

Faciliteren van leren en veranderen van gedrag van professionals in jeugdhulporganisaties

Een advies op basis van literatuur – juli 2021

Aanleiding en vraagstelling

De transformatie van de jeugdhulp begint op gang te komen. Eerder stelde ik dat deze transformatie een gedragsverandering vraagt van professionals, een andere manier van denken en handelen, een andere attitude en een andere identiteit (Van der Steegee, 2021). Die gedragsverandering ontstaat niet vanzelf. In het eerdere artikel probeerde ik een antwoord te formuleren op de vraag welke factoren van invloed zijn op gedragsverandering bij professionals. En wat adviseurs, coaches, leidinggevenden en trainers kunnen doen om professionals in de jeugdhulp te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuw gedrag passend bij de transformatie. De volgende vraag die bij me opkwam is wat de rol van organisaties daarbij is.

Organisaties in de jeugdhulp staan voor grote veranderingen. Er is op dit moment veel druk op de jeugdhulp om de benodigde veranderingen daadwerkelijk te realiseren, de kosten niet verder op te laten lopen en het werk in de sector voor professionals aantrekkelijker te maken. De benodigde veranderingen gaan onder andere over: een betere bejegening van ouders en kinderen, een zorgvuldiger omgang met informatie, met ouders en kinderen samen beslissen, vroegtijdig signaleren van problemen en hulp en behandeling die het verschil maakt in de leefsituatie van ouders en kinderen, ook als hun problemen meervoudig en complex zijn. Eigenlijk is verandering de nieuwe constante aan het worden. De vragen van ouders en kinderen veranderen voortdurend, de technologische ontwikkelingen gaan razendsnel, het samenwerken met andere organisaties in netwerken wordt steeds belangrijker (geen van de organisaties kan het alleen, zeker als de problemen van ouders en kinderen ingewikkeld zijn) en er zijn voortdurend nieuwe bekwaamheden van professionals nodig. Alleen organisaties die telkens op deze toekomstige veranderingen weten te anticiperen en in te spelen, zullen uiteindelijk overeind blijven en toegerust zijn een antwoord te bieden op de vragen van ouders en kinderen (Bruist, Schulte & Timmer, 2019).

Er is de afgelopen decennia veel bureaucratie geslopen in professionele organisaties in de jeugdhulp. Met beleid, werkprocessen, methodieken en handelingsprotocollen probeerden deze organisaties de uitvoering van de jeugdhulp zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten. Daarin waren ze overigens niet de enige, in veel sectoren kreeg de bureaucratische manier van organiseren de overhand. Professionals werden hiermee in vaststaande manieren van handelen geduwd. Daarbij miskent de bureaucratie de sociale realiteit van ouders en kinderen die onvoorspelbaar is, uniek en ingewikkeld te veranderen. Onmiskienbaar ontwikkelt zich nu een tegenbeweging waarin de leefwereld van cliënten het uitgangspunt vormt en die het vakmanschap van professionals centraal stelt (Wierdsma & Swieringa, 2017).

Een belangrijk kenmerk van professionals is dat ze telkens beter willen worden in hun vak, steeds betere diensten willen bieden aan hun cliënten (Ruijters et al, 2018). Dat zien we nu in de jeugdhulp nog niet overal. Veel professionals vragen om kaders, richting en sturing. Er is een mate van gehechtheid ontstaan aan de zekerheid die middelen als werkprocessen, protocollen en voorschriften bieden (Van Hassel, Tonkens & Hoijtink, 2012). Van het innemen van professionele

In het voorjaar van 2021 mocht ik een bijdrage leveren aan het formuleren en opschrijven van een Agenda Vakmanschap voor jeugdprofessionals. De agenda geeft een viertal ontwikkelopgaven voor dit vakmanschap om tot steeds betere en beter passende ondersteuning aan kinderen en ouders te komen. De agenda is bedoeld om het vakmanschap binnen de transformatie van de jeugdsector richting te geven.

Steege, Mariska van der, Stals, Karlijn, Viegen, Pauline van & Naber, Vera (maart 2021). Agenda vakmanschap Jeugdprofessionals. Te downloaden via: <https://voordejeugd.nl/platform-vakmanschap/over-het-platform-vakmanschap/>.

ruimte is dan nog geen sprake. Het realiseren van de transformatie in de jeugdhulp vergt inzet van individuele professionals én van organisaties. Het menselijk kapitaal, de vakbekwaamheid van professionals is het belangrijkste in deze organisaties (Kessels, 2021). Immers, het verlenen van hulp aan kinderen en ouders is mensenwerk. Het is werk van mensen die hun vak verstaan, die gericht zijn op het telkens verbeteren en vergroten van hun vakbekwaamheid en die daarin door hun organisatie ondersteund en gefaciliteerd worden. De vraag is vervolgens wat dit vraagt van het organiseren en van organisaties in de jeugdhulp.

In de literatuur ging ik op zoek naar handvatten hoe organisaties de gewenste gedragsverandering - het vergroten van de vakbekwaamheid van professionals - kunnen ondersteunen en faciliteren. In dit adviesvoorstel staat de volgende vraag centraal: *Wat vraagt het van organisaties in de jeugdhulp leren en het veranderen van gedrag van professionals te ondersteunen en te faciliteren?* Daarbij probeerde ik het antwoord te vinden op een aantal deelvragen: Welke input en inspiratie biedt het concept 'de lerende organisatie'? Welke rol speelt de cultuur in een organisatie en wat is de rol van leidinggevenden? Hoe is collectief leren te faciliteren binnen organisaties en welke leerinterventies zijn daarvoor beschikbaar? Dit artikel is de weerslag van deze zoektocht. Achtereenvolgens komen aan de orde: definities van de lerende organisatie, lerend organiseren, leren en organiseren, de rol van cultuur in organisaties, waarom leidinggeven ertoe doet, welke belemmeringen zich kunnen voordoen en hoe collectief leren te stimuleren is. Ik sluit het artikel af met een drietal conclusies.

Definities: de lerende organisatie, lerend organiseren, leren en organiseren

Begin jaren negentig ontstond het concept van 'de lerende organisatie' in de organisatiekunde, een concept dat snel aan populariteit won. "Het idee dat je een organisatie zo zou kunnen inrichten dat niet alleen de mensen die er werken zich kunnen ontwikkelen, maar ook de organisatie als geheel, was buitengewoon aantrekkelijk" (Poell, 2015, p. 351). Belangrijke grondleggers van de lerende organisatie waren Mike Pedler en collega's en Peter Senge. Pedler definieerde de lerende organisatie als "een organisatie die het leren van haar leden faciliteert en zichzelf en haar omgeving bewust transformeert". Volgens de definitie van Peter Senge is een lerende organisatie "een organisatie waarin mensen voortdurend hun vermogen uitbreiden om de resultaten die zij werkelijk verlangen te bewerkstelligen, waar nieuwe en uitgebreide denkpatronen worden gestimuleerd, waar collectieve ambitie de ruimte krijgt en waar mensen voortdurend leren om samen te leren" (Poell, 2015, p. 352).

Er zijn verschillende rijtjes met kenmerken van lerende organisaties beschikbaar. Poell (2005) destilleerde uit de literatuur elf kenmerken die telkens terugkwamen. Dit zijn elf karakteristieke elementen van een leersysteem dat organisaties efficiënt, flexibel en levensvatbaar houdt:

- 1) Voortdurend leren op individueel, groeps- en organisatieniveau.
- 2) Enkel-, dubbel- en drieslagleren, dat wil zeggen aandacht voor zowel de dingen goed doen, de dingen beter doen en de juiste dingen doen.
- 3) Het creëren en verspreiden van informatie en kennis.
- 4) Vragen stellen en dialoog voeren in groepen, focus op het delen van leerervaringen.
- 5) Het leervermogen van organisatieleden vergroten (leren te leren).
- 6) Werken en leren integreren (informeel leren op de werkplek).
- 7) Gedeelde visie of actietheorie ontwikkelen.
- 8) Empowerment van individuele lerenden, benadrukken van de verantwoordelijkheid voor het eigen leren.
- 9) Coaching door de manager (in zelfsturende teams).
- 10) Transformatie en innovatie.
- 11) Leren gekoppeld aan organisatiedoelen en aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

De lerende organisatie impliceert dat het niet alleen gaat om het individuele leren, oftewel het in beweging krijgen, van professionals. Ook aan het leren van de organisatie als geheel valt gericht te werken. De 'vijf disciplines' van Peter Senge omvatten persoonlijk meesterschap, het uitdagen van mentale modellen, een gemeenschappelijke visie, het teamleren en het systemisch, cyclisch denken. In een lerende organisatie is aandacht voor de onderliggende veronderstellingen van professionals en wordt middels reflecteren, bespreken en heroverwegen van het denkvermogen de actiebereidheid en besluitvaardigheid vergroot. De gemeenschappelijke visie betreft het vermogen van organisaties om een beeld van de toekomst te scheppen dat door alle leden wordt gedeeld. Dit wenkende toekomstbeeld leidt tot betrokkenheid en een bereidheid tot actieve inzet. Deze visie bevat het wat (beeld van de toekomst), het waarom (doel of missie) en het hoe (kernwaarden) van de toekomst (Estarijppa, 2015).

Wierdsma & Swieringa (2017) spreken niet over een lerende organisatie, maar over 'lerend organiseren'. Als zij spreken over het leren van organisaties, dan hebben zij het over het leren in de betekenis van veranderen van gedrag: dingen anders doen. Het gaat er volgens hen niet alleen om dat de individuele leden van een organisatie leren, maar ook dat de gedragsverandering van de één is afgestemd op die van de ander. Het gaat om een collectief leerproces, een gezamenlijk interactieproces met telkens wederzijdse overdracht van kennis dat leidt tot collectieve bekwaamheid. Mooijman (2018) spreekt over het lerend vermogen van een organisatie. De vraag is volgens hem of er in de organisatie een stimulerende leeromgeving is, waardoor een lerende organisatie kan ontstaan met voldoende lerend vermogen. "In een lerende organisatie worden medewerkers gestimuleerd tot leren en ontwikkelen en tot duurzame inzetbaarheid" (p. 219). Ook hij stelt dat niet alleen individuen leren in een lerende organisatie, maar ook teams en de organisatie als geheel. Organisaties moeten volgens Mooijman systematisch en continu leren om op een adequate wijze om te gaan met de veranderingen in hun omgeving en om voort te bestaan. Het lerend vermogen van een organisatie bestaat uit het vermogen om bestaande gedrag(spatronen) te veranderen in gedrag dat effectiever is voor het bereiken van de doelen van de organisatie. Kegan &

Laskow Lahey (2017) spreken over 'Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisaties' waarin de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de mensen die er werken aan elkaar verbonden worden en van even groot belang zijn.

Leren wordt hiermee een van de centrale activiteiten van een organisatie (Ruijters, 2018). Leren wordt gelijkgesteld aan het veranderen van het gedrag van de professionals die er werken. Dit opdat de organisatie haar doelen bereikt en de resultaten behaalt waar ze voor staat. Dit impliceert duidelijk dat leren meer is dan de expliciete overdracht van kennis van de ene mens op de andere. "Het gaat óók over kennis delen, over nieuwe inzichten creëren, over innovaties tot stand brengen, over alles wat tussen de regels door gebeurt (het impliciete leren), over met en van elkaar leren (het collectieve leren), over totaal nieuwe perspectieven innemen (leren van de toekomst en transformatief leren) en nog veel meer" (Ruijters, 2017, p. 11). Leren is het zich eigen maken van nieuwe, of aanpassen van bestaande, kennis, gedrag, vaardigheden of waarden. Daarbij gaat het om het samenvoegen van verschillende soorten informatie tot een coherent mentaal geheel. Leren gaat zowel over het opdoen van kennis, als over de kennisoverdracht. En daarbij kan leren zowel incidenteel zijn als intentioneel en gepland (<https://nl.wikipedia.org/wiki/Leren>). Leren is bij professionals gericht op het toepassen, het vertalen van de opgedane kennis in gedrag, vaardigheden en handelen in specifieke situaties.

In een klassieke opvatting over organiseren wordt een organisatie gezien als een hiërarchisch regelsysteem. Daarbij is het ontwerpen en leiden van dit systeem de voornaamste functie van het management. In deze klassieke organisaties gaat het vaak over de gewenste structuur, inrichten, reorganiseren en regelen. Steeds vaker echter wordt naar organisaties gekeken als een sociale constructie, een netwerk, een verband waarin mensen onderling samenwerken. Een sociaal systeem waarbinnen de overeenstemming over opvattingen en waarden tussen de betrokkenen leidt tot inhoudelijke kwaliteit, tot resultaten. De kwaliteit van een sociaal systeem wordt bepaald door de constructieve en relationele kwaliteit, de mate waarin mensen meedoen aan het proces van betekenisgeving, ze zich daarbij betrokken voelen en zich respectvol benaderd voelen. Het lerend vermogen van zo'n sociaal systeem hangt dan af van hoe goed de medewerkers in staat zijn om trouw te zijn aan hun eigen opvattingen en waarden enerzijds en anderzijds met elkaar in verbinding te blijven (Wierdsma & Swieringa, 2017). Voor het lerend vermogen van een organisatie is dus niet zozeer de structuurkant van belang, maar is het perspectief van cultuur van belang. Wat is de kwaliteit van het sociale systeem, hoe gaan de leden van dat systeem met elkaar om, hoeveel bereidheid is er van en met elkaar te leren?

De rol van cultuur in een organisatie

"Een organisatiecultuur wordt beschouwd als de opvattingen, waarden en normen die het gedrag van mensen in organisaties richting geven. Het gaat dan om basisveronderstellingen, onderliggende waarden en ingesleten gedragspatronen. De cultuur raakt aan de identiteit en zijnswaarde van organisaties en aan de vraag waar de organisatie voor gaat en staat" (Boonstra, 2010, p. 10). De Amerikaanse onderzoeker en hoogleraar Edgar Schein was een van de eerste die onderzoek deed naar organisatieculturen. Hij stelde dat ook in organisaties cultuur vaak oude wortels heeft in de

geschiedenis en het om meer gaat dan alleen gedrag van mensen. Cultuur bestaat voor een groot deel ook uit onbewuste en als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, zienswijzen, gedachten en gevoelens die de waarden en doelstellingen van een organisatie beïnvloeden, evenals de ‘buitenkant’ zoals de inrichting van structuren en processen (Vink, 2015). Organisatiecultuur bestrijkt daarmee de volle breedte en heeft de neiging stabiel te blijven. Leden van een team, afdeling of organisatie houden bij voorkeur vast aan overtuigingen en veronderstellingen. Die geven hen betekenis en maken het werkende leven voorspelbaar. Het veranderen van de cultuur in een organisatie staat dan ook bijna nooit op zichzelf. Het is onderdeel van een verandering die een externe noodzaak en/of een ambitie voor de toekomst van de organisatie heeft, en waarbij vanuit de waarde voor cliënten bedacht wordt wat er nodig is aan culturele, strategische en organisatorische interventies (Boonstra, 2010).

De cultuur in een organisatie en het werkklimaat worden vaak aan elkaar gekoppeld. In een HOEBOOK definieert opleidings- en adviesbureau 2KNOWHOW (2019) cultuur als de manier waarop mensen in organisaties met elkaar én met de buitenwereld omgaan. We voelen als mens vrij snel aan of een cultuur ergens prettig is, gezond, versterkend en succesvol, of juist het omgekeerde.

Organisatiecultuur is te beïnvloeden, bijvoorbeeld met een krachtige, inspirerende visie op de hulp aan kinderen en ouders. Door een helder beeld te hebben hoe goede jeugdhulp er in een organisatie uitziet, of door een aantal kernwaarden voor het gedrag en de omgang met elkaar en met kinderen en ouders te bepalen. De kwaliteit van de interacties en de onderlinge dialoog zijn daarbij van groot belang. Het gaat dan om interacties die wederkerig zijn, waarbij er nieuwsgierigheid is naar elkaar en het niet gaat om meningen verkondigen en overtuigen, en om het delen van kennis en het samen een oplossing vinden voor een vraagstuk (2KNOWHOW, 2019, p. 7). Cultuur heeft onderhoud nodig en dagelijkse inspanning van iedereen die er onderdeel van uitmaakt. Door de kwaliteit van de onderlinge interacties te bewaken, het eigen vakmanschap te ontwikkelen en persoonlijk leiderschap te tonen (daarover meer in de volgende paragraaf).

De Arbeidsmarkttafel Jeugd werkt aan een sterkere arbeidsmarkt voor de jeugdhulp waar professionals ervaren met plezier zinvol werk te doen. Met Jeugdhulp Alles in het Werk initieerden ze aan vijftal projecten. Een van deze projecten gaat over hoe een aantrekkelijke organisatie te worden. De website biedt tools en inspiratie om hieraan te werken, onder het e-boek 'Hoe bouw je een aantrekkelijke organisatie'. Zie verder: <http://www.jeugdhulpallesinhetwerk.nl>.

De laatste jaren komt er meer aandacht en wetenschappelijke ondersteuning voor ‘psychologische veiligheid’ op de werkvloer en het belang daarvan voor succes, ontwikkeling en innovatie in organisaties. Amy Edmondson (hoogleraar leiderschap en management in de Verenigde Staten) stelt dat de invloed van het mijden van zogenoemd ‘intermenselijk risico’ op de werkvloer groter is dan we denken. Mensen zijn – zowel bewust als onbewust – voortdurend bezig in te schatten hoe anderen hen zien en beoordelen en proberen dit te beïnvloeden in de sociale interacties. Dit leidt in veel gevallen tot mijddgedrag, het niet stellen van een vraag of het doen van een suggestie, omdat we denken dat de ander ons dan incompetent, dom of onbehelpzaam vinden. Dit risicomijdende gedrag is funest in organisaties. Het leidt tot fouten en weinig onderlinge feedback, en belemmert ontwikkeling en innovatie en goede prestaties. Edmondson definieert psychologische veiligheid als de overtuiging dat de werkomgeving veilig genoeg is om een intermenselijk risico te nemen. Mensen

voelen zich veiligheid genoeg om met relevante ideeën, zorgen en vragen te komen. Collega's vertrouwen en respecteren elkaar en hebben het gevoel openhartig te kunnen – of zelfs te moeten – zijn. Er is sprake van 'vrijelijk spreken', open uitwisseling en communicatie, onderlinge feedback, het inbrengen van een ander gezichtspunt en het toegeven van fouten (Edmondson, 2019, p. 29). Om psychologische veiligheid te creëren is het werken aan onderlinge relaties en verbindingen van belang. Veiligheid creëren gaat over het oppikken van kleine, subtiele momentjes in de onderlinge interacties en vervolgens het afgeven van doelgerichte signalen. Denk daarbij aan het duidelijk laten blijken dat je luistert, 'omhels' de gever van feedback, strooi met dankjewels, wees zorgvuldig, zorg in ieder overleg dat ieders stem klinkt, creëer ruimte voor spontane ontmoetingen en heb plezier (Coyle, 2018, 94-106).

Psychologische veiligheid in organisaties bevordert het lerend vermogen van individuen, teams en de organisatie als geheel. Het draagt bij aan een klimaat gericht op leren en ontwikkelen. Als professionals angst ervaren op de werkvloer heeft dit een belemmerende en remmende werking om samen te werken en te leren. Angst benadeelt het analytisch denken, het creatief inzicht en het vermogen om problemen op te lossen, omdat het werkgeheugen en de verwerking van nieuwe informatie minder optimaal functioneren. De mate waarin iemand zich psychologisch veilig voelt is bepalend voor zijn of haar geneigdheid om zich in te zetten voor leergedrag, zoals informatie delen, om hulp vragen of experimenteren (Edmondson, 2019 p. 36). Psychologische veiligheid draagt hiermee bij aan het de totstandkoming van een leerklimaat in organisaties. Simons (1990) onderscheidt vier kenmerken van een leercultuur in organisaties: de bereidheid tot afleren (bereid zijn nieuwe dingen te leren en oude af te leren), tolerantie van fouten (bereid zijn te leren van fouten), een experimentele houding (bereid zijn nieuwe ideeën, aanpakken of vondsten onbevangingen uit te proberen en te testen) en openheid en dialoog (bereid zijn tot open informatie-uitwisseling) (p. 221).

Leiding geven doet ertoe

Het primaire proces van organisaties in de jeugdhulp bestaat uit jeugd- en gezinsprofessionals die hulp, begeleiding en behandeling, bieden aan kinderen, jongeren en ouders. Deze professionals hebben ruimte en zeker ook aanmoediging, stimulans en inspiratie nodig om hun vakbewaamheid te ontwikkelen en stapje voor stapje betere hulp te bieden. Dit geldt zeker als de kinderen en gezinnen die de organisatie hulp biedt kampen met complexe problemen als huiselijk geweld en problemen op meerdere leefgebieden. Het ruimte geven aan professionals en het bieden van een stimulerende leeromgeving verhoudt zich slecht tot management dat is gericht op controle en beheersing. Het creëren van een werkklimaat dat psychologisch veilig is en gericht op leren en ontwikkelen, vergt minder managen, in de zin van regelen en aansturen. Het vergt eerder leiding geven, het tonen van leiderschap. "Leiders vertrekken in tegenstelling tot bazen, vanuit autonomie en vrijheid, niet vanuit controle en dwang" (Boonstra in Marichal & Segers, 2018, p. 7). Volgens Boonstra maken niet de bazen de toekomst, maar zij die initiatief nemen en anderen op sleeptouw nemen. Marichal & Segers (2018) stellen dat leiderschap niet is voorbehouden aan personen op bepaalde posities in organisaties. "Leiderschap is een gebeurtenis, toont zich in actie, in het concrete hier en nu. Het is fundamenteel persoonlijk en situationeel" (p. 12).

Transformatie binnen organisaties in de jeugdhulp vergt een gedragsverandering bij de professionals die er werken. Om te komen tot daadwerkelijk ander denken, ander gedrag en ander handelen is een lerende werkomgeving nodig, een organisatiecontext die uitnodigt tot leren en ontwikkelen, tot verbeteren en innoveren van het dagelijks handelen in gezinnen. De psychologische veiligheid die dit vraagt voor professionals vergt leiderschap van de leidinggevendenden en managers in deze organisatie. Leiders voor wie regelen en organiseren van ondergeschikt belang is. Leiders die dagelijks werken aan psychologische veiligheid, aan het stimuleren van het leren van elkaar en leren van fouten, die coachend en ondersteunend beschikbaar zijn en tegelijkertijd professionals aanmoedigen ruimte te nemen te doen wat zij denken dat goed is voor kinderen en ouders. Deze leiders geven vertrouwen, bevragen professionals op de achtergronden van hun handelen, brengen de buitenwereld en de omgeving naar binnen en inspireren met een duidelijke visie op de toekomst van de jeugdhulp.

Hulsbos, Van Langeveld & Kessels (2017) noemen het ‘heldenparadigma’ in leiderschap problematisch, het organiseren van leiderschap door iemand een formeel leidinggevende positie te verlenen. Zij stellen dat iedereen het initiatief voor verbetering of vernieuwing kan nemen. Leiderschap verwerft iemand op basis van expertise en affiniteit. Zij hanteren dan ook het concept van ‘gespreid leiderschap’. Mensen zijn van nature geneigd invloed uit te oefenen op hun omgeving, ze willen proactief hun omgeving ten goede veranderen en invloed verwerven bij de uitoefening van hun beroep. Een van de vijf disciplines van een lerende organisatie die Peter Senge onderscheidt, is ‘persoonlijk meesterschap’. Daarbij gaat het erom te investeren in een persoonlijke visie en missie als drijvende kracht voor de eigen ontwikkeling tot een meester in het eigen vak. Vragen die daarbij kunnen helpen zijn: Waar wil ik naartoe? Wat is mijn ambitie? Wat wil ik bereiken? Vanuit een realistische blik op waar je nu staat levert dit een creatieve spanning op voor groei en ontwikkeling. Volgens Senge geeft een lerende organisatie professionals ruimte aan het werken vanuit persoonlijk meesterschap (Estarippa, 2015, p. 584).

Tegelijkertijd is het ruimte geven aan persoonlijk meesterschap in de jeugdhulp niet eenvoudig. Veel professionals hebben de visie op een leven lang leren nog niet omarmd. En ze zijn niet de enigen: “Er is nog geen cultuur waarin Nederlanders zelf de verantwoordelijkheid voelen voor post-initieel leren en ontwikkelen en daarin ook willen investeren. Dit wordt nog gezien als een verantwoordelijkheid van de werkgever” (Mooijman, 2018, p. 251). Het optimaliseren van de vakbekwaamheid en het

Om meer zicht te krijgen op de bereidheid van professionals om te leren en te veranderen zijn er meetinstrumenten beschikbaar. Zo is er de DINAMO-vragenlijst die veranderbereidheid in teams in kaart brengt gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Zie: <https://changemanager.nl/tools/de-dinamo>. Recent ontdekte ik de gratis zelftest Veranderkracht die in en met de praktijk is ontwikkeld. Zie: <https://www.burostrakz.nl/zelftest-veranderkracht/>.

werken aan de eigen ontwikkeling begint ook in de jeugdhulp bij nieuwsgierigheid, motivatie, ambitie of de noodzaak om te veranderen. Van belang is het dagelijks werk als een belangrijke plek van leren te zien, en het leren daar op allerlei manieren te stimuleren. Leren is namelijk ook een sociaal en interactief proces waarbij professionals van elkaar leren, door samen met kennis en vaardigheden aan de slag te gaan in concrete casuïstiek. Daarbij nodigen we professionals uit het eigen leerproces te reguleren en te sturen. “Een professioneel werkende zorgverlener heeft leren als

tweede natuur” (Bruist, Schulte & Timmer, 2019, p. 5). Van belang is daarbij dat leidinggevenden ‘leerleiderschap’ laten zien. Dit door focus aan te brengen in het leren, aansluitend bij de organisatievisie, te voorzien in leeractiviteiten en de geleverde prestaties te ondersteunen en te bekrachtigen. Op deze manier leidt leren tot daadwerkelijke performanceverbetering oftewel tot betere en effectievere jeugdhulp aan ouders en kinderen (Bruist, Schulte & Timmer, 2019).

Belemmeringen voor een lerend klimaat

Tjepkema (2002) onderscheidt verschillende cultuur- en structuurgebonden belemmeringen voor organisatieleren. Zijn noemt deze ‘leerblokkades’, interne belemmeringen in organisaties die het leren van professionals in de weg staan. Haar overzicht van veelvoorkomende leerblokkades biedt een handvat het aanwezige leerklimaat in de eigen organisatie te analyseren. De zeven cultuurgebonden en communicatieve belemmeringen zijn de volgende:

- 1) *Organisatorische starheid*, het handhaven van de status quo.
- 2) *Blinde vlek voor langzame veranderingen*, die zich buiten ieder gezichtsveld voltrekken. Denk bijvoorbeeld aan een verschuiving in de populatie of doelgroep van een organisatie.
- 3) *Te sterke actie-gerichtheid*, waarbij bezinning op de oorzaken van een probleem te weinig aandacht krijgt.
- 4) *Slecht leren van fouten*, in de doofpot stoppen of de fout afschuiven op ‘iets’ externs (overheidsbeleid, kritische ouders, etc.).
- 5) *Defensieve routines hanteren*, terwijl er een noodzaak is tot herbezinning op aannames wat betreft de omgeving van de organisatie.
- 6) *De moeilijkheid van ervaringsleren*, vaak ligt de ervaring van een beslissing of actie elders of later terwijl mensen het beste leren van ervaring.
- 7) *Beperkte communicatie tussen hiërarchische lagen*, beperkte informatie-uitwisseling tussen de werkvloer en management.

Vijf leerblokkades betreffen de structuur of de inrichting van een organisatie:

- 1) *Organisatie-inrichting afgestemd op een stabiele omgeving*, veel organisaties opereren in een sterk veranderende omgeving, maar zijn daar niet op ingericht.
- 2) *Te strikte afbakening van functies en afdelingen*, veel organisaties hebben strikte scheidslijnen tussen afdelingen en functies en kennen hierdoor een ‘eilandjescultuur’. Hierdoor ontstaat ‘groupthink’, mensen dagen elkaar niet meer uit om aannames en veronderstellingen te toetsen, maar bevestigen elkaar in bestaande ideeën.
- 3) *De moeilijkheid van managementteams*, dubbele loyaliteit van managers (aan het MT en de eigen afdeling) en weinig transparante besluitvorming (expliciet op basis van voor- en nadelen van bepaalde oplossingsalternatieven).
- 4) *Hands on management*, te veel operationeel, te weinig strategisch.
- 5) *Ontbreken van voldoende middelen*, onvoldoende tijd of geld en een hoge werkdruk waardoor er weinig ruimte is om te leren en te reflecteren.

Hoe een leerklimaat in een organisatie te bevorderen?

Het voortdurend leren om beter te worden in het vak is dus niet enkel de verantwoordelijkheid van individuele professionals. Organisaties kunnen dit leren stimuleren en ondersteunen door te werken aan een leerklimaat, aan het vermogen collectief van en met elkaar te leren, en op die manier te komen tot performanceverbetering. Victoria Marsick en Karen Watkins (2003) onderscheiden op basis van wetenschappelijk onderzoek zeven dimensies of hefboomen van een lerende organisatie. Deze zeven dimensies zijn: 1) continu creëren van mogelijkheden om te leren, 2) bevorderen van onderzoek en dialoog, 3) aanmoedigen van collectief en teamleren, 4) systemen inrichten om kennis vast te leggen en te delen (denk aan: digitale leeromgeving), 5) krachtig maken van professionals een collectieve visie te ontwikkelen, 6) verbinden van de organisatie met de omgeving en 7) zorgen voor leerleiderschap (zie ook Ruijters, 2018).

De vraag is nu hoe een leerklimaat, oftewel het lerend vermogen in een organisatie te bevorderen is. Een behulpzame indeling hierbij is het onderscheid tussen single-loop learning, double-loop en triple-loop learning van Chris Argyris en Donald Schön (zie Mooijman, 2018, p. 220-222). Het eerste ordeleren staat gelijk aan het oplossen van een probleem, het corrigeren van fouten in vertrouwde situaties. Bij double-loop learning gaat het erom achterliggende inzichten en kaders ter discussie te stellen. Dit niveau gaat over vernieuwing van gedrag, waarbij het handelen wordt gebaseerd op een andere waarde of visie. Een vraag hierbij is: waarom doen we het zo, en kan het niet op een andere manier? Triple-loop learning gaat over 'leren leren', over inzicht in de eigen leerprocessen en de wijze waarop geleerd wordt. De gewenste transformatie van de jeugdhulp vraagt om meer dan single-loop learning. Om gedragsverandering bij professionals te stimuleren gaat het om het in gesprek brengen van achterliggende aannames en waarden, het vernieuwen van het handelen op basis van het toevoegen van waarde, het investeren in reflectie als vaardigheden evenals het leren leren. Van belang is daarbij een link te leggen met de vakinhoud. Ik vind het opvallend hoe vaak ik zie dat teams vooral met elkaar praten over organisatie: over regels en afspraken, hoe iets te organiseren en wie wat gaat doen. Mijns inziens moeten we in de jeugdhulp terug naar het gesprek over de vakinhoud, naar wat we doen voor kinderen en ouders en vooral over HOE we dat doen. Hoe is onze attitude, onze bejegening, onze interpersoonlijke communicatie en ons handelen naar kinderen, ouders en (in- en externe) collega's? Hoe gebruiken we daarbij onze eigen ervaringen, wat raakt en wat we voelen en hoe brengen we dat in gesprek met kinderen en ouders? Welke waarde voegen we toe voor kinderen en ouders, wat leveren onze inspanningen voor hen op? En hoe kunnen we zorgen dat we daarin steeds een beetje beter worden?

In het laatste deel van dit artikel zet ik een zestal concrete leerinterventies op een rij die het leerklimaat binnen jeugdhulporganisaties en het lerend vermogen van individuele professionals en binnen teams bevorderen. Deze interventies heb ik verzameld uit de literatuur en uit mijn eigen dagelijkse advies- en veranderpraktijk in de jeugdhulp. Het belangrijkste is professionals daarbij zoveel mogelijk 'in the lead' te laten zijn. Moedig ze voortdurend aan na te denken over wat ze willen leren en vooral ook hoe ze dat willen leren, op welke manieren leren ze het liefst? Stimuleer ze te leren leren. Stop met de opleidingsreflex in de vorm van verplichte scholingen voor iedereen, ga überhaupt veel minder scholen en trainen. Om het gedrag van professionals te veranderen is meer

nodig dan het aanleren van vaardigheden. Belangrijker is hun achterliggende denkbeelden en mindset uit te dagen en het werken vanuit motivatie en passie te stimuleren (Van der Steege, 2021). Er zijn nog zoveel andere manieren waarop mensen leren, ga op zoek naar deze andere varianten en mogelijkheden. En vergeet daarbij niet: veel leren gebeurt impliciet tijdens de uitvoering van het dagelijks werk, waarbij professionals leren in hun team en met en van de professionals met wie ze werken rond gezinnen. Ga daarover in gesprek en nodig hen uit het geleerde voor zichzelf en anderen expliciet te maken.

1) Organiseer structureel feedback

Een van de belangrijkste middelen om te leren is het ontvangen van feedback. Ervaring leert dat professionals in de jeugdhulp het vragen en ontvangen van feedback niet eenvoudig vinden. In lerende organisaties komt de belangrijkste feedback van degenen voor wie ze werken: kinderen, jongeren en ouders (Wierdsma & Swieringa, 2017, p. 134). Benut de kennis en expertise van ervaringsdeskundigen, de kwaliteit van hun inbreng in de jeugdhulp is de afgelopen jaren flink

Het project Ketenbreed Leren heeft de ambitie een lerende beweging op gang te brengen in de jeugdhulp. Met een jongere en zijn of haar ouders maken we een tijdlijn van hun leven en de jeugdhulp daarbinnen. Die zetten we – op een soms meterslange – behangrol. Tijdens een bijeenkomst gaan professionals die ooit bij de jongere en ouders betrokken waren met hen en elkaar in gesprek. Wat ging er goed? En waar in de levensloop hadden we iets anders kunnen waardoor de uitkomst mogelijk anders was geweest?

(Zie verder:

<https://www.brancheszorgvoorjeugd.nl/steeds-betere-jeugdhulp/ketenbreed-leren/ketenbreed-leren/>)

toegenomen. Ook het benutten van ervaringsverhalen in projecten als Ketenbreed Leren leveren hieraan de bijdrage (zie ook Snijder, 2019). Ook feedback van collega's, verwijzers en professionals van andere organisaties leveren vaak waardevolle feedback op. Moedig professionals aan hun eigen feedback te organiseren en maak daarbij feedback van mensen buiten de eigen kring belangrijker dan die van hun eigen team (teams hebben de neiging elkaar te ontzien en in bescherming te nemen).

2) Vragen en dilemma's in casuïstiek als basis voor collectief leren

Voor professionals in de jeugdhulp zijn de vragen en dilemma's die ze tegenkomen in hun dagelijks handelen met kinderen en ouders een belangrijk aangrijpingspunt voor leren. Iedere professional legt deze vragen voor tijdens casuïstiekbesprekingen, overleg met collega's of met een gedragswetenschapper. De kunst is van deze besprekingen lerende bijeenkomsten te maken. Dat gaat niet vanzelf, besprekingen over casuïstiek verzanden soms in lang praten en elkaar overtuigen van de eigen mening. Kwaliteit en diepgang geven aan deze bijeenkomsten kan door er een methodische structuur in aan te brengen, het elkaar bevragen centraal te stellen, het geven van adviezen te minimaliseren en de actuele vakkennis te benutten (bijvoorbeeld middels het gebruik van de Richtlijnen Jeugdhulp en Jeugdbescherming, <https://richtlijnenjeugdhulp.nl>). Voorbeelden hoe dit type bijeenkomsten in te richten zijn te vinden in Van Goor & Naber (2017) en Van Montfoort, Van der Steege & Van Vugt (2015). Een moreel beraad is een gespreksvorm om een ethisch dilemma systematisch te ontleden en te bespreken (De Bree & Veening, 2016).

3) Reflecteren als kernvaardigheid

Reflecteren is een belangrijke kernvaardigheid binnen jeugdhulporganisaties, van hoog tot laag en van lijn tot staf. Jeugdhulp bestaat uit het verlenen van diensten, hulp geven we in samenspraak met kinderen en ouders vorm, al dan niet samen met collega-professionals. Daarbij gaat het altijd om ons handelen: onze meer of mindere expliciete onderliggende aannames en denkbeelden, onze bejegening, onze deskundigheid en de mate waarin we de actuele vakkennis kunnen toepassen in een specifieke situatie. Dit handelen wordt alleen maar beter als we dat voortdurend onder de loep nemen en bezien wat we daarin zelf deden, hoe ons gedrag de reactie van de ander bepaalde. Geenen (2017) definieert reflecteren als het “terugblikken op een ervaring (denken, voelen, willen en handelen), evenals op de context waarin deze plaatsvindt, je bewust worden van die ervaring en deze verbinden aan bestaande kennis, er betekenis aan verlenen en daarvan leren” (p. 41). Maak tijd, ruimte en energie voor reflectie, tijdens bijeenkomsten, op alle lagen en in allerlei samenstellingen van gesprekspartners.

Over reflectie en reflecteren als vaardigheid is veel geschreven. Een goede theoretische en praktische bron die ik zelf regelmatig gebruik is het boek 'Reflecteren. Leren van je ervaringen als professional' van Marie-José Geenen, waarvan een paar jaar geleden nog een geactualiseerde versie verscheen. Op de website van het Nederlands Jeugdinstituut staat een behulpzame introductie met daarbij verschillende modellen en vormen:
<https://www.nji.nl/professionalisering/reflectie>.
De reflectiewijzer ontwikkeld door de Hogeschool Utrecht biedt een visuele illustratie van wat er tijdens een reflectieproces gebeurt:
<https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/reflectiewijzer-voor-jeugdprofessionals> (download de pdf op deze pagina).

4) Stimuleren van het onderling ontwikkelen en delen van kennis

Professionals praten vaak graag over de inhoud van hun vak. Om via uitwisseling kennis te delen, vraagstukken en thema's voor te leggen aan elkaar en op dit manier van elkaar te leren. Professionals in de jeugdhulp kunnen meer aangemoedigd worden professionele vrienden te zoeken en zelf in kleine groepen die uitwisseling te organiseren. Dit gebeurt vanuit een intrinsieke motivatie en behoefte, bijvoorbeeld rond specifieke thema's/problematiek (denk aan complexe scheidingen) of dilemma's en vraagstukken (hoe plaatsen we minder kinderen uit huis?). Voorbeelden zijn de vakcirkels voor professionals (Weltevrede, Houtkamp en Ruijters, 2018) of lerende netwerken (Bouzelmad & Runia, 2021).

5) Onderzoek het eigen werk en maak een product

Het onderzoeken van de eigen praktijk is een krachtige leerinterventie. In de jeugdhulp wordt praktijkonderzoek nog te vaak uitgevoerd door externe partij als een onderzoeksbureau. Gelukkig is actie-onderzoek in opkomst waarin ook professionals meedoen. Het onderzoeken en nauwkeurig bekijken van de eigen praktijk leidt tot reflecteren en leren, tot nieuwsgierigheid, nieuwe ideeën en inzichten en tot een bredere blik. Laat je professionals hun eigen vragen onderzoeken, ondersteun ze bij het ontwerpen van het onderzoek en het samen maken van producten, zoals teksten, afbeeldingen, filmpjes, vlogs, blogs, infographics of podcasts (zie bijvoorbeeld Smit & Verdonschot, 2010). Binnen *Vakmanschap aan Zet* in Amsterdam is actie-onderzoek eerder gebruikt om doorbraken in casuïstiek te realiseren (Van den Berg & Van der Goot, 2010).

Ik ben al jaren een groot fan van de Werkvormenboeken van 2KnowHow, een adviesbureau dat zich richt op de ontwikkeling van zowel de professional als de organisatie. Het zijn er inmiddels vier, de laatste is specifiek voor de zorg en de derde bevat werkvormen voor online bijeenkomsten. De eerste twee bieden werkvormen voor allerlei typen bijeenkomsten. In het ebook 'De kracht van werkvormen' geven ze een korte introductie. Gratis te downloaden via: <https://2knowhow.nl/boeken/de-kracht-van-werkvormen>.

6) Bevorder de kwaliteit van interacties en de dialoog

Het realiseren van leerleiderschap in organisaties houdt onder meer in de kwaliteit van de onderlinge interacties te bevorderen evenals de onderlinge dialoog. Een eenvoudige manier om daarmee aan de slag te gaan is ermee te stoppen bijeenkomsten te zien als vergaderingen met een agenda, notulen en stukken. Maak bijeenkomsten in de organisatie actief en interactief, dat kan in ieder overleg en altijd. Ook gesprekken met kinderen, jongeren en ouders zijn actief te maken door iets te doen, of te werken met tekeningen of flappen. Er zijn handige boeken op de

markt die hierbij ondersteunen, zoals het recent verschenen *Groot Werkvormenboek voor de Zorg* (Dirkse, Talen, Boer, Kester & Stouthard, 2020). De achterliggende interventiedriehoek stelt dat werkvormen die goed gekozen zijn bij het doel en de inhoud van de bijeenkomst het gedrag van de deelnemers sturen en activeren (p. 10).

Afsluitende conclusies

De gewenste transformatie in de jeugdhulp vergt naast een gedragsverandering van professionals ook iets van organisaties. In dit artikel ging ik op zoek naar handvatten hoe organisaties het leren en veranderen van professionals kunnen ondersteunen. In de voorgaande paragraaf formuleerde ik zes leerinterventies die binnen organisaties te gebruiken zijn door leidinggevenden, coaches en andere ondersteuners om het leren en reflecteren van professionals te faciliteren. Ik sluit dit artikel af met drietal conclusies.

Het faciliteren van leren, reflecteren en gedragsverandering bij professionals in de jeugdhulp vergt het ontwikkelen van jeugdhulporganisaties naar lerende organisaties. Naar organisatie die voortdurend werken aan een klimaat dat professionals telkens uitnodigt en aanmoedigt te leren en te reflecteren, de eigen praktijk en het eigen handelen te onderzoeken en zo de eigen vakbekwaamheid verder te ontwikkelen. Dit vergt niet alleen iets van professionals, maar leren en reflecteren in deze organisaties op alle niveaus. Onderschat daarbij niet het belang van voorbeeldgedrag en onderlinge beïnvloeding tussen professionals. Nieuwsgierigheid lokt nieuwsgierigheid uit en leidinggevenden die persoonlijke kwetsbaarheid tonen, maken het professionals gemakkelijker dit ook te laten zien.

Daarbij aansluitend heeft het leerklimaat in een organisatie alles te maken heeft met de cultuur die er heerst. De cultuur van een organisatie zie en bemerk je aan de onderlinge omgang tussen medewerkers in een organisatie en aan de kwaliteit van de interacties op en tussen alle lagen. Een cultuur vergt actief onderhoud, inzet en soms gerichte interventies. Psychologische veiligheid is daarbij een belangrijk begrip. Werk in een organisatie dagelijks en collectief aan openheid en dialoog, aan het aanmoedigen van het stellen van vragen en het uiten van ideeën en het leren van fouten.

Tot slot is mijn derde conclusie dat de 'opleidingsreflex' in de jeugdhulp zo snel mogelijk uitgebannen moet worden (Bruist, Schulte & Timmer, 2019). Stop met opleiden en trainen als belangrijkste veranderstrategie. Er zijn genoeg andere leerinterventies beschikbaar om het leren en ontwikkelen van de professionals in de jeugdhulp te faciliteren en te stimuleren die veel beter passen bij andere belangrijke factoren die een rol spelen bij gedragsverandering. Zoals het in gesprek brengen van onderliggende aannames middels een dialoog, het actief ophalen van feedback of het onderzoeken van het eigen werk. Gebruik ze, experimenteer ermee en geef vooral niet te snel op als een bijeenkomst een keer tegenvalt. Fouten maken mag, en al doende worden we ook hierin dagelijks een beetje beter.

Gebruikte literatuur

2KNOWHOW (2019). *Organisatiecultuur. Hoe je een gezondheid werkklimaat creëert. HOEBOOK*. Te downloaden via: <https://2knowhow.nl/online-magazines/hoebbooks/>.

Berg, Douwe van den & Goot, Simen van der (2010). Vakmanschap aan Zet. Actieonderzoek doorbreekt patronen in jeugdzorg, *Develop 2*, 30-39.

Boonstra, Jaap (2010). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.

Bouzelmad, Saadia & Runia, Jitty (2021). *Een lerend netwerk starten. Randvoorwaarden, tips en praktijkvoorbeelden*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut. Te downloaden via: <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Publicaties/NJi-Publicaties/Een-lerend-netwerk-starten>.

Bree, Menno de & Veening, Eite (2016). *Handleiding moreel beraad. Praktische gids voor zorgprofessionals*. Assen: Van Gorcum.

Bruist, Marcel, Schulte, Wessel & Timmer, Carol (2019). 'Werkplekklaren organiseren'. *Leren en werken met elkaar verbinden*. Amsterdam: Amsterdam UMC. Te downloaden via: <https://docplayer.nl/187611974-Vumc-academie-werkplekklaren-organiseren-leren-en-werken-met-elkaar-verbinden-domein-praktijkklaren-en-ontwikkelen.html>.

Coyle, Daniel (2018). *De bedrijfscultuurcode. Sterke bedrijven ontstaan niet vanzelf*. Amsterdam: Maven Publishing bv.

Dirkse, Sasja, Talen, Angela, Boer, Miriam, Kester, Maaïke & Stouthard, Jacqueline (2020). *Het Groot Werkvormenboek voor de Zorg*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Edmondson, Amy (2019). *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

Estarippa, Carlos (2015). Peter M. Senge. Vijf disciplines. In: Ruijters, Manon & Simons, Robert-Jan (red.). *De canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Vakmedianet, p. 581-590.

Geenen, Marie-José (2017). *Reflecteren. Leren van je ervaringen als professional*. Bussum: Uitgeverij Coutinho bv.

Goor, Roel van & Naber, Pauline (2017). *Handreiking casuïstiekbespreking in Ouder- en Kindteams*. Amsterdam: Kenniswerkplaats Transformatie Jeugd Amsterdam. Te downloaden via: <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/handreiking-casuïstiekbespreking-ouder-en-kindteams>.

- Hulsbos, Frank, Langeveld, Stefan van & Kessels, Joseph (2017). Een gespreid perspectief op leiderschap. In: Hulsbos, Frank & Langevelde, Stefan (red). *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers, 24-37.
- Kegan, Robert & Lahey, Lisa (2017). *Een cultuur voor iedereen. Hoe creëer je een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- Kessels, Joseph (2021). *Een lerende organisatie: werken is een vorm van leren*. Te downloaden via: <https://volwassenenleren.nl/een-lerende-organisatie-werken-is-een-vorm-van-leren/>.
- Marichal, Koen & Segers, Jesse (2018). *De kleren van de leider. 19 inzichten in leiderschap*. Kalmthout (België): Pelckmans Pro.
- Marsick, Victoria J. & Watkins, Karen E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization's questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, (5) 2, 132-151.
- Montfoort, Adri van, Steege, Mariska van der & Vugt, Marijke van (2015). *Methodische Leerbijeenkomsten. Leren door reflecteren in de jeugdhulp en jeugdbescherming*. Woerden: VanMontfoort.
- Mooijman, Eric (2018). Lerend vermogen en de lerende organisatie. In: Mooijman, Eric, Rijken, Jan & Dam, Nick van (red.). *Handboek Leren & Ontwikkelen in organisaties*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers bv, p. 219-256.
- Poell, Rob F. (2005). Learning organisations and communities of practice: A critical evaluation. In: Wilson, J.P. (ed.). *Human resource development: Learning and training for individuals and organisations* (2nd edition). Londen: Kogan Page.
- Poell, Rob (2015). Mike Pedler. Lerende organisatie. In: Ruijters, Manon & Simons, Robert-Jan (red.). *De canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Vakmedianet, 349-359.
- Ruijters, Manon C.P. (2017). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties. 2^e geheel herziene druk*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, Manon C.P. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, Manon C.P., Luin, GerritJan E.A. van, Wortelboer, Freerk Q.C. en collega's (2018). *Mijn binnenste buiten. Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Vakmedianet.
- Simons, P. Robert-Jan (1990). Leren leren in een lerende organisatie. In: C. Aarnoutse & M. Voeten (red.). *Gaat en onderwijst: liber amicorum voor dr. M.C.J. Mommers*. Tilburg: Zwijsen, 219 – 233. Te downloaden via: <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/6922>.
- Smit, Maaike & Verdonschot, Suzanne (2010). *Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties*. Houten: Springer Uitgeverij bv.
- Snijder, Mark (2019). *Samen leren in complexe situaties. Ervaringsverhalen – een tussenrapportage*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut. Te downloaden via: <https://www.nji.nl/nl/Kennis/Publicaties/NJi-Publicaties/Samen-leren-in-complexe-situaties>.
- Steege, Mariska van der (maart 2021). *Het ondersteunen van gedragsverandering bij professionals. Een advies op basis van literatuur*. Te downloaden via: <https://mariskavandersteege.nl/wp-content/uploads/2021/03/Adviesvoorstel-Tussentijdse-Proeve-AOLO-versie-maart-2021.pdf>.
- Tjepkema, Saskia (2002). Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades. In: *Handboek Schoolorganisaties en Management*. Te downloaden via: <https://www.kessels-smit.com/nl/381>.

Vink, Maurits Jan (2015). Edgar Schein. Cultuur. In: Ruijters, Manon & Simons, Robert-Jan (red.). *De canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Vakmedianet, 173-183.

Weltevrede, Ingeborg, Houtkamp, Bob & Ruijters, Manon (2018). *Voor vakcirkels. Voor professionals en professional leaders*. Provincie Zuid-Holland. Te downloaden via:
<https://goodworkcompany.nl/wp-content/uploads/2019/03/Over-Vakgenootschappen.pdf>.

Wierdsma, André & Swieringa, Joop (2017). *Lerend organiseren*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers bv.

<https://nl.wikipedia.org/wiki/Leren>.

Dit artikel schreef ik als eindproeve voor de leergang Adviseren en Ontwerpen van Leren in Organisaties (aangeboden door de Foundation voor Corporate Education) die ik in 2020-2021 volg. Met aan mijn professionele vriendin Carole van de Logt voor haar constructieve feedback.