utrecht en Tartu (Estland). Ook was hij directeur van de NSO: de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement en wetenschappelijk coördinator van de Master Human development van Schouten en Nelissen University of Applied Sciences. Per 1 januari 2014 startte hij zijn bureau Visie op leren, van waaruit hij lezingen en masterclasses verzorgt en optreedt als adviseur.

**ARIENNE VAN STAVEREN** werkt op het snijvlak van onderzoeken, leren en innoveren aan vraagstukken en ontwikkelingen in de onderwijs en in de zorg. Als lector Leren en innoveren bij de Marnixacademie houdt zij zich, samen met de leden van haar onderzoeksgroep, bezig met de vraag naar borging en verduurzaming van innovaties. Daarnaast is zij academic director van de Master Leren en Innoveren en directeur van Sensework. In de langdurige zorg deed zij recent vanuit Sensework onderzoek naar radicale vernieuwing verpleeghuiszorg en ontwikkelde zij in opdracht van Perspekt een waardengerichte audit voor de langdurige zorg.

**TIM STEVENS** is zelfstandig (team)coach en werkt aan de ontwikkeling van leiderschap en samenwerking. Voor organisaties ontwikkelt hij leiderschapstrajecten op maat voor persoonlijk leiderschap, patronen in de groepsdynamiek, het benutten van talenten en het versterken van communicatie en samenwerking. Hij gebruikt werkvormen uit onder andere transactionele analyse, systemisch werken, teamcoaching, positieve psychologie en talentontwikkeling. Hij is al meer dan twintig jaar aan Sioo verbonden als leermanager, kerndocent, leermanager en intervisiebegeleider. Tim heeft in het verleden gewerkt als adviseur, projectmanager en interim-manager in de private en publieke sector.

**MARIA STURM** is een ervaren organisatieadviseur. Zij is afgestudeerd aan de faculteit Pedagogiek in Utrecht met als specialisatie 'Leren in Organisaties'. Maria werkt vanuit haar eigen bedrijf SALINE Advies BV. Zij is zeer ervaren in het begeleiden van grote complexe verandertrajecten. Ze gebruikt daarbij een breed scala

aan participatieve methodieken en interventies. Daarnaast is ze als kerndocent verbonden aan het VU Executive Programma ‘Change Management.’ Momenteel werkt ze ook voor de Hogeschool Zeeland aan het opzetten van een nieuwe kleinschalige en intensieve bachelor Global Project and Changemanagement. Samen met een internationaal netwerk, verbonden aan het Presencing Institute, doet zij onderzoek naar *embodied learning* en *transformation*.

**SASKIA TJEPKEMA** is partner en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Naast (team)coaching en organisatieontwikkeling doet ze daar ook (praktijk)onderzoek. Appreciative Inquiry is een belangrijke inspiratiebron voor die verschillende soorten projecten. Ze publiceert regelmatig, zo schreef ze onder meer met collega’s Luc Verheijen en Joeri Kabalt het boek *Waarderend Veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Ze is mede-uitgever van *AI Practitioner*, the International Appreciative Inquiry Journal en gastdocent in diverse (management)opleidingen op dit gebied. Saskia werkt vooral in het onderwijs, de overheid en non-profitorganisaties.

**BERT VAN VELDHUIZEN** is zelfstandig gevestigd onderzoeker, docent en trainer op het gebied van leren, innoveren en veranderen. Ook is hij redactielid van het *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*. Van 2011 tot 2020 was hij als hoofddocent verbonden aan de educatieve master opleidingen van de Hogeschool van Amsterdam. Daarvoor werkte hij 25 jaar als adviseur in het mbo en 10 jaar als vormingswerker in internaatverband. Hij promoveerde in 2011 aan de Universiteit Utrecht op een proefschrift over de professionele ontwikkeling van docenten.

**SUZANNE VERDONSCHOT** werkt als onderzoeker, adviseur en docent en is verbonden Kessels & Smit, The Learning Company. Zij begeleidt mensen en groepen (o.a. in de zorg, industrie, handel, onderwijs en openbaar bestuur) bij het verbeteren en vernieuwen van hun dagelijkse werk. Suzanne is onderwijskundige en promoveerde in 2009 op een proefschrift over leren en innoveren in de praktijk. Haar huidige onderzoek richt zich op manieren om ‘beginnetjes van innovatie’ uit te bouwen. Daarnaast leidt zij een onderzoeksgroep die zich bezighoudt met de impact van leer- en verandertrajecten.

**LUC VERHEIJEN** is partner en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Luc is mede-uitgever van *AI Practitioner*, the International Appreciative Inquiry Journal. Samen met collega’s Saskia Tjepkema en Joeri Kabalt schreef hij het boek *Waarderend Veranderen, Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Het boek werd ook vertaald in het Engels en verscheen bij Taos Institute als: *Appreciative Inquiry as a Daily Leadership Practice*. Luc is Taos Institute associate en (gast)docent in diverse opleidingen van de Universiteit Hasselt.

**HANS VERMAAK** is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Sioo en van Twynstra Gudde. Daarnaast is hij senior research fellow bij NSOB en buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor de Veiligheid. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk karakter. Hij is onder meer bekend als auteur van de boeken *Leren veranderen*, *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* en *Iedereen verandert*.

**MARJAN VERMEULEN** is in 1997 gepromoveerd op het onderwerp ‘de school als arbeidsorganisatie’, waarin personeelsbeleid en arbeidsmotivatie van leraren centraal stond. Zij is onderzoeker geweest bij diverse instellingen (Kohnstamm Instituut (UvA), IVA (Universiteit Tilburg) en lector (Interactum). Momenteel is ze hoogleraar bij de faculteit onderwijs wetenschappen van de OU. Haar leerstoel betreft collectief leren van onderwijsprofessionals (gefinancierd door Hogeschool de KEMPEL en onderwijsadviesorganisatie Onderwijs Maak Je Samen). Haar expertise ligt op de terreinen van professionele ontwikkeling van leraren, de schoolorganisatie als leerplaats voor leraren, lerende organisaties onderwijsontwikkeling en innoveren.

**MAURITS JAN VINK** studeerde Arbeids- en Organisationspsychologie (Rijksuniversiteit Leiden). Hij werkt als zelfstandig MfN-mediator en organisatieadviseur en werkte eerder bij KPMG Consulting (1999-2008) en Twynstra Gudde (2008-2020). Maurits Jan verdeelt zijn tijd over spanningen en conflicten in samenwerkingsrelaties en veranderprocessen in organisaties. Hij begeleidt samenwerkingsvragen binnen en tussen organisaties, vakgroepen en maatschappen. Daarnaast begeleidt hij geschillen binnen raden van bestuur en managementteams. Ook werkt hij voor ondernemings- en cliëntenraden en raden van toezicht. Maurits Jan is ook als docent actief voor Sioo, ADR Instituut voor Mediation en AOG School of Management. Recent was hij als redacteur druk met de geactualiseerde versie van *Essenties van Verandermanagement* (2021).

**SANDER VLOEDGRAVEN** studeerde bedrijfskunde in Nijmegen. De eerste jaren van zijn carrière was hij werkzaam als managementconsultant op het gebied van strategie-implementatie en organisatie-effectiviteit. In de jaren die volgden verchoof zijn aandacht via rollen binnen HR naar vraagstukken rond individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Tegenwoordig verricht hij op interim-basis HR-opdrachten en geeft training/coaching op het vlak van persoonlijk leiderschap. Naast deze activiteiten is Sander spinninginstructeur en begeleider van fietsreizen. Vanuit zijn bedrijf SoulCycling faciliteert hij fietsavonturen die mensen vooruit helpen in hun persoonlijke ontwikkeling.

**LIA VOERMAN** is gestart als orthopedagoog en docent in het vmbo en was werkzaam als trainer/consultant en leidinggevende bij verschillende hbo-instellingen, en bij het IVLOS, Universiteit Utrecht. Haar promotie (2014) richtte zich op feedback en het leren daarvan aan docenten. Haar vakgebied is de ontwikkeling van didactisch coachen: stimuleren van zelfregulatie en zelfreflectie (beide cognitief, sociaal en affectief) van leerlingen, door vragen te stellen, een enkele aanwijzing te geven en feedback te geven, oftewel het laten zien van hoge verwachtingen. Sinds juni 2020 werkt ze bij de Hogeschool Rotterdam als lector didactiek, toegespitst op de 'didactiek van de hoge verwachtingen'.

**GUIDO VAN VOORVELD** is expert op het gebied van talent- en leiderschapsonwikkeling. Hij ontwerpt persoonlijke ontwikkelprogramma's, begeleidt deelnemers als trainer/coach in deze programma's en is actief als programmamanager. In de afgelopen jaren gaf hij leiding aan Ludens Talentontwikkeling.

**GUIDO WALRAVEN** is lector Dynamiek van de Stad aan hogeschool Inholland. Daar draagt hij bij aan de vorming van onderzoekende en reflectieve (aankomende) professionals. Door praktijkgericht onderzoek, onderwijsontwikkeling en advies. Bijvoorbeeld in kenniswerkplaatsen en stadslabs waar mensen uit onderzoek, onderwijs, beleid en praktijk samen leren en samen kennis ontwikkelen (cocreatie). Daarbij gaat het ook om het verbinden van drie kennisbronnen: kennis uit onderzoek, vakkennis van professionals en ervaringskennis van burgers.

**HARTGER WASSINK** werkt als zelfstandig onderzoeker en adviseur. Hij heeft zich gespecialiseerd in advieswerk voor bestuur en toezicht, met name in onderwijsorganisaties maar ook daarbuiten. Hij is als docent betrokken bij diverse opleidingen voor bestuurlijk leiderschap en schrijft regelmatig artikelen en columns voor diverse vakbladen. Hij studeerde af als organisatiepsycholoog en promoveerde in de sociale wetenschappen in 2004, beide aan de Radboud Universiteit. In zijn werk richt hij zich op het mogelijk maken van de dialoog in alle kringen van de organisatie.

**YOLANDE WITMAN** werkt in haar eigen praktijk als organisatieadviseur, coach en onderzoeker aan vraagstukken op het gebied van leiderschap, samenwerking en professionalisering in de gezondheidszorg. Zij is daarnaast toezichthouder bij een zorginstelling. Yolande studeerde geneeskunde en had een huisartsenpraktijk. Na opleidingen tot adviseur en coach ondersteunde zij in het AMC tien jaar de medische en wetenschappelijke afdelingshoofden bij hun leidinggevende taak. Zij combineerde dit met onderzoek en promoveerde in 2008 op het proefschrift *De medicus maatgevend. Over leiderschap en habitus*.

MARIANNE VAN WOERKOM is universitair hoofddocent bij het Departement Human Resource Studies, Tilburg University, en als hoogleraar verbonden aan het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Erasmus Universiteit Rotterdam. Het welbevinden en de ontwikkeling van werkenden zijn centrale thema's in haar onderzoek en zij is geïntrigeerd door de vraag wat er gebeurt als organisaties zich gaan richten op de sterke punten van werknemers, in plaats van op hun tekortkomingen. Tevens is zij geïnteresseerd in de toepassing van de beginselen van de positieve psychologie op de werkvloer, in het onderwijs en in de gezondheidszorg.





De **Canon van leren & ontwikkelen** is hét basiswerk voor praktijkmensen zoals trainers, opleiders en adviseurs die zich bezighouden met leren en ontwikkelen in en om organisaties. Voor iedereen die iets van de achtergrond van leerconcepten wil weten, van de mens achter dat concept en van de mogelijkheden en beperkingen van het concept.

Deze volledig herziene editie bevat 50 gezichtsbepalende theorieën rondlerenenontwikkelen. VanAangeleerdoptimismetotWerkleren. Nog eens 25 extra concepten — van Afgunst tot Zone van de naaste ontwikkeling — worden op de bijbehorende website toegelicht.

Aan het boek werkten ruim vijftig auteurs mee, stuk voor stuk mensen uit wetenschap en praktijk. Het resultaat: vijftig toelichtingen op belangrijke concepten en hun grondleggers. De auteurs brengen de theorieën niet alleen helder en zonder poespas over, maar delen ook hun persoonlijke fascinatie, ervaring en kritische reflecties. De bijdragen zijn gebundeld door een redactie, bestaande uit Manon Ruijters, Rika Schut en Robert-Jan Simons.

Met de **Canon van leren & ontwikkelen** hopen de auteurs hun liefde voor het vak over te dragen en jouw nieuwsgierigheid te wekken. Om leren en ontwikkelen in en om organisaties te stimuleren.

Dit boek is een volledig herziene uitgave van **Canon van het leren**, dat in 2012 verscheen. Deze nieuwe editie met bijbehorende site bevat nieuwe en geüpdatete artikelen met actuele ontwikkelingen en inzichten, evenals nieuwe stromingen in de organisatiekunde. Op de website [www.canonvanlerenenontwikkelen.nl](http://www.canonvanlerenenontwikkelen.nl) staan nog eens 25 extra artikelen over invloedrijke concepten en hun grondleggers.



[canonvanlerenenontwikkelen.nl](http://canonvanlerenenontwikkelen.nl)

[boomuitgeversamsterdam.nl](http://boomuitgeversamsterdam.nl)  
[managementimpact.nl](http://managementimpact.nl)

