

Ontwikkeling met impact (5): André Wierdsma over collectief leren

# Leren ‘tussen de neuzen’

André Wierdsma is vooral bekend van het concept ‘enkel-, dubbel- en drieslagleren’, dat zich richt op het collectieve leren *tussen* mensen in organisaties. Op een diepgaand niveau, oftewel: met impact. We gaan erover in gesprek met ‘de leermeester zelf’.

Isolde van Roekel – Kolkhuis Tanke

In de themareeks ‘Ontwikkeling met impact’ kijken we naar leer- en ontwikkeltrajecten die impactvol zijn, voor individuen, teams, de organisatie of zelfs op maatschappelijk niveau. Wat maakt dat effecten optreden die er echt toe doen; die duurzaam, vernieuwend of baanbrekend zijn? In de aankondiging van de reeks verwezen we al naar ‘enkel-, dubbel- en drieslagleren’ van Wierdsma & Swieringa (2011). Dit concept heeft alles te maken met impact, niet alleen op individueel, maar vooral ook op collectief niveau.

‘Ik vind het merkwaardig’, aldus André Wierdsma. ‘Als je het functioneren van een team wilt verbeteren, ga je met de teamleden rond de tafel zitten. Je bespreekt met betrokkenen eerst hoe ze samenwerken en met elkaar omgaan: wat zijn de patronen daarin? Daarna kijk je waarom en waar- toe iedereen doet zoals hij/zij doet. Als je de patronen herkent en erkent, kun je beter met elkaar werken. Je kunt het teamfunctioneren niet verbeteren door op individuele basis te werken aan de ontwikkeling van de afzonderlijke teamleden, dat begrijpt iedereen. Maar als het om organisatieveranderingen gaat, begrijpt niemand dat meer. Dan sturen we individuele managers naar opleidingen en daarmee *overschatten* we de invloed van het individu en *onderschatten* we de invloed van de context. Nu is het natuurlijk wel ingewikkeld om 500 organisatieleden met elkaar

om de tafel te zetten... Maar daar zijn andere mogelijkheden voor.’

## Waar gaat collectief leren over?

André Wierdsma houdt zich al vele jaren bezig met collectieve leerprocessen in organisaties. Collectieve leerprocessen zijn niet hetzelfde als de optelsom van de individuele leerprocessen van organisatieleden. Dat zullen HRD’ers in de praktijk herkennen: iemand is naar een opleiding geweest, maar eenmaal terug op de werkplek verandert er weinig in zijn/haar werkgedrag en van een groter effect in de werksituatie is vrijwel niets te zien.

André Wierdsma zegt daarover: ‘Het dieperliggende patroon in de context verandert niet zomaar. Dus iemand die naar een opleiding is geweest, valt snel terug in het gedrag dat binnen

*Als je gaat bouwen op “consensus” bouw je feitelijk op drijfzand*

de bestaande handelingspatronen gebruikelijk is. Collectief leren richt zich juist op het veranderen van *organisatiegedrag*; het collectieve gedrag van de organisatieleden onderling. Daarin

## Enkel-, dubbel-, drieslagleren

Collectief leren betreft het veranderen van het organisatiegedrag (oftewel: het collectieve gedrag van de organisatieleden) en daarmee ook de expliciete én impliciete regels die voor dat gedrag gelden. Wanneer het nodig is om *gezamenlijk* de dingen anders te gaan doen, omdat het organisatiegedrag niet (meer) leidt tot de gewenste resultaten, spreken we van collectief leren.

Wierdsma & Swieringa (2011) onderscheiden drie niveaus van collectief leren ('leerslagen'):

- *Enkelslag collectief leren* leidt tot verbetering van de bestaande regels, zonder onderliggende inzichten en principes ter discussie te stellen. Het gaat om het stellen van 'hoe'-vragen: hoe kunnen we dit beter doen?
- *Dubbelslag collectief leren* richt zich op vernieuwing: niet alleen de regels worden veranderd, ook de achterliggende inzichten zijn onderwerp van discussie. Het gaat om het stellen van 'waarom'-vragen: waarom doen we het zoals we het doen?
- *Drieslag collectief leren* richt zich op ontwikkeling, door het ter discussie stellen van de essentiële principes waarop de organisatie gebaseerd is. Het gaat om het stellen van 'waartoe'-vragen: wat willen wij zijn met elkaar?

Leerslag	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren
Enkelslag	Regels	Moeten & mogen	Verbetering
Dubbelslag	Inzichten	Weten & begrijpen	Vernieuwing
Drieslag	Principes	Willen & zijn	Ontwikkeling

onderscheidt het concept "enkel-, dubbel-, drieslagleren" (zie kader) zich overigens van het bekende *single en double loop learning*, dat beschreven wordt door Argyris & Schön (1978). Argyris & Schön richten zich op de diepere lagen van leren op individueel niveau, maar interveniëren niet op wat er tussen mensen, tussen de *neuzen*, gebeurt. Hun aandacht gaat naar de onderliggende opvattingen tussen de *oren* van de individuele betrokkenen.'

### De mens is een sociaal dier

Collectief leren richt zich dus nadrukkelijk op de sociale context: het grotere geheel waar de individuele organisatieleden deel van uitmaken. Maar dat betekent niet dat er geen aandacht is voor het individu. 'Het is Yin en Yang', aldus André Wierdsma. 'Ieder mens is zichzelf, maar is ook altijd onderdeel van een groter geheel. Je kunt niet jezelf zijn zonder een "wij" waar je deel van uitmaakt. Maar omgekeerd kan ook niet: het grotere geheel kan er niet zijn zonder de individuele "delen".'

Organisaties leggen veel nadruk op het zelf verantwoordelijkheid nemen van medewerkers. Je moet alles in jezelf zoeken en het allemaal zelf doen. Dat geeft mensen minder veiligheid. In wezen zijn we sociale dieren en zoeken we naar verbinding. Isolatie is een fundamentele angst van mensen. Bovendien neigen sociale systemen naar "sluiting". Dat betekent dat de groep tot één norm komt: "zo is het en zo doen wij het

hier" en dat disciplineert. Het lijkt dan of er consensus is tussen alle betrokkenen; dat iedereen het ermee eens is. Mensen conformeren zich daaraan, omdat ze bang zijn om buiten de groep te vallen. Maar feitelijk is er altijd dissensus. Niet alleen *tussen* mensen, maar ook *binnen* mensen. Kijk maar naar jezelf: je bent bijna nooit voor de volle 100% voor of tegen iets; vaak is het een gevoel van bijvoorbeeld 30% tegen, maar 70% voor. In een groep is dat net zo. Eigenlijk is er de schijnsituatie "we zijn het zo met elkaar eens", terwijl als je al die aarzelingen bij elkaar optelt... dan creëren mensen collectief iets wat ze helemaal niet willen. Ik heb een situatie meegemaakt waarin iedereen naar rechts wilde, maar men gezamenlijk besloot naar links te gaan. Als je gaat bouwen op die zogenaamde "consensus", dan bouw je dus feitelijk op drijfzand.

Dissensus en constructieve wrijving bieden juist mogelijkheden voor beweging en leren. Water stroomt toch ook pas als er een (begrensd) verschil is? Maar constructieve wrijving wordt vaak vermeden in organisaties. Men wil snel op zoek naar consensus; dat we het allemaal met elkaar eens zijn. Verschil moet je juist ter sprake brengen, elkaar blijven bevragen en jezelf erop laten aanspreken.'

### Wanneer en hoe collectief leren?

Niet elke leervraag is een collectieve leervraag. Wanneer het niet nodig is, hoef je het niet zo 'moeilijk' te maken. Maar wanneer gesignaleerd wordt dat het bestaande organisatiegedrag (oftewel: de regels volgens welke organisatieleden zich gezamenlijk gedragen) niet meer leidt tot de beoogde organisatieresultaten, is het nodig om met elkaar collectieve leerslagen te maken (op enkel-, dubbel- en/of drieslagniveau).

### Prof. dr. André Wierdsma



Prof. dr. André Wierdsma is sinds 1999 hoogleraar 'Organiseren en co-creëren' aan Nyenrode Business Universiteit. Sinds 1986 doceert hij in China en vanaf 2009 is hij eveneens benoemd als hoogleraar 'Management and Organization' aan de China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai en Beijing.

Hij heeft zowel een bedrijfskundige achtergrond (Universiteit Nyenrode) als een klinisch en organisatiepsychologische (VU Amsterdam). In 1999 promoveerde hij aan de universiteit van Tilburg op het proefschrift 'Co-creatie van verandering'. Al meer dan 25 jaar ontwikkelt en begeleidt hij programma's voor ondernemingen, op het grensvlak van management- en organisatieontwikkeling. Bekend zijn de boeken die André Wierdsma samen met Joop Swieringa schreef over 'lerende organisaties' en 'lerend organiseren en veranderen'.

André Wierdsma: ‘Er is vaak een aanleiding vanuit de externe omgeving. Bijvoorbeeld: de business loopt terug of er is zware concurrentie. Er is een gevoel van urgentie dat er iets moet gebeuren. Dan moeten mensen met elkaar op een dieper niveau gaan onderzoeken: hoe spelen wij het spel met elkaar? Wat is daar goed en minder goed aan? Hoe kunnen we stappen zetten om bestaande patronen te veranderen?’

De vraag of je het “goed” doet als organisatie kun je het beste aan de klant stellen. Dus betrek de klant in dat leerproces. Je ziet dan hoe mensen schrikken wanneer zaken, waar intern consensus over heerst en die vanzelfsprekend zijn, door de klant als negatief worden ervaren. Feedback van de klant is de meest krachtige bron voor collectief leren.’

### Niet allemaal aan één tafel

Wie betrek je bij zo’n collectief leerproces, als je niet iedereen uit de organisatie met elkaar aan één tafel kunt zetten? Alleen al de gedachte dat het niet kan, is vaak een reden om het niet eens te proberen. Maar volgens André Wierdsma zijn er genoeg alternatieven voorhanden.

‘Je komt heel ver als je alleen al de formele en informele elite met elkaar in gesprek brengt. De formele elite bestaat uit het management dat vanuit zijn positie veel in te brengen heeft. Maar er is ook een groep mensen die informeel veel in de melk te brokkelen heeft, de zogenoemde *opinion leaders*. Bijvoorbeeld: veelbelovende nieuwe medewerkers, experts op bepaalde gebieden, mensen met ervaring en senioriteit die erkend worden door hun collega’s. Je kunt hen in groepen zetten van maximaal 20 à 25 personen, in een gevarieerde samenstelling zoals je die ook in de organisatie tegenkomt. Daardoor breng je op twee manieren de benodigde variëteit in. Ten eerste door verschillende mensen bij elkaar te zetten, ook degenen die normaal gesproken niet meedoen aan “het discours” over de organisatie. Zij brengen vanzelf al perspectieven en geluiden in, die anders niet gehoord worden. Stel: een MT zit bij elkaar en bespreekt het onderwerp “jongere generaties”. Daar zitten de jongeren vaak zelf niet bij. Als je hen er wel bij zet, krijg je een ander gesprek, omdat zij hun perspectief direct kunnen inbrengen.

Ten tweede varieer je op inhoud: je kunt als begeleider mensen uitnodigen om bestaande problemen vanuit een ander perspectief en met andere taal te bespreken en betekenis te geven. Bijvoorbeeld door hen uit te nodigen vanuit de vraag: “Jullie zijn in je organisatie gewend te denken vanuit beheersing en control. Benader het nu eens vanuit het oogpunt van complexiteit.” En je kunt als begeleider bepaalde ordeningen aanbrenge, die het mogelijk maken om op een andere manier naar de inhoud te kijken.’

### Ruimte voor variëteit en dissensus

Door bewust in te zetten op variëteit, neemt de mate van dissensus alleen maar toe: hoe meer verschil, hoe meer dissensus. Belangrijk is dat die juist tot uitdrukking kan komen in het collectieve leerproces.

‘Het is van belang om daar zoveel mogelijk ruimte aan te geven’, aldus André Wierdsma. ‘Pas als je zicht hebt op hoe iedereen erin zit, ontstaat een breder en meer gedeeld beeld onder betrokkenen van de situatie in de eigen organisatie. Maar als je echt ruimte wilt geven aan de aanwezige dissensus, dus dat mensen naar buiten durven komen met hun aarzelingen en hun afwijkende ideeën, dan vraagt dat wel veel veiligheid tijdens het leerproces. Als begeleider heb je de taak om te voorkomen dat mensen keihard afgeserveerd worden als ze iets zeggen dat niet in het plaatje past. Je hebt altijd ordebewakers en ordeverstoorders: de verstoorders moet je meer ondersteunen en de bewakers moet je wat lossier krijgen om meer geluiden toe te laten in het gesprek. Ook hier werkt het bijzonder goed om klanten binnen te halen

## The proof of the pudding is in the eating

en hun geluid te laten horen, want dat kan behoorlijk confronterend zijn. Maar bedenk: het blijft een ingewikkeld proces. Als je leerslagen maakt van enkelslag- naar dubbelslag- naar drieslagleren, dan komt het steeds dichterbij de eigen identiteit, bij waar je voor staat. We vragen mensen na te denken en om te gaan met dingen die aan de identiteit van de organisatie raken. Ze moeten zich willen begeven op de *Plek der Moeite*.’

### Naar de ‘Plek der Moeite’

André Wierdsma introduceerde in zijn proefschrift (1999) het begrip ‘de Plek der Moeite’ (zie kader). ‘De Plek der Moeite markeert het moment dat betrokkenen merken dat veranderen lastig wordt, dat dit niet vanzelf zal gaan’, vertelt hij. ‘Als mensen door beginnen te krijgen hoe het nu eigenlijk in hun organisatie werkt, dan volgt vanzelf de vraag: willen we ook de volgende stap nemen en de spelregels veranderen? Dat vraagt een proces van collectieve reflectie en herbeslissing. Dat is niet makkelijk, het is ook altijd een pijnlijk proces. Het overstappen naar een nieuw kader vraagt het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en patronen en het loslaten van hoe je het altijd (samen) deed. Dat is een soort rouwproces, maar: *no pain, no gain*. Als het makkelijk was geweest, had je het waarschijnlijk allang gedaan.’

## Plek der Moeite

André Wierdsma beschreef in 1999 het begrip 'Plek der Moeite'. In 'De Canon van het leren' (Ruijters & Simons, 2012, p.459 en 463) omschrijft hij het als volgt:

'De Plek der Moeite is een begrip om de weerbarstigheid van collectieve en individuele leerprocessen op het niveau van principes aan te duiden. Reflectie op dit niveau is voor alle betrokkenen – leidinggevenden en medewerkers – de *moeite waard én vraagt moeite*. Het is de moeite omdat deze plek nieuwe mogelijkheden biedt als de bestaande patronen worden doorbroken. Leren op de Plek der Moeite vraagt ook moeite. Moeite om samen te durven en willen stilstaan bij het (geaccepteerde) zelfbeeld en de onderlinge relationele vervlechtingen. Het vraagt bereidheid om kritisch naar het bestaande te kijken, evenals de erkenning dat het bestaande – gezien de ambities of de realiteit – niet meer functioneel of gewenst is. Ter discussie zijn de "waartoe-vragen": het willen en zijn van de organisatie (identiteit).'

'Ik vind het belangrijk om te benadrukken dat zo'n collectief leerproces er *niet* alleen op gericht is om elkaar beter te begrijpen. Je ziet veel leertrajecten die alleen daarop gericht zijn en daar ook stoppen: "Als ik jou nou beter begrijp, dan gaan we beter werken met elkaar". Als dat alles is, dan ben je vooral bezig met *feel good* activiteiten: op dat moment is het zinvol en leerzaam, maar het is de vraag of het ook stand houdt als men elkaar ontmoet in de praktijk en samen echt een taak moet volbrengen. Want dan kun je pas zien of iets impact heeft gehad: "The proof of the pudding is in the eating", oftewel in de taak. Via de taak ga je er echt mee werken. Daarom is de klant ook de belangrijkste leermeester van het verandertraject. Je doet alles primair om het voor de klant beter te doen en daarin ontmoeten de organisatieleden elkaar.'

### Eerst vastpakken, dan loslaten

De Plek der Moeite is ook de plek waar gevoelens van angst en boosheid van mensen naar boven komen. Daar zal je iets mee moeten, volgens André Wierdsma.

'Ik zeg altijd: je moet de pijn eerst vastpakken, voor je het kunt loslaten. Iedereen zit in routines, in een groef. Voor ze het weten, vallen mensen weer terug in hun vaste patroon. Het helpt al als iemand je daarop wijst: "Hé, je zit weer in je groef". Deelnemers kunnen daar ook contractjes over maken met elkaar: als je mij dit gedrag weer ziet doen, zeg daar dan wat van. Zo heeft de ander permissie om iemand erop aan te spreken.'

### Collectieve leerprocessen begeleiden

Het begeleiden van collectieve leerprocessen is geen eenvoudige opgave, dat wordt steeds duidelijker. Wat moet je als begeleider van zo'n leerproces allemaal in huis hebben om daar een goede bijdrage aan te leveren? André Wierdsma doet een greep uit de vele tips die hij op basis van zijn jarenlange ervaring heeft.

'Het allerbelangrijkste is om de *veiligheid te creëren*, waardoor de dissensus die er feitelijk is naar boven kan komen. Als je mensen tot een gesprek probeert te verleiden, krijg je vaak eerst sociaal wenselijk gedrag. Maar tegelijkertijd zie je ook een aantal mensen aarzelen. Het is de kunst om aan die aarzeling ruimte te geven. Zo iemand geef je dan het woord. Meestal komt daar protest op van iemand die de "dominante gedachte" vertegenwoordigt. Die moet je gelijk stil krijgen, want dat is toonzettend. Kortom, een paraplu boven het hoofd, Pokon erin, en zichtbaar maken dat we het niet zo eens zijn met elkaar als we altijd voordoen.

Soms zijn er interventies nodig om mensen *uit hun praatstand* te krijgen. Er zijn managers die het verbaal allemaal prima weten te vertellen. Dan zeg ik: "Tekenen het eens". Dat kan leuke resultaten geven: een commerciële man vond het bedrijf een rinoceros en een technische man vond het een jachtluipaard; door zo'n metafoor wordt de wereld achter de woorden gelijk duidelijk, en dat vormt een mooie ingang voor het gesprek.

*Fysiek visualiseren* is ook een goede vorm. Ik heb wel eens gezegd: "Bedenk een klok tussen 23.00 en 0.00 uur. Is het 23.05 of 23.55 uur, oftewel: hoe erg is het?" Mensen moesten op een denkbeeldige lijn gaan staan. Door te bewegen in de ruimte konden ze zichtbaar maken wat ze met hun woorden nu echt bedoelden.

Een harde *confrontatie* kan ook effectief zijn. Er was een bedrijf dat in het patroon zat dat ze altijd geweldige onderzoeken en plannen produceerden, maar moeizaam tot actie overgingen. Tijdens de sessie kwamen de deelnemers weer met dezelfde oplossing: ze zouden er eerst een goed onderzoek naar moeten doen. Mijn collega liet ter plekke een stapel van vijf rapporten op de grond vallen: "Kijk eens, dit hebben jullie al aan plannen geschreven. Wordt het niet eens tijd om tot actie over te gaan?" Zo'n confrontatie is bedoeld om hen eindelijk in de actiestand te krijgen. Maar heb je een bedrijf dat juist heel actiegericht is, dan moet je een interventie doen die dwingt om eerst eens gezamenlijk na te denken.

Erg waardevol is het als sessies resulteren in een aantal *gedeelde verhalen*, die zoveel impact hebben dat ze blijven hangen. We hadden een traject voor een organisatie en aan het eind kwam de directievoorzitter. Hij werd (tegen alle voorbereidingen in) door de deelnemers belaagd met vragen, volgens het "oude" patroon. Nadat hij alle vragen netjes beantwoord had, zei hij tegen hen: "Weten jullie dat dit 'au' doet? Het is alsof ik altijd alle antwoorden moet hebben. Dat doet mij gewoon pijn, hebben jullie dan zelf helemaal geen ideeën?" Dat maakte veel indruk, niemand had het eigenlijk zo gewild. Daarna is het een gezegde geworden in die organisatie: "Dat doet au". Het is een betekenisvol verhaal

geworden, dat steeds weer doorverteld en gedeeld wordt.’

### Beweging en impact

Wat vergroot de beweging en impact van zo'n collectief leertraject? André Wierdsma geeft het zelf al aan: the proof of the pudding is in the eating. Het traject kan van zichzelf al impactvol zijn voor degenen die eraan deelnemen, omdat het hun blik op de organisatie verrijkt en verandert. Maar uiteindelijk beginnen organisaties aan dit soort intensieve trajecten om verder te komen; om het werk voor klanten uiteindelijk beter te doen. Om duurzame en zichtbare impact te realiseren dus. Hoe maak je die slag tijdens of na het traject?

André Wierdsma vertelt hoe tijdens dit soort trajecten ingrediënten ingebouwd worden die bijdragen aan de impact ervan. 'Dus in het traject verricht je al activiteiten die gaan op de manier zoals je dat in de toekomst in het werk zou willen zien. Bijvoorbeeld: als je van een beleurende naar een lerende organisatie toe wilt, dan moet je dat ook op een "lerende" manier aanpakken.

Bij de (collectieve) reflectie op het bestaande sluiten we aan op de levengevende elementen van de organisatie-identiteit. Als je die waardeert, bouw je op de kern daarvan en op het verlangen van iedereen om het "beter" te doen. Oftewel: waarderen en uitdagen.

Maar om het werken volgens nieuw gevonden spelregels ook daadwerkelijk te gaan doen, is het belangrijkste dat je er samen mee gaat werken aan de hand van een concrete taak. Daartoe zetten we vormen van *action learning* in. Vaak merken mensen dat ze in die praktijksituaties toch snel terugvallen in oud gedrag. Of dat de nieuwe spelregels ook zaken met zich meebrengen die tegenvallen. Je laat altijd iets achter dat je vertrouwd is en je gaat iets doen dat onbekend, risicovol en spannend is. Belangrijk is dat mensen dat ervaren en tegelijkertijd inzien waar de goede elementen inzitten. Tijdens (collectieve) reflectiemomenten kun je daar weer aandacht aan besteden.

Een andere pijler in onze trajecten is dat we sterk inzetten op *intervisie*. Bedoeld om mensen persoonlijk sterker te maken en te supporten om het nieuwe gedrag écht te gaan doen. Reflectie op persoonlijke ervaringen en vragen neemt daarbij een belangrijke plaats in.

De permissie om fouten te maken en het *commitment vanuit het topmanagement* zijn cruciaal om door te blijven zetten. In het voortraject moet je als begeleider daarom condities creëren waardoor de nieuwe afspraken die gemaakt worden ook gedragen zullen worden door de top. Ook al weten we vooraf nog niet welke afspraken dat zullen

zijn. Het is heel belangrijk dat de top accepteert dat de bestaande werkelijkheid ter discussie komt en dat ze daar zelf een bijdrage aan wil leveren.'

### Interveniëren is verstoren

'Maar wat er werkelijk in de organisatie gebeurt als het traject is afgerond, daar heb ik als externe begeleider minder invloed op', zegt André Wierdsma oprecht. 'Want mijn interventies zitten vooral in de leersituatie. Daar maak je nieuwe afspra-

## Interventies zijn om het systeem te verstoren en in beweging te brengen, dat is de impact

ken met elkaar, maar in de praktijk moet men het echt met elkaar gaan doen en vasthouden. Je moet dat ook relativeren: de interventie is een verstoring van de werkelijkheid. Het zou een maakbaarheidsfantasie zijn als je met enkele interventies de werkelijkheid kunt veranderen. De interventies zijn om het systeem te verstoren en weer in beweging te brengen, dat is de impact. Daarna moeten mensen er echt zelf mee verder willen. Je stuurt erop aan dat er een Gideonsben-de van opinieleiders ontstaat, die dat wil. En de leiders hebben er een belangrijke rol in: die moeten het systeem enerzijds ondersteunen en anderzijds uitdagen om scherp te blijven. Ook hier gaat het om positief waarderen en tegelijkertijd prikkelen, in een juiste balans.' ●

### Literatuur

- Argyris, C. & D.A Schön (1978). **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley.
- Ruijters, M. & R.J. Simons (2012). **Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers**. Deventer: Kluwer.
- Wierdsma, A.F.M & J. Swieringa (2011). **Lerend organiseren en veranderen**. Groningen: Noordhoff Uitgevers.



**Dr. Isolde van Roekel - Kolkhuis Tanke** is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoek- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan de Universiteit Utrecht. E-mail: i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl