

---

Ontwikkeling met Impact (4): Leertraject voor young professionals uit techniek en welzijn

# Het beste van twee werelden

Movares en ProRail ontwikkelden samen met welzijnsinstelling Mozaïek een vernieuwend leertraject voor young professionals. Het traject werd opgezet om het beste uit twee werelden - techniek en welzijn - met elkaar te verbinden. Zowel voor de deelnemers als maatschappelijk gezien een leertraject met impact.

Christa van Werkum, Yolanda Buchel & Danja van der Meer

Ingenieurs- en adviesbureau Movares en spoorbeheerder ProRail, beide grote organisaties met veel hoogopgeleide technische professionals, hechten veel belang aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers. Beide organisaties hebben maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel staan. In 2010 is in samenspraak met de welzijns wereld het idee ontstaan om een vernieuwend leertraject voor young professionals te ontwikkelen, met als doel om via 'het beste van twee werelden' (Bv2W, zie figuur 1) een bijdrage te leveren aan de oplossing van actuele maatschappelijke vraagstukken. Het eerste programma ging medio 2011 van start en werd eind 2011 succesvol afgerond. Op basis hiervan is onze conclusie: samenwer-

king tussen beide werelden is niet alleen inspirerend en leerzaam, maar heeft ook impact. Het levert concrete, bruikbare adviezen op voor actuele maatschappelijke vraagstukken.

In dit artikel schetsen we een beeld van het leertraject en het achterliggende theoretische denkkader, de belangrijkste leerervaringen van betrokkenen en de voornaamste resultaten. Tot slot delen we onze eigen *lessons learned*.

## Schets van het leertraject

Bv2W, het 'Beste van twee Werelden' heeft een aantal doelen. Ten eerste: versterking van competenties van medewerkers uit beide werelden. Technische professionals, die vooral sterk zijn in projectmatig en resultaatgericht denken en werken, hebben vaak ontwikkelpunten op relationeel vlak. Welzijns werkers echter, kunnen nog winnen aan zakelijk denken, projectmatig en resultaatgericht werken. Ten tweede is een belangrijk doel om anders, breder te leren kijken en denken. Samenwerking met medewerkers uit andere werelden, met mogelijk ook andere denkstijlen, verruimt de eigen blik en die van anderen. Dat kan in de praktijk waardevolle, nieuwe inzichten opleveren. Bewust hebben we gekozen voor young professionals, een doelgroep met een grote *openness to experience* en gedreven om zichzelf persoonlijk en professioneel verder te ontwikkelen. Ten derde is Bv2W nadrukkelijk gericht op het leveren van een actieve bijdrage aan actu-



Figuur 1. Het beste van twee werelden (Bv2W)



Figuur 2. Twee werelden

ele maatschappelijke vraagstukken. Daaraan wordt immers in toenemende mate de toegevoegde waarde van leren afgemeten (Arets, 2008).

### Ontwerp van Bv2W

Bv2W is ontwikkeld door een projectgroep bestaande uit een vertegenwoordiging van young professionals, lijnmanagers en HRD'ers van Movares en ProRail, een directeur van Welzijnsinstelling Mozaïek en een externe projectleider (zie kader Deelnemende organisaties). Allen weliswaar met een verschillende achtergrond, maar met eenzelfde drive: een leertraject ontwikkelen dat er écht toe doet en impact heeft. Ook is bij de uitvoering van het programma een externe adviseur betrokken, ervaren in het begeleiden van young professionals.

Bewust is ervoor gekozen om het programma samen, stap voor stap vorm te geven. Als projectgroep hebben we daardoor gaandeweg het proces zelf ook veel geleerd. Dat is volgens ons professioneel HRD: het lef om al experimenterend nieuwe leerinterventies te ontwikkelen, zonder alles vooraf te bedenken, in het vertrouwen dat goede inzichten zich vooral ook tijdens de reis zullen openbaren.

### Achterliggend gedachtegoed

Bv2W is gestoeld op drie leertheoretische pijlers, namelijk: sociaal constructivisme, action learning

en effectieve intelligence. Met action learning zijn in eerdere leerprogramma's binnen Movares goede ervaringen opgedaan. Het denkmodel van Rhodes (2007) heeft ook in leertrajecten elders, waar vergroting van denkkraft een expliciet doel was, zijn toegevoegde waarde bewezen. De drie pijlers worden hier nader toegelicht.

### Sociaal constructivisme

De basisgedachte achter Bv2W is die van het sociaal constructivisme, met Vygotsy (1896-1934) als één van de belangrijkste grondleggers. Leren wordt in deze benadering gezien als een sociaal proces. Individuen hebben contact met anderen nodig om hun werkelijkheid betekenis te geven. Belangrijke ingrediënten voor leerinterventies vanuit sociaal constructivistisch perspectief zijn: dialoog met anderen, ieder met zijn/haar eigen cognitieve referentiekader en toegang tot elkaars referentiekaders; een betekenisvolle, gezamenlijke opdracht en ruimte voor reflectie. Leren ontstaat door samenwerking en persoonlijke reflectie op de opgedane ervaringen te combineren. Zodoende ontwikkelen de deelnemers zowel zichzelf (en hun eigen referentiekaders) als elkaar (Bibo, Derksen & Van der Heide, 2011).

### Action learning

Bv2W wordt ook wel gezien als vorm van action learning, een leer methode die medio vorige eeuw is ontwikkeld door de Brit Revans (1998); in die tijd een tamelijk vernieuwend leer- en werkconcept, zeker als tegenhanger van het meer traditionele, op instructie gerichte, klassikale leren. De basisopzet van Bv2W komt overeen met de belangrijkste uitgangspunten van action learning: een kleine groep mensen werkt samen aan de oplossing van een concreet organisatievraagstuk. Leren volgens deze benadering is het best te typeren als een gezamenlijke ontdekkingsreis, waarvan zowel de weg als het resultaat vooraf niet vaststaat. Vooral door ervaringen te delen en elkaar kritisch te bevragen, ontstaan nieuwe inzichten en oplossingsrichtingen. Een action learning groep is dus eigenlijk een zelflerende groep. Een externe coach kan dit leerproces verder versterken. Deze heeft vooral de rol om kritische reflectie van en tussen deelnemers aan de action learning groep te stimuleren.

## De deelnemende organisaties

### Movares

Advies- en ingenieursbureau Movares Nederland genereert oplossingen op het gebied van heavy en light rail, ruimtelijke inrichting en mobiliteit, water, wegen en energie. Bij Movares werken ruim 1.200, overwegend technische, professionals.

### ProRail

ProRail is verantwoordelijk voor de aanleg, het onderhoud en beheer van het Nederlandse spoorwegnet. Bij ProRail werken ruim 4.000, overwegend technische, medewerkers.

### Vijfwelzijnsinstellingen

De deelnemende welzijnsorganisaties zijn alle aangesloten bij Verdiwel en hebben tot doel om mensen te stimuleren tot actieve(re) deelname aan de samenleving. De kleinste welzijnsorganisatie heeft 35 beroepskrachten, de grootste 550. Bij elke welzijnsorganisatie zijn bovendien grote aantallen vrijwilligers actief.

Structuur Logica Reden Wetten	Analyse Data Kennis Feiten	Vindingrijk Variatie Andere insteek Slim
Gevoelens Emotie Beïnvloeding Waarden	Inleving Communicatie Aanvoelen Impressie	Verbeelding Visie Inspiratie Intuïtie

Figuur 3. Model Effective Intelligence - Jerry Rhodes (2007)

### Effective intelligence

Het thema ‘verschillen in denkstijlen en benutten van elkaars denkkracht’ was een belangrijke rode draad tijdens het programma. Hierbij is gebruikgemaakt van het ‘Effective intelligence’-model van Jerry Rhodes (2007). Rhodes onderscheidt zes verschillende denkrichtingen (zie figuur 3). De inzet van alle denkrichtingen is nodig om tot creativiteit, handelingsbekwaamheid en beslissingsvermogen te komen. Rhodes typeert de denkrichtingen als volgt:

**Hardblauw:** denken in structuur, logica, redenen, wetten. Ons wetenschappelijke denken is hierop gebaseerd (*Het is logisch dat...*)

**Zachtblauw:** denken in (persoonlijke) doelen, gevoelens, emotie en beïnvloeding; waardegedreven (*Ik vind, ik voel*)

**Hardrood:** analytisch denken, informatie en data verzamelen, categoriseren, geheugenopslag, kennis en feiten (*Hoe zit het precies?*)

**Zachtrood:** vanuit inleving, goede communicatie en verwondering afstemmen op de ander (*Wanneer ik je goed beluister...*)

**Hardgroen:** nieuwe ideeën en mogelijkheden bedenken, vindingrijk zijn, een andere insteek kiezen (*Als we er nu eens zo naar kijken...*)

**Zachtgroen:** Verbeeldingskracht, verhalen vertellen en intuïtie gebruiken (*I have a dream...*).

### Programma

Het programma van Bv2W bestaat uit een aantal kortdurende leerinterventies:

- een gezamenlijke kickoff met alle deelnemers;
- een out-of-the-box workshop;
- twee intervisiebijeenkomsten onder leiding van een externe procesbegeleider;
- een gezamenlijke slotbijeenkomst.

De kickoff stond in het teken van kennismaking tussen de deelnemers, bewustwording van hun werelden (de wereld van de techniek en welzijn) en vijf adviesvragen vanuit de welzijns wereld. Daarna zijn de deelnemers in gemengde teams aan de slag gegaan. Elke groep heeft volgens de principes van action learning grotendeels zijn

eigen leertraject en de relatie met de eigen opdrachtgever vormgegeven, daarbij ondersteund met een workshop out-of-the-box denken en twee intervisiebijeenkomsten. Tot slot hebben zij hun bevindingen en adviezen gepresenteerd aan de opdrachtgevers, en – tijdens de slotbijeenkomst – ook aan alle andere deelnemers.

### Vraagstellingen

Binnen Verdiwel, het platform voor bestuurders en directeuren van (middel)grote welzijnsinstellingen, is actief een aantal aansprekende maatschappelijke vraagstellingen geworven. De belangrijkste selectiecriteria waren: de vraagstukken zijn realistisch en uitdagend, niet eenzijdig op techniek of ratio gericht en hebben een afgebakende scope. De vraagstelling is niet alleen voor de vraagstellende welzijnsinstelling relevant, maar ook voor andere welzijnsorganisaties. Op basis van een groot aantal aanmeldingen zijn vervolgens vijf vraagstellingen geselecteerd (zie kader De vijf adviesvragen).

### De deelnemers

Aan de eerste lichting van het programma hebben 20 young professionals deelgenomen; tien uit de wereld van de techniek (vijf van Movares en vijf van ProRail) en tien uit de welzijns wereld (twee uit elke participerende welzijnsorganisatie). Belangrijke criteria voor deelname waren: gemotiveerd zijn om over de grenzen van je eigen wereld heen te kijken, met mensen uit andere werkvelden (techniek en welzijn) aan een concreet maatschappelijk vraagstuk samen willen werken en de wens om jezelf persoonlijk verder te ontwikkelen. Voor medewerkers uit de techniek golden bovendien als eisen: ervaring met projectmatig werken, in staat zijn een concreet eindadvies te formuleren en te presenteren.

### Leerervaringen van deelnemers en opdrachtgevers

Tijdens diverse fasen van het programma hebben deelnemers en opdrachtgevers veel geleerd. Per fase geven we een korte impressie van belangrijke leermomenten.

#### Kickoff

Tijdens de kickoff hebben de deelnemers onder andere beelden uitgewisseld over ‘Hoe denkt welzijn over techniek?’ en omgekeerd. Technische professionals bleken bij welzijns werk al snel te denken aan ‘sociaal, lief, oubollig, tunnelvisie, gestrest en inefficiënt’. Welzijns werkers dachten bij techniek vooral aan ‘niet in mensen geïnteresseerd, weinig aandacht voor processen en vooral gericht op eigen belang’. Door op een luchtige manier vooroordelen bespreekbaar te maken, is een eerste begrip voor en inzicht in verschillen en overeenkomsten tussen beide werelden ontstaan.

Tijdens de kickoff is op speelse wijze het denkstijlenmodel van Rhodes geïntroduceerd. Ook zijn de denkvoorkeuren van de deelnemers verkend. Veel technische professionals bleken een voorkeur te hebben voor Hardblauw (de kleur van de logica) en Hardrood (de kleur van onderzoeken en analyseren). Welzijnsprofessionals bleken juist meer afiniteit te hebben met zachte denkkraft: inleving, verbeeldingskracht en emotie (Zachtblauw, Zachtrood en Zachtgroen). Dit bevestigt de aanname dat medewerkers uit verschillende werelden vanuit verschillende denkvoorkeuren kijken en werken.

### Out-of-the-box workshop

Belangrijk doel van de out-of-the-box workshop was deelnemers bewust te maken van het feit dat succesvolle teams bestaan uit mensen met verschillende denkvoorkeuren die elkaar aanvullen bij het werken aan een gezamenlijk doel. Door samenwerking aan diverse opdrachten hebben de deelnemers elkaars denkkraft in werking gezien. De belangrijkste ontdekking was: in een project heb je inderdaad verschillende denkstijlen nodig om succesvol te zijn. Hierdoor is meer begrip en waardering voor elkaars denkwijzen ontstaan.

### Aan de slag in de werkgroepen

Samenwerken in gemengde groepen was in meer opzichten een uitdagende opgave. In korte tijd moesten de deelnemers immers èn samen een team worden èn zich verdiepen in een - voor de helft van de deelnemers - onbekend vraagstuk èn ook een concreet advies uitbrengen.

In groepen waar de basishouding bestond uit gelijkwaardigheid, nieuwsgierigheid en respect voor elkaars werelden, inzichten en kwaliteiten, is echt synergie ontstaan. In groepen waar deelnemers uit de ene wereld zich meer als 'boven' of 'onder' opstelden, kwam integratie moeizamer tot stand en bleef leren van elkaars werelden beperkt.

### Intervisiebijeenkomsten

Tijdens de intervisiebijeenkomsten hebben de deelnemers met behulp van een externe begelei-

der gereflecteerd op het proces in de werkgroepen en de dynamiek tussen verschillende denkstanden. Ondanks eventuele irritaties waren alle groepen vastberaden om hun project en samenwerking tot een succes te maken. Belangrijke conclusie: we kunnen de kracht van diversiteit (nog) beter benutten. Daarvoor zijn ook concrete vervolgacties bedacht.

Ook bleek dat diverse groepen de verwachtingen van hun opdrachtgevers niet goed kenden. Belangrijk leerpunt: we moeten actiever met onze opdrachtgevers afstemmen, anders lopen we straks het risico dat onze adviezen niet goed aansluiten.

### Presentatie van adviezen

Tijdens de presentaties was de kruisbestuiving tussen deelnemers goed zichtbaar: goede teampresentaties met daarin verfrissende adviezen die zonder de mix van twee werelden niet waren ontstaan. Het was leuk om te zien hoe technische deelnemers bevlogen spraken vanuit het welzijns perspectief en hoe welzijnsprofessionals enthousiast pleitten voor projectmatig werken, risicoanalyse en kostenbeheersing. De presentaties aan de opdrachtgevers waren in alle opzichten leerzaam; zowel de ervaring om te adviseren in/over een andere wereld, als het ontdekken hoe de adviezen door de opdrachtgevers werden ontvangen. Dat leverde voor alle betrokkenen inspirerende gedachtewisselingen op.

### Slotbijeenkomst

Tijdens de slotbijeenkomst hebben de werkgroepen de adviezen opnieuw gepresenteerd en elkaar feedback gegeven. Ook is de oogst van het leertraject benoemd en gedeeld (zie figuur 4), met als belangrijkste conclusie: gebruik maken van het beste van twee werelden levert in alle opzichten veel op!

### Resultaten en impact

De resultaten van Bv2W zijn zowel tussentijds als aan het eind van het programma uitgebreid geëvalueerd met alle betrokken partijen (opdrachtgevers, deelnemers, lijnmanagers en de projectgroep met daarin vertegenwoordigers van diverse werelden). Daarbij passeerde een groot aantal aspecten de revue: doelstellingen, programma en proces, resultaten voor de deelnemers en de deelnemende organisaties, organisatie, communicatie, werving en financiën. Samenvattend waren alle betrokkenen van mening dat de doelstellingen van Bv2W zijn gerealiseerd: de deelnemers hebben het beste van elkaars werelden leren kennen, in (bijna) alle teams is goed samengewerkt en het programma heeft bovendien adviezen opgeleverd voor concrete vraagstukken in diverse welzijnsorganisaties. We lichten hier de impact nader toe.

## De vijf adviesvragen uit de welzijnssector

1. Hoe bereik en betrek je hoger opgeleide (en werkende) vrijwilligers beter en meer bij vrijwilligerswerk?
2. Hoe kunnen mensen met een beperking actief participeren om samenleven in de buurt beter te maken?
3. Hoe maak je het bedrijfsleven enthousiast om actief kennis en expertise in te zetten in de lokale samenleving?
4. Hoe kan een met sluiting bedreigd dienstencentrum geschikt worden gemaakt voor andere doelgroepen of op een andere manier worden gefinancierd, zodat het behouden kan blijven?
5. Hoe kun je vrijwilligerswerk en mantelzorg een extra stimulans geven, waardoor zij meer sociale en maatschappelijke betekenis krijgen?



Figuur 4. Een greep uit de oogst (volgens deelnemers)

#### Individueel: leren van elkaars denkkraft

Door observatie, dialoog en reflectie in gemengde teams hebben de deelnemers veel van elkaar en elkaars werelden geleerd (zie kader Individuele leeropbrengsten). Technische professionals hebben ontdekt dat zij vooral kunnen leren van de wijze waarop in de welzijnssector verbinding wordt gezocht en wordt stilgestaan bij 'de vraag achter de vraag'. Dat wil zeggen: meer op zijn Zachtroods en Zachtgroens, via activiteiten als observeren, uitproberen, afstemmen, open staan en flexibel zijn, dubbelzinnigheid laten bestaan en dromen benoemen. Welzijnsprofessionals hebben vooral geleerd om zakelijker en meer resultaatgericht te kijken en werken. Dat wil zeggen: meer op zijn Hardblauws en Hardroods met activiteiten als bevragen, meten, logische patronen en bewijslast zoeken, feiten en cijfers op een rij zetten. Beide doelgroepen hebben bovendien nieuwsgierig (Hardgroen) gewerkt: ideeën genereren, elkaars perspectief uitdagen, voorbij het bekende patroon kijken. Ook is er meer begrip voor elkaars werelden ontstaan. Een interessante ontdekking was bovendien: er zijn meer overeenkomsten tussen professionals uit beide werelden dan je in eerste instantie denkt.

#### Organisaties: verbinding tussen verschillende werelden

De deelnemende welzijnsorganisaties zijn om verschillende redenen tevreden over wat deelname aan Bv2W heeft opgeleverd. Vooral de vragen 'Hoe het diensten centrum financieel rendabel open te houden?' en 'Hoe het bedrijfsleven meer bij welzijnswerk te betrekken?' leverden bruikbare adviezen op. Wat de opdrachtgevers betreft 'een concreet beginpunt' en 'gedegen ondergrond' om op verder te bouwen. De overige welzijnsorganisaties vonden de adviezen van hun werkgroepen of nog niet concreet genoeg of te weinig aansluiten bij wat zij aan output hadden

verwacht. Het advies om bij de werving van hoogopgeleide vrijwilligers voortaan gebruik te maken van *augmented reality* op smartphones bijvoorbeeld, was weliswaar verfrissend en nieuw, maar voor de betreffende welzijnsopdrachtgever geen optie, vanwege de benodigde investeringen.

Het belangrijkste resultaat volgens alle opdrachtgevers is echter wat het individuele medewerkers en de organisatie in bredere zin heeft opgeleverd. Door deelname aan Bv2W zijn nieuwe ideeën ontstaan over krachtige vormen van verbinding met andere werelden. Voorbeelden zijn het plan om interne denktanks in te richten met medewerkers uit verschillende disciplines en het plan om het bedrijfsleven nauwer te betrekken bij welzijnswerk. Het belangrijkste resultaat van Bv2W is dus verbinding tussen verschillende werelden!

#### Maatschappelijke impact

Samenwerking tussen verschillende werelden levert, zoals uit bovenstaande blijkt, nieuwe inzichten en oplossingsrichtingen op voor actuele maatschappelijke vraagstukken. Een aantal technische professionals is bovendien sinds deelname aan Bv2W actief in vrijwilligerswerk. Een mooi resultaat, aangezien onze maatschappij de komende jaren veel vrijwilligers nodig zal hebben.

#### Lessons learned

Vanzelfsprekend is Bv2W niet op alle punten ideaaltypisch verlopen. De drie belangrijkste *lessons learned* delen wij graag met collega-HRD'ers:

- *Ongelijkwaardigheid tussen techniek en welzijn.* De keuze om alleen welzijnsprojecten in het programma op te nemen, heeft onbedoeld tot ongelijkwaardigheid geleid. Een aantal technische deelnemers beschouwde zichzelf daardoor meer als hulpverlener ('wij komen jullie wel even helpen') en een aantal welzijnsdeelnemers

## Individuele leeropbrengsten

### Techniek:

- 'Ik heb ontdekt dat een strak projectplan niet altijd werkt. Vandaar de switch naar een creatieve brainstorm en met elkaar het proces ingaan. Dat was nieuw voor mij.'
- 'We zouden bij onze opdrachtgevers nog meer mogen doorvragen naar de vraag achter de vraag alvorens aan de slag te gaan.'

### Welzijn:

- 'We zouden explicieter prestatieafspraken mogen maken, planmatiger mogen werken en feiten meer ter discussie mogen stellen.'
- 'Door Bv2W besef ik nu des te meer de toegevoegde waarde van mijn logische analytische manier van denken als financiële professional. Ik heb meer zelfvertrouwen gekregen.'
- 'Onze ideeën gekoppeld aan hun structuur, dat was echte synergie!'

### Beide:

- 'We hebben iedereen ingezet op eigen talenten. Dat gaf energie en kwaliteit.'
- 'De harde en zachte kant heb je allebei nodig om tot goede adviezen te komen.'

mers zichzelf meer als opdrachtgever ('komen jullie maar met een goed advies'). Bij een volgend programma willen we daarom naast projecten uit de welzijnswereld ook projecten uit de technische wereld opnemen. Ook zullen we in het programma nadrukkelijker borgen dat 'zachte' en 'harde' competenties een gelijke plek en waarde krijgen.

- *'Boven-onder' gedrag in teams belemmert leren van elkaar en vermindert de kans op goede adviezen.* Zoals eerder beschreven is het niet alle teams gelukt om op basis van gelijkwaardigheid van beide werelden samen te werken. Dit in tegenstelling tot het uitgangspunt dat in Bv2W de inbreng van een ieder in principe gelijkwaardig is. Als gevolg daarvan zijn kansen tot synergie en integratie onderbenut. Aan volgende programma's zullen we daarom 'gelijkwaardigheid' en 'omarmen van diversiteit' als aanvullende selectiecriteria toevoegen. Juist daardoor ontstaan immers krachtigere leerprocessen en kwalitatief goede adviezen.
- *Opdrachtgevers waren bij de start onvoldoende in positie.* Voor de opdrachtgevers en de teams bleek het even zoeken hoe de eigen rol en het contact met elkaar in de praktijk vorm te geven. Terugkijkend zijn we van mening dat we dit teveel aan het vrije spel der krachten hebben overgelaten. Bij een volgend programma zullen we opdrachtgevers beslist eerder informeren over hun rol tijdens het leer-/adviestraject. Belangrijke activiteiten in het kader van action learning zijn dan: prikkelende vragen stellen, deelnemers ruimte geven voor experimenteren en hen stimuleren om over de grenzen van hun eigen wereld heen te kijken. Dat zal beslist het leerproces en de kwaliteit van de adviezen ten goede komen.

## Tot slot

Het eerste programma van Bv2W is succesvol afgerond. De meerderheid van alle betrokkenen is tevreden over het resultaat. Het is mogelijk om met relatief beperkte inspanning (tijd en geld) een zinvolle leerervaring te ontwerpen, die niet alleen leerzaam en inspirerend is voor alle deelnemers, maar ook maatschappelijk toegevoegde waarde heeft. Samenwerken tussen twee werelden loont dus echt! Een aanrader, ook voor andere organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel hebben staan. Wij hopen dat collega-HRD'ers zich geïnspireerd voelen om zelf ook leertrajecten te ontwikkelen die niet alleen individueel maar ook maatschappelijk gezien toegevoegde waarde leveren. Dit als blijvend bewijs van het belang van vernieuwend leren in combinatie met maatschappelijk verantwoord ondernemen. ●

## Literatuur

- Arets, J. & V. Heijnen (2008). **Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement.** Den Haag: Sdu uitgevers BV.
- Bibo, L., K. Derksen & S. van der Heide (2011). **Leren? Ik werk liever! Werkboek voor performanceverbetering in organisaties.** Den Haag: Performa Uitgeverij bv.
- Revans, R.W (1998). **The ABC of action learning.** London: Lemos & Crane.
- Coenders, M. (2007). Omgeving. Paradox of kans? Ruimte organiseren voor informeel leren. **Leren in organisaties 7** (12), p. 24-26.
- Ruijters, M. (2006). **Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties.** Deventer: Kluwer.
- Rhodes, J. (2007). **Effective intelligence.** <http://www.effectiveintelligence.com/jerry-rhodes-founder>.



**Dr. Christa van Werkum** is senior beleidsadviseur Opleiding & Ontwikkeling Movares. Specialismen: ontwerpen van interne leer- en ontwikkeltrajecten, levensfasebewust beleid, levensfasebewust coachen. E-mail: [christa.van.werkum@movares.nl](mailto:christa.van.werkum@movares.nl)



**Dr. Yolanda Buchel** is eigenaar van Bont & Fier en psychologe. Specialismen: duurzaam werkgeverschap, young professionals, loopbaanonderhoud, denkkraft en diversiteit. Contact: [www.bontenfier.nl](http://www.bontenfier.nl)



**Dr. Danja van der Meer** (Nieuw Evenwicht). Specialismen: multi company leerwerkprojecten waardecreatie, het nieuwe leren, persoonlijk leiderschap en academie. Contact: [www.nieuwevenwicht.nl](http://www.nieuwevenwicht.nl)