



Tien lessen in leren

Elsbeth Roelofs

Tien lessen in leren

Tien lessen in leren

Elsbeth Roelofs

Competentiecentrum Transitie / TNO

Uitgave van Nieuw Akademia in opdracht van
Competentiecentrum Transitie en TNO

Vormgeving mariëtte jongen vormgeving
Drukwerk Drukkerij Tienkamp

ISBN 978-90-810555-0-5

1^e druk 2011



De auto rijdt de pont op. Ik draai de sleutel om en de motor valt stil. Het geluid van de ronkende diesel van de pont en wat meeuwen boven mijn hoofd. Het bijna onvoelbare wiegen van het water. Pauze, rust. Waar was ik ook weer met mijn gedachten?

Ik kijk naar buiten, kijk naar het water en de oevers van de rivier. Naar de wolken erboven. De overkant. Ik adem diep in en laat mijn adem langzaam weer ontsnappen. En ik ben stil.



Voorwoord

‘Zoekt en gij zult vinden’ leerden we. Of is het: ‘zoekt en gij zult leren’? Leren is bewegen, bewegen is leren. Zonder een duidelijk verlangen om nieuwe verten te verkennen, wordt leren wat theoretisch en afstandelijk. Veelal zet juist de confrontatie tussen wat we vooraf verwachten en de realiteit die we onderweg tegen komen ons pas echt aan het denken. Leren is een reis maken, een reis met jezelf. Ieder van ons beweegt op eigen wijze. Deze diversiteit maakt *samen* leren rijk en verbreedt ons perspectief. Hoe meer we daarin onszelf mogen zijn, des te meer we open kunnen staan voor wat is en kan zijn.

De kracht van samen leren geldt al helemaal voor transitieprocessen waarin we van een bestaande naar een nieuwe systeemtoestand proberen te komen. Veranderen geeft onzekerheid. Wanneer we die onzekerheid kunnen delen, durven we doorgaans meer, leren we meer. Zo kunnen we elkaar helpen leren om te gaan met onzekerheden, groeit ons vermogen om dat wat we werkelijk geleerd hebben onder ogen te komen. Dat helpt ons kansen en mogelijkheden te zien waar we anders misschien straal aan voorbij zouden lopen.

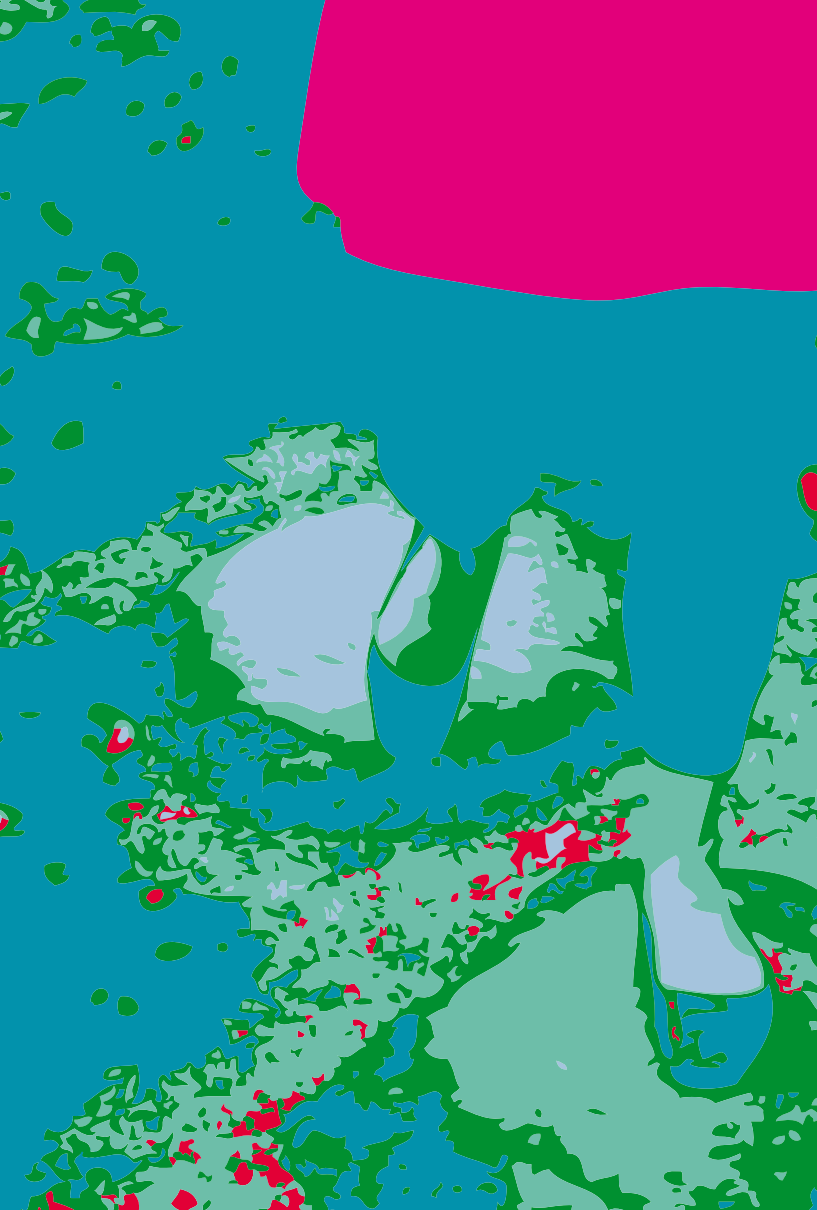
Maar... hoe vaak lezen of horen we dit soort aspecten van een samen doorlopen leerproces dan nog terug? Gaat het er naar afloop vooral om *wat* we leerden? Of is een deel van de verworven rijkdom juist het inzicht *hoe* we leerden? Daarom, alleen al daarom, is een eerlijke en oprecht nieuwsgierige reis terug een van de betere investeringen in toekomstige veranderprocessen. Learning Histories kunnen daar in belangrijke mate aan bijdragen... des te meer wanneer ze ook persoonlijk zijn doorleefd. Dit boekje gaat over drie dimensies van leren, persoonlijk en vanuit een breder perspectief: leren van leren, leren over leren, leren in het leren. En dit is het verhaal van een zoektocht, een zoektocht die met dit verhaal nog lang niet ten einde is. Gelukkig niet...

Frits Hermans – *Energietransitie*



Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	10
Leeswijzer	16
Learning Histories	18
Leren van een emergente aanpak bij het NIDO	24
De praktijk: hoe maak je een Learning History?	28
Uit het leven gegrepen van de Learning History	36
Tien lessen in leren	40
1 Leren gebeurt niet efficiënt	42
2 Gespreid bedje voor een leerproces?	46
3 Leren doet 'au'...	52
Leren van een succes in Nieuw Flevolands Peil	56
4 Wees bevriend met kleine dingen	60
5 Hamers en spijkers: wat is je focus?	64
6 Stil de tijd	68
7 Loslaten van agenda en ego	74
Lessen in risicomangement in gemeentelijke bouwprojecten	78
8 Wees een mees	82
9 Wacht niet tot het vastloopt	88
10 Een Learning History spreekt boekdelen	90
Nawoord	94
Over de auteur	96
Links en literatuur	97
Voetnoten	101



Inleiding

Dit boekje gaat over leren in transities. Het is in de eerste plaats geschreven voor mensen die werken aan duurzame ontwikkeling. In het bijzonder projectleiders, programmaleiders en begeleiders van leerprocessen in projecten en programma's. Daarnaast is het interessant voor professionals die een gezamenlijk leerproces met een groep mensen willen vormgeven. Het doel van dit boek is je meer houvast te geven voor het inrichten van een dergelijk leerproces. En om je te laten leren en meegenieten van de ervaringen die door mij en mijn collega's bij TNO en Competentie Centrum Transities (CCT) zijn opgedaan met het toepassen van Learning Histories en leerprocessen in het algemeen. Voor we doorgaan op waarom leren in transities belangrijk en vanzelfsprekend is, leg ik eerst uit wat er onder transities en systeeminnovatie verstaan wordt.

Duurzame ontwikkeling en transities

De begrippen systeeminnovatie en transitie zijn niet nieuw en hebben hun wortels in de biologie en populatiedynamica. Met een transitie wordt de overgang van een bepaalde systeemtoestand naar een andere bedoeld. Als we het hebben over maatschappelijke transities, is de overgang van zeilschepen naar stoomschepen een voorbeeld. Of meer recent de overgang van kolen naar gas in Nederland. Maar je kunt ook denken aan de overgang naar een duurzame landbouw of naar een duurzame energievoorziening. De achterliggende gedachte bij een transitie is dat je deze overgang als een complexe systeemverandering benadert. Complexe systemen kenmerken zich door onverwachte nieuwe eigenschappen. Non-lineaire dynamiek, wat zoveel betekent als dat er geen eenvoudige oorzaak-gevolg relaties meer zijn. Een kleine verandering kan grote gevolgen hebben. 'Er is onzekerheid, afhankelijkheid, complexiteit. Er gebeurt van alles do or allerlei spelers. Veel aspecten zijn nog niet zichtbaar en consequenties van je acties zullen zich pas in de toekomst gaan ontwikkelen.'¹

In de huidige milieu- en duurzaamheidswereld wordt onder een transitie een complexe maatschappelijke verandering verstaan richting duurzaamheid. Duurzame maatschappelijke innovatie. Hierbij veranderen de cultuur, structuur en routines. Verandering van normen en waarden, paradigma's, van de organisatie van het systeem en van de werkwijzen, de dagelijkse manier van doen. Daarin speelt technologieontwikkeling uiteraard ook een belangrijke rol. Maar onderzoek en ervaring hebben inmiddels uitgewezen dat de rol van technologieontwikkeling in maatschappelijke verandering vaak overschat wordt. Technologieontwikkeling is in een dergelijk complex veranderingsproces relatief gemakkelijk te realiseren.

Juist de verandering van cultuur en structuur is moeizaam. Het is lastig aan te pakken en moeilijk meetbaar te maken. In een maatschappelijke verandering hangen die veranderingen in cultuur, structuur en routines bovendien samen. Denk bijvoorbeeld aan de overgang naar een duurzame energievoorziening, duurzame voedselvoorziening of een biobased economy. Alle drie veranderingen die een omslag vragen in cultuur, structuur, routines en technologieontwikkeling. Andere manieren van kijken, andere manieren van samenwerken, andere samenwerkingspartners, andere financieringsconstructies, andere technologie, andere..... Met anders bedoel ik hier soms nieuw en soms oud en vertrouwd, maar dan toegepast in een nieuwe context. Wat geeft nu houvast in het bepalen van het 'juiste' pad te midden van al dat 'anders'? Als je al van het juiste pad kunt spreken. Daarover lees je meer in de volgende paragraaf.

In het boekje worden een aantal organisaties of programma's genoemd, zoals het Nationaal Initiatief voor Duurzame Ontwikkeling (NIDO), Transforum, het InnovatieNetwerk, de Energietransitie. Deze organisaties en programma's waren of zijn erop gericht om systeeminnovaties teweeg te brengen. NIDO was gericht op het realiseren van duurzaamheidsprongen in verschillende sectoren, het programma

Transforum op duurzame innovatie van het landbouwsysteem. InnovatieNetwerk richt zich op systeeminnovatie in de ruimtelijke ordening en de groene ruimte. De Energietransitie was een programma van de Nederlandse overheid dat streefde naar een duurzame energievoorziening. En zo zijn er nog veel meer initiatieven die allemaal hun steentje bijdragen aan een duurzame maatschappelijke verandering.

Leren in transities

Leren in transities, in systeeminnovatieve projecten is iets vanzelfsprekends. Waarom? Maatschappelijke innovatie is zo breed, complex en veelomvattend dat we van te voren eenvoudigweg niet weten wat we gaan tegenkomen. Hoewel, een paar dingen zijn wel zeker. Namelijk: het is complex, niet te controleren en vol onzekerheid. Een geval van 'de rivier oversteken door naar stenen te tasten.'² Een 'geruststellende' gedachte.

Wat is nu een handige strategie als je met een project of programma wilt bijdragen aan zo'n complexe, maatschappelijke verandering? Niet zelf het wiel gaan uitvinden als dat niet hoeft (verspilde tijd en energie). En leren van wat je doet. Ofwel: leren van anderen en 'learning by doing.' Naast een slimme strategie is leren ook een middel om resultaten van een project of programma zichtbaar te maken die je niet meetbaar kunt maken in natuurwetenschappelijke zin. Veranderingen in cultuur, structuur of routines bijvoorbeeld of kleine veranderingen in de perceptie van mensen en hun handelwijze. Leren in transities is dus belangrijk. Misschien zelfs heel erg belangrijk, want wie wil nu niet dat een complex project effectiever wordt. En tijd en energie besparen? Of laten zien wat je hebt bereikt?

Maar, wat komt daar in de praktijk nu van terecht? Dit boek geeft antwoord op deze vraag door te vertellen over mijn ervaringen met leren in transities. Mijn eigen lessen in leren. En wel in het bijzonder met het maken van Learning Histories van transitieprojecten en -programma's.

Learning History is een methode om het leren in transities vorm te geven. Waarom die focus op de toepassing van Learning Histories in transities? Simpelweg omdat het een interessante en effectieve methode is om mee te werken en ik er veel ervaring mee heb. En omdat mijn ervaringen met Learning Histories ook voor andere leerprocessen opgaan in duurzame ontwikkeling.

Leren is persoonlijk

Leren is gebonden aan personen. Bij lerende organisaties zijn het de mensen die leren, niet de organisatie zelf. Dat is een van de redenen dat ik het zo interessant vind om te werken aan leerprocessen. Het contact met mensen en het creëren van een omgeving waarin zij kunnen leren en ontdekken. En ikzelf ook. Het gaat om wederzijds leren. Ook mijn voorkeur voor leerprocessen in maatschappelijke innovatie is niet toevallig. Ik werk inmiddels meer dan twaalf jaar aan milieu- en duurzaamheidsvraagstukken. Sinds 2000, het Natuur- en Milieubeleidsplan 3, gaan de projecten waar ik aan werk steeds meer over systeeminnovatie en transities.

Waarom is dat interessant? Transities zijn complex en veelomvattend. Ze zijn nooit af, er gebeurt altijd weer iets nieuws en onverwachts. Transities vragen om loslaten en sturing geven. Dat gaat over overgave en actie tegelijk. Dat vind ik spannend om te doen, te oefenen. En ik vind het belangrijk zelf bij te dragen aan een duurzame samenleving. In mijn werk en ook privé. Een bijdrage aan een beter evenwicht tussen de mens, onze planeet en de economie.

Vanaf 2004 ben ik veel bezig met leerprocessen in transities. Meestal in de vorm van het maken van Learning Histories, en ook door middel van intervisie en coaching. Na elk project was er een moment van reflectie en evalueerde ik samen met mijn collega's. We hielden vast aan de goede elementen in onze aanpak en pasten minder goede aan. Na de bevalling van mijn dochter in 2010 heb ik de tijd gekregen om in alle

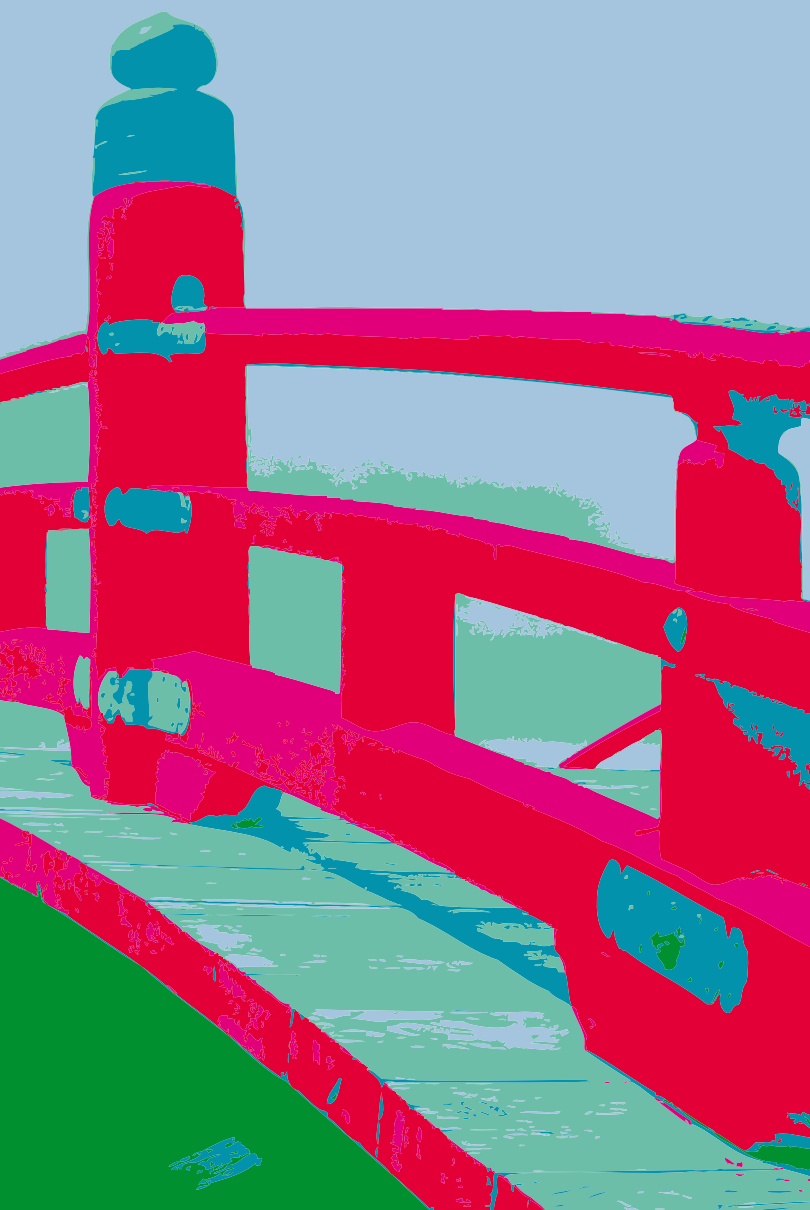
rust op die projecten terug te kijken en dit boekje te maken. Dat leverde dieper inzicht op. Dieper inzicht in mijn, onze successen, maar ook in de frustraties die erbij hoorden.

Aan dit leerproces en het boek hebben verschillende mensen een bijdrage geleverd, elk op hun eigen manier. Mijn TNO-collega's Mario Willems, Sophie Emmert, Hanneke Puts en Helma Luiten, door samen met mij aan verschillende Learning History projecten te werken. Anne Loeber in het werken aan het Evaluatie en Monitoring project van het NIDO. De lessen in dit boek zijn gebaseerd op de leerervaringen uit deze projecten én op de discussies met andere onderzoekers in de Community of Practice Leren in Transities. Dit waren bijeenkomsten die ik samen met CCT-collega José Andringa organiseerde. Altijd weer inspirerend! José was het ook die mij hielp bij de start van het schrijven van dit boek met haar goede tips en scherpe vragen. Bij haar en mijn andere CCT-collega's Rob Weterings, Caroline van Leenders, René Bruijns, Theo van Bruggen kon ik verder terecht voor aanmoedigingen in het vasthouden van de persoonlijke schrijfstijl en feedback op mijn teksten. Waardevolle feedback kwam ook van Mario Willems, Rolinde Oosterheert en Hilde Swets. Het schrijven aan dit boek viel samen met het starten met werken na mijn bevalling. Hierbij heb ik veel steun ervaren van Rob Weterings, Joke Goudswaard, Conny ten Klooster, Frits Hermans en Eric Dawson. Dit boek is zo een mooi product geworden van deze bijzonder periode.



Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk lees je eerst meer over Learning Histories, hun oorsprong en het bijzondere van de toepassing van deze werkwijze voor projecten en programma's voor maatschappelijke verandering. Vervolgens ga ik in op hoe Learning Histories worden gemaakt en welke verschillende aanpakken er voor transitieprojecten zijn toegepast door mij, mijn collega's bij TNO en het CCT een door andere onderzoekers. Daarna beschrijven tien lessen mijn ervaringen als procesbegeleider in het maken van Learning Histories en leerprocessen in maatschappelijke innovatie in het algemeen. Hierbij staan ook lessen voor procesbegeleiders van leerprocessen in transities en voor de project- en programmaleiders die in hun werk willen leren. Tussen de hoofdstukken en lessen vind je gekleurde pagina's waarop Learning History projecten in detail staan beschreven. Kan je niet langer wachten en wil je meteen beginnen met het lezen van de lessen: start dan op pagina 40.



Learning Histories

De Learning History is als methode ontwikkeld door Roth en Kleiner, twee onderzoekers van het Massachusetts Institute of Technology in de VS. Roth en Kleiner houden zich bezig met organisational learning, leren in organisaties:

Organisational Learning is the process by which the knowledge and values of an organisation are exchanged, leading to improved solutions and the capacity to learn from action.³

Een mooie abstracte formulering. Waar het om gaat is dat mensen in een organisatievorm (afdeling, projectteam, netwerk) gezamenlijk leren door ontwikkelde kennis en ervaringen uit te wisselen, maar ook gedeelde waarden die het werken in de organisatie vormgeven. Als resultaat hiervan leren mensen van hun acties en komen zij tot betere oplossingen.

Roth en Kleiner ontwikkelden de Learning History als methode, omdat zij merkten dat er vaak niet door de hele organisatie heen wordt geleerd van belangrijke projecten of veranderingen.⁴ Evaluaties van belangrijke projecten of veranderingen van de werkwijze van de organisatie werden vaak zo geschreven dat alleen het management of wetenschappers er iets van oppikten. Ze wilden een methode ontwikkelen, die op een toegankelijke manier de leerervaringen van de mensen in de organisatie in beeld bracht. Deze methode, of eigenlijk dit leerproces, noemden ze Learning History.

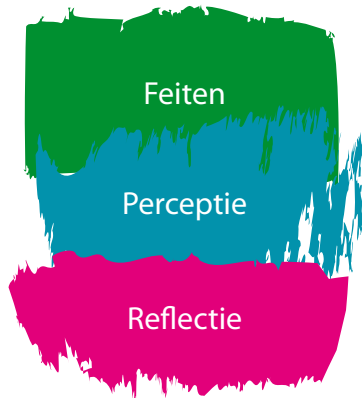
Wat is een Learning History?

Leren betekent de tijd nemen. De tijd nemen om stil te staan bij wat er is en wat dat betekent voor ons handelen en denken nu en in de toekomst. Hierin verschilt een Learning History niet van andere leerprocessen. Een Learning History maakt expliciet wat er door mensen is

geleerd en legt dat vast. De manier waarop dit wordt gedaan, is bij een Learning History wel anders dan bijvoorbeeld bij intervisie, evaluaties of coaching. Het verschil zit vooral in het feit dat er onderscheid wordt gemaakt tussen percepties van betrokkenen, feiten, en het toevoegen van een reflectieslag door experts.

Een Learning History is een leerproces waarin betrokkenen bij een veranderingstraject gezamenlijk een verandering in een project of programma reconstrueren. Een reconstructie met als doel om er gezamenlijk weer wijzer van te worden. Tegelijkertijd is een Learning History ook een product. Het is een document of iets anders waarin leerervaringen van de betrokkenen expliciet worden gemaakt en in hun context worden verteld. In het document, dit gezamenlijke verhaal, wordt onderscheid gemaakt tussen drie lagen:

- Feiten en gebeurtenissen: de context;
- Percepties van betrokkenen;
- Reflectie van niet betrokken experts.



Dit onderscheid in feiten, percepties en reflectie is essentieel voor een Learning History. Het geeft alle ruimte voor beleving van de betrokkenen en hun leerervaringen. Maar maakt tegelijkertijd ook duidelijk wat er nu feitelijk is gebeurd. Op die manier kan de context van het geleerde door de lezer en de betrokkenen beter worden begrepen. En dat is nodig om de lessen in een andere context te kunnen toepassen. De derde laag, de reflectie, helpt om de leerervaringen verder te verdiepen of in een ander licht te plaatsen. Dit gebeurt door vragen te stellen of opmerkingen bij de tekst te plaatsen.

Of zoals Rob Wijnberg, hoofdredacteur van NRC Next zegt: '*...het [i.e. de context] is de brug tussen feiten en meningen. Anders gezegd: context is datgene waar je het gebeurde aan moet relateren om het op waarde te kunnen schatten.*'⁵ Een Learning History geeft de subjectieve leerervaringen weer en maakt dat je ze op waarde kunt schatten. Zo kunnen de stakeholders in een project of programma gemakkelijker van elkaar leren. Deze weergave van leerervaringen zou ook de overdracht naar mensen in een andere context (i.e. project of programma) moeten vergemakkelijken. Hierover meer in les 8 'Wees een mees'.

Bij tip 1 in het boek 'Tien tips voor slimme sturing' spreekt Caroline van Leenders over parallele werelden en parallele leerniveaus.⁶ Eerste, tweede en derde orde leren. Dat wil zeggen: nieuwe informatie en feiten opnemen (eerste orde), een ander perspectief aannemen (tweede orde) en een andere manier van handelen toepassen op basis van het nieuwe perspectief (derde orde). Een Learning History biedt de mogelijkheid om op verschillende niveaus tegelijkertijd te leren. Als deelnemer zie en hoor je nieuwe informatie en feiten, doordat gebeurtenissen en de percepties van anderen op een rij worden gezet. Je krijgt andere perspectieven aangeboden in de vorm van de reflectie van de experts en de percepties van andere betrokkenen. Soms bevestigt dit je juist in wat je doet en waarom. Soms niet en leidt deze andere kijk op de zaak tot ander handelen. Dat is wat we nodig hebben voor maatschappelijke innovatie.

Wat is nieuw?

Een Learning History toepassen in systeeminnovatie of transitie: wat is daar nieuw aan? De Learning History is als leerproces oorspronkelijk ontwikkeld om organisaties te laten leren van veranderingen of cruciale periodes die zij doorlopen. In de afgelopen tien jaar wordt de Learning History ook steeds meer toegepast in projecten en –programma's voor maatschappelijke innovatie. Nu lijkt de stap van organisatieverandering naar transitie misschien niet zo groot, maar er zijn wel degelijk belangrijke verschillen. Natuurlijk, dit soort projecten lijken veel op organisatieveranderingsprojecten omdat ze ook gaan over verandering en vaak ook verandering van organisaties.

Een belangrijk verschil is echter de lange termijn focus van transitieprojecten, veelal 20-25 jaar. Soms zelfs 50 jaar. En dat ze gericht zijn op de duurzame ontwikkeling van de samenleving, of een deel ervan. Daarnaast gaan transitieprogramma's niet over de verandering van een organisatie, maar over de verandering van een systeem: de verandering van de samenwerking tussen verschillende organisaties, de verandering van de randvoorwaarden van deze samenwerking (wetten, instituties etc.) en inderdaad ook de verandering van de organisaties zelf. Transitieprojecten of –programma's werken bijna per definitie met een netwerk van betrokkenen die afkomstig zijn uit de overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere organisaties. Betrokkenen met verschillende belangen, maar met als gemene deler het streven naar een duurzamer systeem, een duurzame maatschappij.

Leren in transitieprojecten is dus belangrijk. Learning Histories bieden een gestructureerde en goed toegankelijke manier om dit leerproces vorm te geven. Ook omdat de Learning History zoveel aandacht geeft voor de verschillende percepties van betrokkenen en leerervaringen in hun context vastlegt. Tegelijkertijd is een Learning History natuurlijk ook maar een middel. Leerprocessen voor transitieprojecten of andere projecten voor duurzame ontwikkeling kun je ook op een andere ma-

nier inrichten. Je kunt ook leren door middel van intervisie, action learning, coaching, Master Classes en ga zo maar door. Zoals gezegd, dit boekje gaat over leren in transitieprocessen en in het bijzonder Learning Histories. Het volgende hoofdstuk geeft weer hoe Learning Histories door ons gemaakt zijn. Dat wil zeggen door mij en mijn collega's bij TNO en het Competentiecentrum Transitie (CCT). Daarnaast beschrijft het een aantal variaties op die methode.

Leren van een emergente aanpak bij het NIDO

Mijn eerste ervaring met Learning Histories doe ik op bij het NIDO. NIDO staat voor Nationaal Initiatief voor Duurzame Ontwikkeling. Het wordt in 2000 opgestart en in 2004 beëindigd als programmabureau. NIDO voert verschillende transitieprogramma's uit om een sprong in duurzaamheid te creëren. Elk programma wordt geleid door een programmamanager met een netwerk in het veld en een procesmanager. De aanpak van die programma's ontwikkelt zich al werkende weg, 'learning by doing'. Door NIDO wordt gezocht naar een passende manier van evaluatie en monitoring, waarbij leren centraal staat. Vanuit een bijeenkomst van de Society voor Organisational Learning komt Colette Alma, toen directeur van het NIDO, met ideeën over het toepassen van Learning Histories in evaluatie en monitoring terug naar Nederland. John Grin en Anne Loeber (hoogleraar respectievelijk onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam) wordt gevraagd een Evaluatie en Monitoring project te ontwikkelen. Dat werd een Evaluatie en Monitoring project (EMP) met een constructivistische benadering, dat wil zeggen, de ordening komt voort uit het onderzochte zelf.⁷ De idee achter deze aanpak is dat een traditionele evaluatie van doelen geen zin heeft in een doelzoekend proces als transitie management. Daarbij komt dat de programma's ook ingericht zijn als een speurtocht naar mogelijkheden voor systeeminnovatie.⁸

Het EMP heeft vier doelen:

- Reflectie op de eigen werkwijze bij NIDO-stafleden te bevorderen;
- Lerend vermogen van de NIDO-organisatie te versterken;
- Lessen en inzichten uit de NIDO-praktijk over transitie management te ontsluiten voor derden (t.b.v. beleidspraktijk);
- Ervaringen NIDO met transitie management te boekstaven en analyseren (t.b.v. wetenschap).

In 2003 ga ik voor het eerst aan de slag bij het NIDO, om te werken als procesmanager van het Evaluatie en Monitoring project. Mijn taak is de leerervaringen van het programmamanagement en de organisatie in kaart te brengen. Op basis van de ervaringen met het eerste programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement (FDR) is al een soort globale aanpak vastgesteld. De andere programma's ontwikkelen hun eigen aanpak geïnspireerd op de aanpak van FDR. Het idee is om bij alle stappen van de aanpak voor alle programma's leerervaringen te verzamelen en die vast te leggen in de vorm van verhalen, Learning Histories. Want door de leerervaringen als verhalen te schrijven, zijn de leerervaringen van de procesmanagers voor anderen beter toegankelijk en kunnen in andere transitieprogramma's worden toegepast. Daarnaast worden de leerervaringen één of twee keer per jaar geanalyseerd en teruggekoppeld met alle procesmanagers van het NIDO zelf.

In de praktijk komt dit neer op elke maandag een reis naar Leeuwarden om daar de wekelijkse vergadering van de procesmanagers bij te wonen en die te analyseren op leerervaringen. Elke maand krijg ik van de procesmanagers van de programma's een e-mail met hun leerervaringen. Soms zijn het een paar zinnen of uitroepen, soms korte verhaaltjes. Daarna ga ik hen op basis van die e-mail uitgebreid interviewen. Aan de hand van de beknopte statements of verhaaltjes probeer ik in het interview weer de context van de leerervaring zichtbaar te krijgen. Wat is er gebeurd? Wat was je intentie? Wat deed je? Wat gebeurde er toen? Uit de interviewverslagen haal ik een deel van de feiten en natuurlijk de perceptie van de procesmanager. Uit documenten van de programma's haal ik nog meer stof om de feiten beter weer te geven. Op basis hiervan schrijf ik samen met Anne Loeber de verschillende Learning Histories voor de verschillende stappen in de aanpak.

Anne Loeber maakt een uitgebreide analyse van de aanpak van de programma's, vastgelegd in het boek 'Inbreken in het gangbare'.⁹ De structuur van de aanpak die in het boek wordt beschreven, vormt de

basis voor de focus van de Learning Histories. De Learning Histories worden uiteindelijk gebundeld, gestructureerd en weergegeven op een website van het NIDO. Omdat NIDO onverwacht na vier jaar stopt, is er geen tijd en geld meer om nog meer acties te ondernemen om de Learning Histories actief verder te verspreiden.

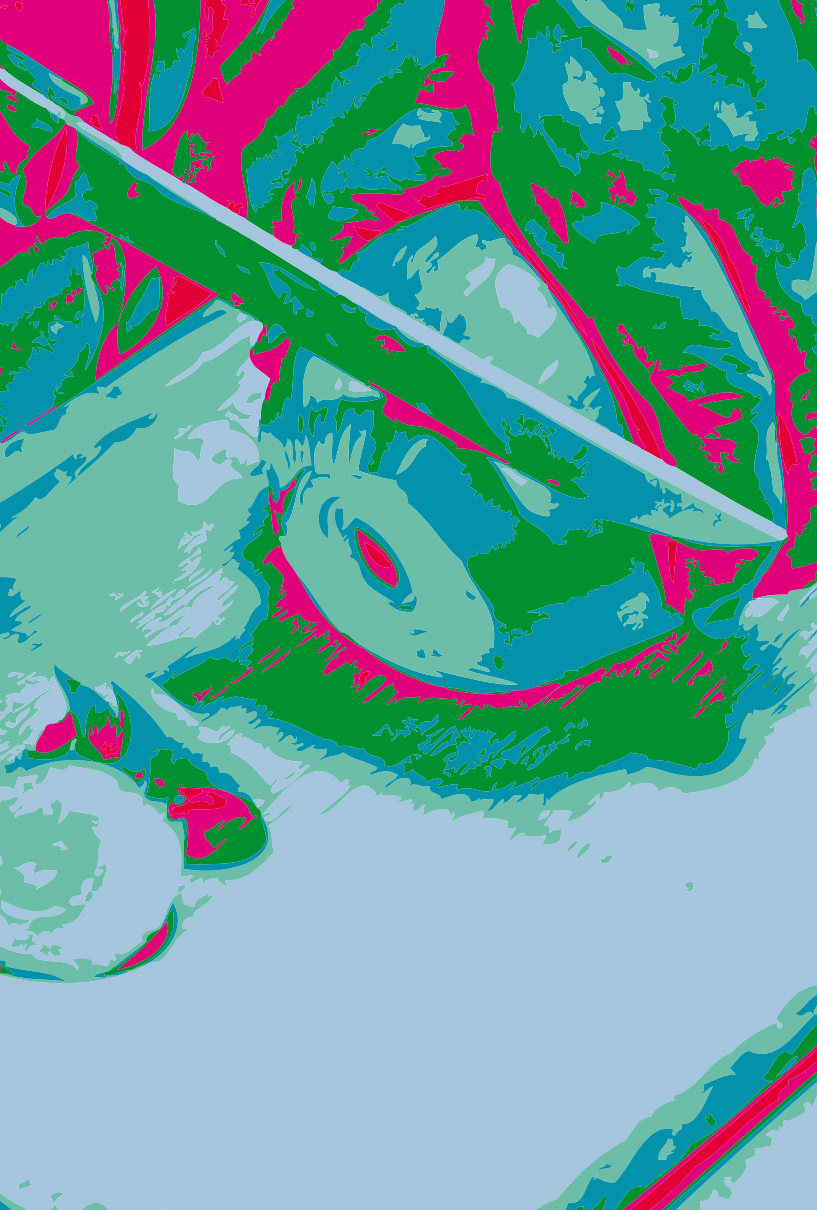
Anne Loeber en ik zetten twee jaar later onze leerervaringen met het EMP op een rijtje.¹⁰ Het EMP was er volgens ons in geslaagd leerervaringen zichtbaar te maken en de NIDO-staf te laten reflecteren op hun eigen werkwijzen. Randvoorwaarden voor het slagen van het EMP die wij zagen:

- nauwe betrokkenheid NIDO-staf en openheid/flexibiliteit onderzoekers
- veel ontmoetingen tussen onderzoekers en NIDO-ers (vertrouwensrelatie, veel gelegenheid om van gedachten te wisselen en procesmanagers te observeren)

Een van de meest duidelijke lessen die we hadden geleerd, is dat deze interactieve manier van evalueren spanning op kan roepen bij betrokkenen. We hadden gemerkt dat het terugkoppelen van onze analyses van de werkwijze in de programma's een gevoelig proces was. Aan de ene kant waren de procesmanagers nieuwsgierig naar wat we te vertellen hadden. Aan de andere kant riepen we soms snel weerstand op met conclusies en aanbevelingen, omdat we kennelijk het gevoel gaven ons te 'bemoeien' met hun werk. Uiteindelijk hebben we een aanpak gekozen waarbij we thema's uit onze analyses selecteerden. We lieten vervolgens procesmanagers elkaar bevragen op hun leerervaringen, waarbij we het proces stuurden en structureerden. Dit leidde ook tot scherpe discussies, maar niet tot een defensieve houding.

Het EMP maakte ook de spanning zichtbaar die er was tussen het zichtbaar maken van de resultaten van de programma's en het leerproces in de programma's. Het overbrengen van leerervaringen van NIDO naar de praktijk van andere professionals in maatschappelijke verandering

kon niet structureel worden opgepakt in het EMP. Noodgedwongen, doordat het NIDO ophield te bestaan. De NIDO Learning Histories zijn nog wel gebruikt in andere workshops. Ik liet dan een Learning History van twee pagina's lezen aan de deelnemers. Vervolgens reageerden de deelnemers hierop. Dat werkte goed: het verhaal was voldoende concreet om mensen uit een andere context aan het denken te zetten over hun praktijk. Via de website kwam op de Learning Histories weinig reactie. Interactie is een noodzaak voor de overdracht van de lessen van het NIDO naar professionals in een andere context om kennisoverdracht te laten plaatsvinden (Les 8. Wees een mees).



De praktijk: hoe maak je een Learning History?

Learning Histories over transitieprojecten en –programma's worden op veel verschillende manieren gemaakt. Hieronder licht ik een paar manieren toe met de mits-en en maar-en erbij. Het maken van een Learning History is een gezamenlijk leerproces tijdens de uitvoering van een programma of project. Dat betekent dat het maken van een Learning History een interventie is in het proces van het programma of project waarvoor je de Learning History uitvoert. Het op een gestructureerde manier expliciet maken van leerervaringen rondom een bepaald thema staat centraal. Het is van belang de gebeurtenissen te scheiden van de percepties van betrokkenen en van de reflectie van experts hierop.

Roth en Kleiner volgden een zeer uitgebreide aanpak voor de Learning Histories. Aan dat intensieve proces wilde ik een mouw passen, omdat er vaak niet voldoende tijd en het geld is om die aanpak te volgen. Daarom volgden wij (mijn collega's bij TNO en ik) voor een aantal Learning Histories een andere aanpak:



0 Vaststellen waarvoor je de Learning History wilt inzetten

Een Learning History is een leerproces én een interventie in het project of programma. Je kunt het gebruiken om veranderingen te monitoren, je samenwerking in het netwerk te verstevigen en versterken of de ontwikkeling van een aanpak vast te leggen. Maar ook om vervolgcactiviteiten vorm te geven of een strategie te bepalen. Leren doe je niet zonder doel.

Leren is persoonsgebonden. Ook in de zin dat mensen verschillende manieren hebben om te leren. Kolb noemde dit leerstijlen.¹¹ Ieder mens heeft hierin zijn voorkeuren en gewoonten. Ruijters en Simons onderscheiden de volgende vijf leervoorkeuren: *de kunst afkijken, participeren, kennis verwerven, oefenen, en ontdekken*.¹² In het maken van een Learning History komen de leervoorkeuren *de kunst afkijken, participeren en kennis verwerven* sowieso aan bod. We zijn niet expliciet bezig met de verschillende leervoorkeuren in het maken van een Learning History. Dat kan natuurlijk wel. Je kunt door het hanteren van verschillende aanpakken in het maken van de Learning History ook andere leerstijlen een plek geven. Uiteraard is het handig dan aan te sluiten bij de voorkeur in leerstijlen binnen de groep waarmee je werkt als begeleider. Welke leerstijlen dat zijn, daar zul je in de voorbereiding van de Learning History achter moeten komen door goed te vragen hoe deelnemers het liefst leren. En door te kijken naar hoe ze het doen.

1 Maken van een tijdlijn van de gebeurtenissen¹³

Het maken van een tijdlijn kan op verschillende manieren:

a. door documentanalyse. Vraag bij de opdrachtgever alle, naar zijn inzicht, relevante documenten op voor het project, programma dat je onder de loep neemt. Het gaat dan om formele stukken, maar ook om e-mails, notulen van vergaderingen of persoonlijke aantekeningen over het project als mensen die willen afstaan. Op basis van de documenten maak je een tijdlijn die je vervolgens checkt in de interviews die je gaat houden;

b. door een tijdlijnworkshop. Ga met de mensen die je bij de Learning History wilt betrekken in een dagdeel een tijdlijn maken van het project of van de cruciale periode die je nader wilt bekijken. De tijdlijn kun je checken door relevante documenten op te vragen en te bestuderen. In latere interviews kan een extra check plaatsvinden.

Documentanalyse is tijdsintensief en weinig interactief, maar nauwkeuriger dan een tijdlijnworkshop. De tijdlijnworkshop vraagt meer tijd van de opdrachtgever, maar is efficiënter omdat je snel informatie boven tafel krijgt. Daarnaast maak je al een start met het gezamenlijke leerproces en krijgen mensen sneller overzicht van wat er is gebeurd.

2 Het houden van interviews met de betrokken mensen

Voor een Learning History zou je het liefst met alle betrokkenen een interview houden om hun leerervaringen en perceptie van bepaalde gebeurtenissen te kunnen optekenen. Zo komen alle leerervaringen die zijn opgedaan in de schijnwerpers te staan, zodat anderen er weer van kunnen leren. Maar het houden en nauwkeurig uitwerken van interviews is een tijdrovende bezigheid. In de praktijk is er daardoor vaak tijd en geld voor maar een beperkt aantal interviews.

Wij maken een selectie uit de betrokken mensen op basis van een aantal aandachtspunten:

- sleutelfiguren zoals de projectleider in ieder geval;
- vertegenwoordiging van verschillende rollen of partijen zodat je verschillende percepties kunt verwachten op gebeurtenissen. Bijvoorbeeld iemand vanuit de overheid, het bedrijfsleven en van een kennisinstelling. Of de aanjager van het team, de projectmedewerker en de stafmedewerker.
- de criticasters of de mensen met een frisse blik op het project.

Je kunt betrokkenen ook zelf hun leerervaringen laten uitwerken op basis van de sleutelmomenten die ze hebben benoemd in de tijdlijn

workshop of iemand uit het projectteam vragen dit te doen. Voordeel hiervan is tijdwinst voor de procesbegeleider en meer betrokkenheid bij de deelnemers. Nadeel is een verlies van objectiviteit in het uitdiepen van de leerervaringen.

3 Het maken van een concept Learning History

Met de tijdlijn van gebeurtenissen en de interviews in de hand, kunnen de eerste twee lagen van de Learning History worden gemaakt. Dat is een leuk puzzelwerkje: welke citaten uit interviews pakken we eruit zodat het verhaal van de leerervaringen interessant en leesbaar wordt?

Meestal maakten wij als onderzoekers de concept Learning History. Maar je kunt dit ook door de deelnemers laten doen en hen de citaten bij de tijdlijn laten uitzoeken. Voordeel van de eerste methode is dat het minder tijdsintensief is omdat je als onderzoekers alles uitwerkt. De voorbereiding van het maken van een Learning History met de deelnemers vraagt de nodige tijd omdat je hen niet alle informatie kunt voorleggen, maar alleen stukjes. Groot voordeel van de laatste methode is dat de betrokken mensen zelf hun Learning History construeren, zodat die ook meer van hen wordt.

4 Reflectie op de concept Learning History

Dan is het zaak om de concept Learning History van reflectieve vragen en opmerkingen te voorzien, die de betrokkenen weer aan het denken zetten. Dit hebben we op verschillende manieren gedaan:

- a. zelf het concept lezen en van reflectieve vragen en opmerkingen voorzien;
- b. experts met verschillende invalshoeken vragen om te lezen en opmerkingen te maken in de kantlijn;
- c. een workshop organiseren waarin een reflectieteam (experts met verschillende invalshoeken) reageerden op de Learning History;
- d. een bijeenkomst organiseren waarin een reflectieteam meteen in contact trad met de projectleider en deze bevroeg op allerlei punten.

Een andere optie hiervoor is een bijeenkomst organiseren met een binnenkring van betrokkenen en een buitenkring met een reflectieteam met verschillende experts.¹⁴ De binnenkring bespreekt de Learning History. Vervolgens bespreekt het reflectieteam deze bespreking en de Learning History. Tot slot is er een discussie tussen de binnen- en buitenkring.

5 Verdieping van de leerervaringen door bespreking van Learning History

In de workshops waarin we de Learning Histories bespraken, pikten we er vaak een aantal passages uit. Passages waar de reflectanten veel vragen en opmerkingen bij hadden, passages die wij zelf spannend vonden, die vragen opwierpen of waar een kantelpunt in het project zichtbaar was. Soms lieten we de mensen zich inleven in verschillende rollen en van daaruit vertellen hoe zij tegen bepaalde gebeurtenissen aankeken. Vervolgens bespraken we deze percepties.

Een andere manier om leerervaringen te verdiepen, kan door een organisatieopstelling ('sociogram') te doen met de aanwezigen. Een organisatieopstelling betekent dat een van de deelnemers een vraagstuk inbrengt. De elementen of personen die daarin een rol spelen, geeft hij met behulp van de andere mensen letterlijk een plek in de ruimte. Dit vraagt wel een begeleider die hierin geschoold is en de 'do's' en 'don't's' van het maken van een organisatieopstelling kent.

6 Verspreiding van de leerervaringen

Via internet, Learning Histories uitdelen aan geïnteresseerden, bespreking van Learning Histories in workshops. Onze ervaring is dat zonder de Learning Histories te bespreken leerervaringen veel minder snel verspreiden. Simpelweg doordat het lezen en bespreken van de Learning History veel sneller inzicht geeft dan alleen door te lezen. Interactie is nodig voor effectieve overdracht.

Variaties op de methode

Het maken van Learning Histories kan op verschillende manieren gebeuren. De verschillen in de aanpak zitten in:

- de rol en positie van de procesbegeleider c.q. onderzoeker van de leerervaringen (een buitenstaander die op aparte momenten leerervaringen blootlegt of een projectdeelnemer met die taak);
- de duur en omvang van het leerproces;
- de manier van presenteren van de leerervaringen;
- de manier van vastleggen van de leerervaringen (betrokkenen zelf meer aan zet of de onderzoeker);
- de manier waarop de reflectie is georganiseerd (experts of betrokkenen die zelf verschillende brillen opzetten)

Hieronder vind je een paar voorbeelden.

Het Athena Instituut van de Vrije Universiteit heeft bijvoorbeeld voor het onderzoeksprogramma Transformo onderzoekers laten deelnemen in het projectteam gedurende de looptijd van het project. Projectmonitor heette deze rol. Een projectmonitor had als doel leerervaringen te verzamelen van het project en die eens in de zoveel tijd terug te geven aan het projectteam en te bespreken. Maar de projectmonitor had ook tot taak om de projectleider scherp te houden in zijn doelen aangaande systeeminnovatie.

In Netwerken voor een Duurzame Veehouderij werd een andere aanpak gevolgd als het gaat om reflectie.¹⁵ Hier werden netwerken gevormd rond initiatieven van ondernemers voor een duurzame veehouderij. Om het proces in de netwerken te volgen werd op een gegeven moment de leergeschiedenis geïntroduceerd. De leergeschiedenis bestond uit een verhaal over relevante gebeurtenissen en een reflectie daarop. De procesbegeleiders in elk van de netwerken verzamelden de gebeurtenissen met de netwerkdeelnemers via de Tijdlijnmethode. Het resultaat was een soort film met daarin de belangrijkste scènes. Die scènes werden vervolgens door de begeleiders van reflectie voorzien

door vanuit verschillende theoretische invalshoeken naar de gebeurtenissen te kijken. De theoretische invalshoeken en instrumenten waren: 1) netwerkanalyse en de Coherentiecirkel: geven interactiepatronen in een netwerk weer; 2) de Innovatiespiraal: analyseert verschillende fasen in een innovatieproces; 3) de Veranderdriehoek: maakt onderscheid tussen verschillende typen netwerkers; i.e. veranderaars, ordebewaarders en overlevers.¹⁶ Hier waren de begeleiders ook onderdeel van het netwerk zelf. De theoretische invalshoeken voor reflectie werden aangedragen door de onderzoekers van Wageningen Universiteit.

Een Learning History kan in een document worden vastgelegd, maar bijvoorbeeld ook audiovisueel of in de vorm van een strip. Audiovisuele leergeschiedenissen zijn korte filmpjes waarin leerervaringen in beeld en geluid worden weergegeven. In het Handboek Reflexieve Monitoring in Actie staat uitgebreid omschreven hoe je dit kunt doen.¹⁷ Ook vind je in dit boek nog andere methoden om je leerproces te ondersteunen en monitoring van systeeminnovatieprojecten vorm te geven. Een mooi voorbeeld van leerervaringen in de vorm van een strip (graphic novel) is het document 'Thea in het land van sturing & verantwoording' van Kennis in het Groot.¹⁸ Het is te vinden op Internet en geeft in een aantal getekende scènes de leerervaringen van een organisatieveranderingstraject weer.

Uit het leven gegrepen van de Learning History

Al doende leren is effectief om te zorgen dat je op koers blijft in een complex project of programma. Hoe dragen Learning Histories daaraan bij? Hieronder een bloemlezing van de resultaten van verschillende Learning Histories en de reacties van deelnemers aan het leerproces.

De Learning Histories roepen verschillende reacties op. Over de manier van beschrijven van een project, of programma bijvoorbeeld:

'Het is een frisse manier om terug te kijken. Geeft reflectie op eigen rol.' (afstudeerbegeleider Hogeschool)

'Geheugen 'opfrisser' wat betreft feitelijke weergave van het proces' (directeur bouwonderneming)

Leuk om te lezen, herkenbaar, geen verlies in wetenschappelijke reflecties

Uit het leven gegrepen! (projectleider intermediaire organisatie)

Een Learning History geeft de mogelijkheid te reflecteren

Bijvoorbeeld op je eigen rol in het project of programma: *'Voor mij reflecteert de Learning History mijn eigen worsteling, hoe positioneer ik mijzelf in mijn werk op basis van wat ik geleerd heb over duurzame ontwikkeling?'* (docent Hogeschool)

En het geeft ook de mogelijkheid om te reflecteren op het programma of project zelf en op rollen van de verschillende spelers:

'Met de Learning History wordt het heel duidelijk waar de gaten in het programma zitten.' (programmaleider van programma dat onderwerp was van een Learning History)

'Het management heeft niet helemaal duidelijk wat het proces moet zijn. Je ziet in de Learning History dat dat zich doorvertaalt naar de ontwikkeling van de programma's.' (ambtenaar Ministerie)

'De Learning History roept wel de vraag op hoe de nieuwe overheid er uit moet zien: Hoe kan de overheid met het bedrijfsleven samenwerken, financiën ter beschikking stellen en ook sturing blijven geven?' (ambtenaar Ministerie)

Een Learning History geeft overzicht en soms ook nieuwe informatie en inzichten. Ook voor mensen die nauw betrokken zijn: *'Wat gebeurt er veel!' en 'Ik heb dingen uit de Learning History geleerd die ik niet wist (en ik ben nauw betrokken!)* (ambtenaar Ministerie)

'Interdisciplinair werken is wel belangrijk, ik wil graag weten wat anderen doen. Die info geeft de Learning History mij.' (docent opleiding Verpleegkunde)

'Goed om van elkaar te horen. We hebben er echt de tijd voor genomen en dat is juist wel goed voor dit soort reflecties. Soms werd ik wat ongedurig, maar dat hoort erbij en was ok voor mij.' (projectleider programma Ontwikkelingsamenwerking TNO)

Wat levert het werken aan een Learning History deelnemers op?

Leerpunten met betrekking tot hun werk of rol:

'Leerpunt van vandaag is dat ik meer aandacht moet besteden aan het proces in mijn projecten.' (projectleider intermediaire organisatie)

'Primaire drive [van onze organisatie, red] is ontwikkeling van projecten en niet leren van projecten. Maar door te leren, ontwikkelen projecten zich ook beter. Vraag voor mij is: moet leren vanuit management worden opgelegd aan projectleiders of vanuit henzelf ontstaan?' (directeur intermediaire organisatie)

'Ik heb behoefte aan ondersteuning van leren. We zijn zo gericht op het behalen van successen in plaats van het leren van onze projecten.' (projectleider intermediaire organisatie)

Ideeën voor hun werk:

'Ik ga iets met de resultaten [van het programma; red] doen in mijn colleges.' (docent universiteit)

Ambtenaar Ministerie: *'Quick en dirty helpt! Aan de slag gaan als overheid in plaats van telkens indekken.'*

'Het heeft input opgeleverd voor milieu en gezondheid bij de gemeente.' (ambtenaar gemeente Enschede)

'Ik heb ideeën en contacten opgedaan voor mijn werk.' (medewerker ziekenhuis)

'Aandacht voor niet technische aspecten [in innovatie, red], daar moet je moeite voor blijven doen. Hier ligt een rol voor ons [i.e. de overheid, red] weggelegd.' (ambtenaar Ministerie)

Doorwerking Learning Histories

We hebben verschillende opdrachtgevers na enige tijd gevraagd wat het effect van de Learning Histories is geweest. Enkele voorbeelden van de doorwerking volgen hieronder.

Voor één van de projecten had de bespreking van de Learning History geleid tot nauwere samenwerking tussen de projectleider en een van de deelnemers van de workshop. Daarnaast was de projectleider uitgenodigd om deel te nemen in een platform dat voor hem belangrijk was. Bij het Ministerie van Economische Zaken is naar aanleiding van de Learning History een actielijst opgesteld om de ontwikkeling van de innovatieprogramma's te verbeteren. Een deel van de acties werd in de afronding van het Learning History project al uitgevoerd. Daarnaast is de samenhang tussen innovatieprogramma's prominenter op de agenda van het managementteam gekomen. Bij de provincie Flevoland is onder andere de organisatie van de uitvoering van het convenant Duurzaam Bouwen en Wonen aangepast. Hierdoor kwam de uitvoering van het convenant op meer schouders neer zodat er meer activiteiten konden worden uitgevoerd. Bij een gemeente waar de gang

van zaken rondom bouwprojecten was bekeken, is een cultuurtraject opgestart om de samenwerking tussen Raad, Bestuur en Ambtenarij op dit vlak te verbeteren.



1. Leren gebeurt niet efficiënt

2. Gesprekij beetje voor een leerproces?

3. Leren doet 'au'...

4. Wees bevriend met kleine dingen

5. Hamers en spijkers: wat is je focus?

6. Stil de tijd

7. Loslaten van agenda en ego

8. Wees een mees

9. Wacht niet tot het vastloopt

10. Een Learning History spreekt boekdelen

Tien lessen in leren



Leren gebeurt niet efficiënt

Het maken van een Learning History draait in essentie om het doorlopen van een gezamenlijk leerproces met een groep mensen. Een leerproces waarbij de uitkomst niet van te voren vastligt. Opdrachtgevers zien dat vaak anders, zij benaderen het maken van een Learning History als een project. Opdrachtgevers of projectleiders redeneren als volgt: leren is weliswaar heel belangrijk, en er is geld en tijd beschikbaar om iets te leren van het project of programma. Het maken van een Learning History lijkt een goede vorm om dat te doen. Dat klopt ook. Ware het niet dat we het liefst zoveel mogelijk waar voor ons geld willen en eigenlijk verlangen dat het leren efficiënt gebeurt. Dat wil zeggen, goed te plannen, wel investeren in tijd maar ook weer niet teveel. 'Want mijn medewerkers en ik hebben het immers al druk genoeg.' Begrijpelijk, maar leren is een proces en geen project. Ofwel: leren gebeurt niet efficiënt. Het expliciet maken van je leerervaringen en die verdiepen is niet iets dat je kunt plannen of waarvoor geldt dat je er meer uitkrijgt naarmate je er meer energie in stopt. Leren is een proces dat bewust en onbewust plaatsvindt in een tempo waar je maar beperkt invloed op hebt. 'Ineens viel het kwartje'. Maar net zoals gras niet harder groeit door eraan te trekken, vallen kwartjes niet door erop te duwen.

Het maken van een Learning History als leerproces is dus ook niet efficiënt. Tenminste, als het gaat om het leren door de deelnemers. De activiteiten in een Learning History vallen wel goed te plannen en efficiënt uit te voeren. Het belangrijkste dat een Learning History doet, is de randvoorwaarden creëren om te kunnen leren. Zoals de tijd nemen om te leren, om stil te staan bij wat is gebeurd en wat dat betekent. En mensen uitgebreid en scherp te bevragen zodat hun leerervaringen zichtbaar worden. Focus op efficiëntie leidt onherroepelijk tot teleurstellingen en verlies van veel energie. Bij mezelf als procesbegeleider, maar ook bij de deelnemers van het leerproces. Want als procesbege-

leider kan je natuurlijk alleen de randvoorwaarden scheppen voor een goed leerproces, meer niet. Maar ook niet minder.

Lessen voor project- en programmaleiders

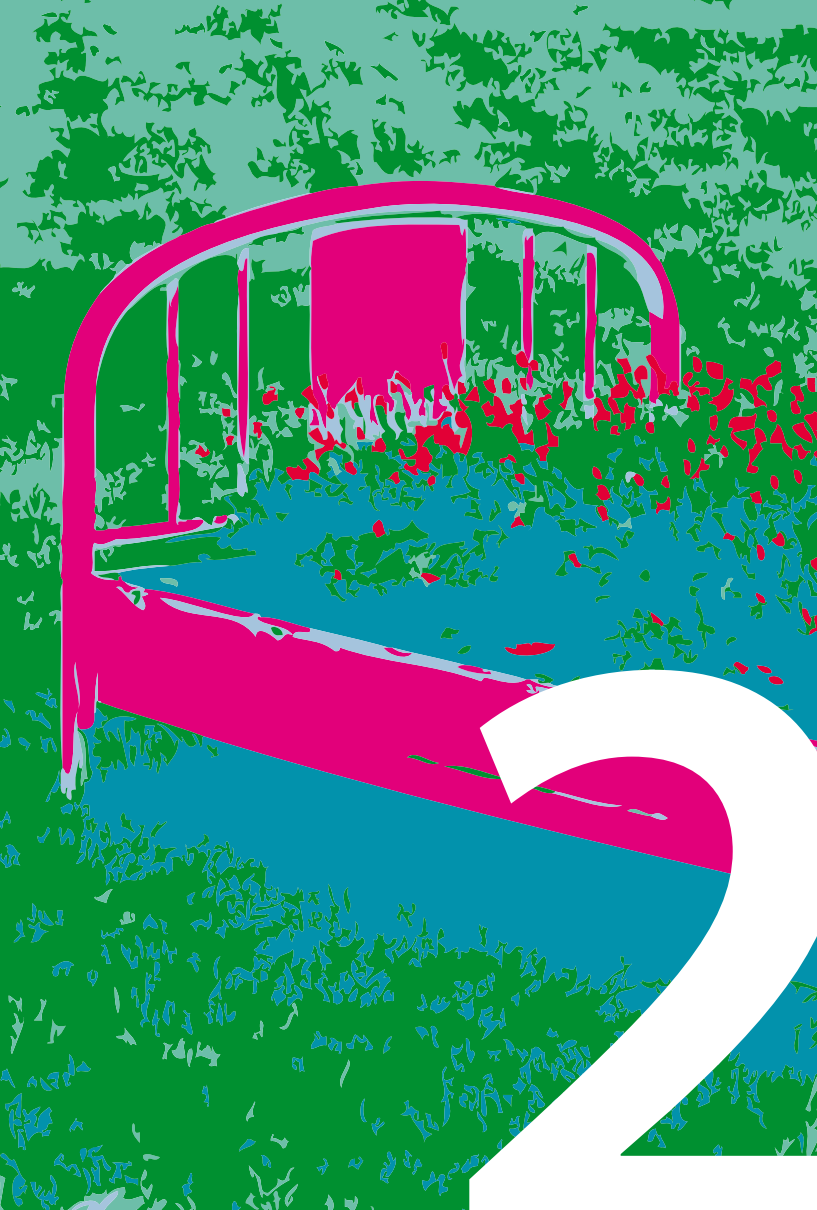
Wat betekent dat nu voor een project- of programmaleider? Risico nemen, vertrouwen hebben en geduld oefenen. Je moet bijvoorbeeld accepteren dat onduidelijk is wat de resultaten van het leerproces precies zullen zijn. Bijvoorbeeld dat je na het afronden van de Learning History niet meteen een lijstje met tips en trucs krijgt voor je werk van de volgende dag. Mijn ervaring is dat de beste en belangrijkste vertaling van de Learning History naar de eigen praktijk gebeurt door de deelnemers aan het leerproces c.q. de projectleider zelf. Dat lukt in sommige projecten deels tijdens het leerproces. Maar soms duurt het een tijd voordat werkelijk doordringt wat je hebt geleerd. Heb vertrouwen dat een klein inzicht de onverwachte start kan zijn van een grote verandering. Een vlinder boven China kan de oorzaak zijn van een donderwolk boven Nederland. Positieve feedbackloops, zoals Caroline van Leenders dat noemt.¹⁹ En geef het de tijd. Misschien is het een goed idee om een half jaar na het maken van de Learning History er nog eens doorheen te lezen of weer eens tegen het licht te houden samen met je projectteam. Of je laat nieuwkomer in het team de Learning History lezen en bespreekt vervolgens met elkaar zijn of haar vragen. En ja, dat kost allemaal tijd. Maar het levert ook veel op!

Lessen voor deelnemers

En wat betekent het voor een deelnemer om mee te doen aan dat 'niet-efficiënte' leerproces? Wees je ervan bewust dat het belangrijkste wat je kunt doen is écht deel te nemen. Dat wil zeggen: de tijd te nemen voor de interviews en de workshops, even tot stilstand te komen ondanks alle drukte. Open zijn naar wat er in jezelf gebeurt, maar ook open zijn voor de ervaringen van anderen.

Lessen voor procesbegeleiders

En tenslotte, wat betekent dit voor een procesbegeleider? Je moet als procesbegeleider waken om de Learning History of andere leerprocessen als intervisie niet als project te gaan benaderen en efficiënt te willen doen. Omdat opdrachtgevers je daartoe uitnodigen met hun focus op meer voor minder. Maar ook omdat je zelf als procesbegeleider graag wilt presteren. Het gericht zijn op resultaat in plaats van op de randvoorwaarden voor leren, leidde er soms toe dat ik eigenlijk wilde dat de deelnemers zoveel mogelijk leerden. Workshops krijgen met die insteek al snel een te vol programma, terwijl juist de verstillings voor leren veel effectiever is. Dus het beste dat je als procesbegeleider kunt doen, is je op resultaat gefocuste opdrachtgever snel 'teleurstellen' door te vertellen dat het leren niet efficiënt gaat. Het goede nieuws is natuurlijk dat inefficiënte proces wel de effectiviteit van het programma of het project gaat vergroten.



Een gespreid bedje voor een leerproces?

Met een duidelijke aanpak en een goed management van verwachtingen over de resultaten van het leerproces lijkt het bedje voor succes gespreid. Maar, is dat wel zo? Transitieprojecten zijn organisatieoverstijgend. Sterker nog, voor maatschappelijke innovatie werken bijna per definitie partijen van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties met elkaar. Een samenwerking tussen mensen vanuit een heel verschillende context. De deelnemers aan het project hebben vaak ook niet een vanzelfsprekende samenwerking buiten het project, ontmoeten elkaar soms voor het eerst in het kader van het project. Het kan zijn dat na het project een ieder weer zijns weegs gaat. Dit heeft ook consequenties voor het leerproces.

Uit onderzoek blijkt dat mensen gemakkelijker van elkaar leren als hun achtergrond, hun context enigszins overlapt. Als mensen te sterk van elkaar verschillen, is het moeilijk om van elkaar te leren. In 'Een tijd voor Empathie' laat Frans de Waal zien dat mensapen zich beter kunnen inleven in een soortgenoot naarmate ze die soortgenoot beter kennen. Als we dit doortrekken naar mensen, dan is op elkaar lijken en elkaar kennen van belang voor een goede inleving, en daarmee overdracht van leerervaringen. In een project of programma dat organisaties overstijgt, kennen mensen elkaar vaak niet goed en delen niet een gemeenschappelijke achtergrond in de zin dat ze in eenzelfde organisatie werken. Maar wat ze wel delen is een gemeenschappelijk doel en een gemeenschappelijke motivatie. Ze werken immers gezamenlijk aan een duurzame toekomst. In mijn ervaring is dat meestal genoeg om de overdracht van leerervaringen naar elkaar mogelijk te maken.

Maar een goed gezamenlijk leerproces is hiermee nog niet gewaarborgd. In één van onze Learning History projecten was er bijvoorbeeld

sprake van twee projectleiders die een netwerk van mensen om zich heen hadden verzameld met wie ze contact hadden voor het project. Maar dit bleek niet zo hecht als zij zelf deden voorkomen. Waar zij zelf het idee hadden dat al deze contacten meewerkten aan hun project, zagen die mensen zelf dat soms heel anders. Sommigen waren verbaasd dat wij hen benaderden als betrokkenen bij het project. Ze hadden naar hun idee maar heel weinig contact gehad met de projectleiders in de afgelopen jaren.

Andere ervaringen maken duidelijk dat een goed leerproces ook afhangt van de communicatie er over. Hoe spreek je over het leerproces? Leg je de nadruk op leren of heb je het ook over evalueren? Mijn ervaring is dat 'evaluatie' en 'evalueren' snel geassocieerd wordt met beoordelen of veroordelen. Dit maakt mensen kopschuw om hun ervaringen in te brengen. Maar ook is het belangrijk om na te gaan of de deelnemers aan het leerproces al goed op de hoogte zijn gebracht van het feit dat zij hieraan gaan deelnemen. Wij hebben Learning Histories gemaakt in een programma, waar van te voren door een aantal programmamedewerkers was gevraagd om een leerproces op te zetten. Toen het management dit verzoek inwilligde door een paar Learning Histories te laten maken, reageerden de medewerkers verrast bij de start van het proces. Ze waren niet voorbereid op de start door het management. Dit bleek voor het vervolg van het proces uiteindelijk geen probleem. Maar het vroeg wel extra aandacht in de communicatie.

En tot slot, hangt het gespreide bedje van het leerproces ook af van de veiligheid die je voor de deelnemers creeërt. Hoe veiliger mensen zich voelen, hoe opener ze durven te zijn (Les 3. Leren doet 'au'). Hoe meer openheid, hoe meer diepgang het leerproces krijgt. Hier gaat het bijvoorbeeld over heldere afspraken over de verslagen van de interviews die je houdt. Krijgen jij en de geïnterviewden ze alleen te lezen? En hoe ga je ermee om als de projectleider ze ook wil inzien? Veiligheid gaat ook over ingrijpen als procesbegeleider als er een grapje wordt

gemaakt als iemand in een workshop een gevoelig punt naar voren brengt. Of het aanspreken van een projectleider die het zelf te druk heeft om naar een workshop te komen waarin leerervaringen worden besproken. Maar die vervolgens wel verwacht dat zijn projectteamleden gemotiveerd zijn om de workshop te volgen voor een beter project. Voorbeeldgedrag speelt een belangrijke rol bij het creëren van vertrouwen.

Lessen voor procesbegeleiders

Onze les als procesbegeleiders: ga na of aan de randvoorwaarden voor een goed leerproces is voldaan voor en tijdens het proces. Dit is als eerste: ga na of de deelnemers werkelijk betrokken zijn. Check zorgvuldig of de deelnemers aan je Learning History project ook echt betrokken zijn en regelmatig contact hebben met de andere projectteamleden of de projectleider. Als blijkt dat mensen dit toch niet zijn, stel dan aan de opdrachtgever voor andere mensen te interviewen en te betrekken in het proces. Een lage betrokkenheid betekent weinig diepgang in de leerervaringen in het project. De mensen die weinig betrokken zijn, maar kennelijk wel belangrijk kun je altijd nog uitnodigen voor een workshop waarin de Learning History wordt besproken. Op die manier kun je meteen het netwerk rondom het project verstevigen; het leerproces als interventie.

Ten tweede: communiceer zorgvuldig over het leerproces. Een leerproces is geen evaluatie van wat goed of fout is gegaan in het project of programma. Veel mensen denken bij het woord 'leerproces' wel aan een beoordeling van hun functioneren. Bereid daarom de communicatie over het leerproces met de opdrachtgever of project- of programmaleider zorgvuldig voor. Dit betekent bijvoorbeeld dat in de communicatie over het leerproces telkens weer benadrukt wordt dat het de bedoeling is te leren van wat er is gebeurd in plaats van te zwartepieten. Dat wil zeggen: anders te denken, anders te doen. Blijf dit telkens weer benadrukken.

Als derde: zorg ervoor dat je de opdracht krijgt van de juiste opdrachtgever. Dus niet een leerproces opzetten waarvan het management moet leren, als je van het management hiervoor geen opdracht krijgt.

En tot slot is een vierde belangrijke randvoorwaarde veiligheid. Maak daarom van te voren duidelijk hoe met vertrouwelijke informatie en met elkaar wordt omgegaan en handel daar ook naar. En als je merkt dat deelnemers aan het leerproces zich niet aan de afgesproken regels houden, spreek ze daarop aan.



Leren doet 'au'...

'Wij doen dit al jaren zo en dat bevalt ons prima!' Iedereen heeft bewust of onbewust zijn geliefde manieren om projecten en programma's uit te voeren. Daar is niets mis mee. Gewoontes zijn nuttig en maken het leven van alledag eenvoudiger, zodat we onze aandacht overhouden voor andere dingen. Maar gewoontes staan inzichten en leren ook in de weg. Een Learning History wordt gemaakt met als doel mensen te laten leren van wat er is gebeurd. Maar leren is niet altijd leuk en vraagt om oprechtheid en discipline. Het is confronterend om je fouten onder ogen te zien. En om te besluiten dingen anders te doen dan je gewend bent. Dus hebben sommige mensen helemaal geen zin om te leren. Ook al roepen ze dat ze het heel belangrijk vinden. Je herkent dat aan discussies over de tijdsinvestering, of aan afzeggingen voor workshops. Natuurlijk, soms hebben de deelnemers gewoon een punt en moet de procesbegeleider dingen aanpassen. Maar discussies over tijd, nut en noodzaak mag je best aangrijpen om door te vragen naar de bereidheid om te leren. Waarom zou er eigenlijk een leerproces gestart worden? Wie 'moeten' er leren en waarom? Wat gebeurt er met de resultaten van het proces? Inzichten opdoen in een leerproces, een Learning History, betekent niet automatisch dat er in de praktijk van het project ook iets mee gebeurt. Een Learning History is in die zin een generale repetitie voor de project- of programma-praktijk.

Een leerproces begeleiden betekent dus ook voorbereid zijn op weerstand. En ook die weerstand opzoeken. Want het goede nieuws bij weerstand is, is dat het ook de bron is van verandering. Daar waar je als begeleider weerstand ontmoet, weet je dat je op de goede en pijnlijke plek zit. Dat geldt zowel voor jezelf als voor de ander. En dan is het de vraag hoe je je eigen of andermans weerstand kunt omzetten in beweging.

Na deze opsomming van de pijnlijke kanten van leren zou je bijna vergeten dat leren ook fantastisch is. Als mensen de tijd nemen en open en

eerlijk durven zijn, dan geeft dit een geweldige energie bij henzelf en in de groep. Kwartjes vallen, een gerinkel van jewelste, opwinding en blijdschap over hun eigen inzichten. Soms ook verbazing: dat ik hier nu zolang tegenaan heb gehikt.... Behandel elk inzicht met respect, ook al lijkt het misschien triviaal. Dat geldt voor de inzichten van de ander, maar uiteraard ook voor die van jezelf. Zelfcensuur kan moordend zijn als het gaat om leren.

Lessen voor project- en programmaleiders

Wat betekent dit voor jou als project- of programmaleider? Het is belangrijk om voor een leerproces als een Learning History duidelijk te krijgen of de deelnemers die je op het oog hebt bereid zijn om zich open op te stellen. En of je daar zelf toe bereid bent. 'Ja zeggen' is gemakkelijker dan 'ja doen'. Als er binnen het project geen cultuur is waarin mensen elkaar gemakkelijk aanspreken op wat ze wel en niet prettig vinden, is het de vraag of en hoe je dit in het leerproces wel voor elkaar kunt krijgen. Zelf het goede voorbeeld geven als project- of programmaleider en openlijk kritisch naar jezelf durven kijken in het bijzijn van medewerkers aan het project, geeft al veel ruimte. Een Learning History kan dan een enorme stimulans zijn voor meer vertrouwen en openheid in een team. Wat ook helpt, is het leerproces met de betrokkenen voorbereiden en te peilen in hoeverre er animo is om een leerproces te starten. Dit kan de procesbegeleider doen, maar het kan ook door de projectleider worden gedaan als die zich kwetsbaar durft op te stellen. Tot slot: inzichten opdoen in het proces van de Learning History betekent niet automatisch dat er in de praktijk van het project ook iets mee gebeurt. Als opdrachtgever of projectmanager aangeven dat je de inzichten wil omzetten in actie en dat ook doen, is de beste manier om op de lange termijn vertrouwen te winnen van de deelnemers.

Lessen voor procesbegeleider

Leerprocessen vragen van de procesbegeleider openheid. Openheid van jou naar de deelnemers, maar in de eerste plaats openheid naar

jezelf. Want als je van mensen vraagt te leren, moet je zelf ook bereid zijn te leren. Dus kijk ook uit het raam van de mensen in je workshop. Wat zie je als je hun perspectief inneemt? Wat vertellen hun ervaringen jou over die van jezelf? Wat wil jij liever niet weten? Waar zit jouw blinde vlek? Wat roept jouw weerstand op? En hoe kun je weerstand omzetten in beweging? Meebewegen en daarna sturen, leert aikido. Benoemen, begrip tonen en in een ander kader plaatsen bijvoorbeeld.

Maar het gevoel verder onderzoeken kan ook. Wat gebeurt er waar- door jij of deze deelnemer in de weerstand schiet? Je kunt je gevoel ook gebruiken. Soms is het goed het gevoel van weerstand helemaal toe te laten door er verder op in te gaan. Of te provoceren door het gevoel te overdrijven. Misschien is het handig gewoon iets te gaan doen zonder te negeren wat er in jou of bij je lerende deelnemer omgaat. Het te benoemen maar er niet verder op in te gaan. Of een grap maken die de deelnemer even uit zijn loopgraaf lokt.

Leren van een succes in Nieuw Flevolands Peil

Je hoeft niet te wachten tot het vastloopt om te leren. De eerstvolgende Learning History die ik na mijn werk voor NIDO maakte, was gericht op het vastleggen van leerervaringen in een succesvol proces. Via het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) krijgen we de opdracht om voor de provincie Flevoland een Learning History te maken volgens bovenstaande aanpak. De Provincie Flevoland heeft namelijk met de gemeenten in de provincie en verschillende marktpartijen een convenant voor duurzaam bouwen en wonen in Flevoland afgesloten. Het convenant is vastgelegd in het Manifest Nieuw Flevolands Peil. Dat is een groot succes geworden: alle deelnemende partijen zijn enthousiast over de aanpak om tot het convenant te komen en datgene dat in het convenant is vastgelegd. Dat heeft verschillende oorzaken. In het proces is sterk de nadruk gelegd op de belangen van elke partij. In het convenant zijn geen lijsten met eisen voor duurzaam bouwen en wonen vastgelegd, zoals voorheen het geval was. Het convenant geeft de intentie weer van de partijen (Hier staan wij voor), de visie (Dit is onze koers) en de acties die zij willen nastreven (Dit gaan we doen). Afspraken op hoofdlijnen die de partijen later concreet zullen uitwerken in een vervolgetraject. Daarnaast is er in het proces om tot de afspraken te komen veel aandacht geweest voor belangen en rollen van de verschillende partijen. Er is sprake geweest van een open dialoog tussen overheid en marktpartijen in plaats van het eenzijdig opleggen van eisen voor duurzaam bouwen vanuit de overheid. Zo zijn van beide partijen ideeën in het Manifest terechtgekomen.

Deze succeservaring wil de provinciaal regisseur van het programma LvDO Emil van der Weijden vastleggen. Zijn vragen zijn: wat kunnen we van deze aanpak leren en hoe kunnen we dit ook in een andere context toepassen? Het doel van de Learning History is de leerervaringen in de

aanpak van het proces vast te leggen. Samen met mijn collega Sophie Emmert houd ik tien interviews met een selectie van betrokkenen bij de provincie, gemeente, woningcorporaties, aannemers en makelaars. Als wij de interviews gaan houden, is het Manifest inmiddels al een jaar geleden opgesteld en ondertekend. In de tussentijd is om allerlei redenen nog niet veel gebeurd aan de volgende stap: de operationalisatie. Het is echter opmerkelijk om te zien dat bij elk interview dat we houden de mensen enthousiast vertellen over dit proces. En gretig vragen naar het vervolg. Ook de driekoppige kern van het team dat het proces heeft geleid, blaakt nog steeds van enthousiasme. De interviews wakkeren het enthousiasme voor de uitvoering van het convenant bij geïnterviewden weer aan, merken we.

Naast de interviews pluizen we beleidsdocumenten, notulen van vergaderingen, e-mails en versies van het Manifest uit op gebeurtenissen die hadden plaatsgevonden, opmerkelijke uitspraken, doelen en resultaten. Daarna begint het puzzelwerk: uit al die gegevens moeten we een feitelijke verhaallijn construeren. Waar dit interessant of prikkelend is, voegen we de citaten uit de interviews toe om de percepties van betrokkenen op de gebeurtenissen zichtbaar te maken. Tot slot wordt de Learning History door onszelf van reflectieve opmerkingen en vragen voorzien. In een workshop in december 2006 bespreken we de Learning History met de meeste geïnterviewden. We hebben delen van de Learning History uitgezocht die volgens ons een interessante discussie kunnen opleveren over de procesaanpak of over het vervolg van het Manifest. Er wordt levendig gediscussieerd en aan eind van de middag lieten de deelnemers merken dat ze het inspirerend en leerzaam hebben gevonden en een sfeer van openheid hebben ervaren. Het geeft hen nieuwe energie om verder te gaan met de uitvoering van het Nieuw Flevolands Peil.

Wij hebben hier leerervaringen op verschillende vlakken opgedaan. Methodisch leerden we dat de compacte aanpak van de Learning

History die we hier hadden toegepast, voldoende diepgang gaf voor een goed leerproces, gezien de reacties van de deelnemers. Ook was goed te merken dat de Learning History hier niet alleen de succesfactoren van de aanpak helder maakte, maar ook werkte als interventie. Verschillende partijen werden door het leerproces weer geprikkeld om aan de slag te gaan met het vervolg. Een andere mooie leerervaring in termen van communicatie was de onuitgesproken verwachting van de ambtenaren van de provincie en de gemeenten dat de marktpartijen in de bouw gedwongen moesten worden tot ambities voor duurzaam bouwen en wonen. En dat het daarom beter was eisen te stellen dan een gesprek hierover aan te gaan. De regionaal duurzaam bouwen consultant van Flevoland was gelukkig een andere mening toegedaan en koos voor een open dialoog met de marktpartijen. Al snel bleek dat de marktpartijen ambitieuzer waren dan gedacht; zelfs ambitieuzer dan de overheid zelf. Tot slot, een Learning History is bedoeld ter ondersteuning van het leerproces en niet om resultaten van een proces naar buiten te communiceren. De provinciaal regisseur wilde de Learning History graag gebruiken om resultaten van het proces zichtbaar te maken voor de gedeputeerde van Milieu en voor andere stakeholders. Maar hiervoor was de Learning History niet geschikt. Die moest eerst bewerkt worden tot een publicatie: 'Hier is iets moois neergezet - Nieuw Flevolands Peil' (LvDO, september 2007)

De provinciaal regisseur LvDO zegt later over het effect van deze Learning History in een workshop: *'De procesresultaten zijn gebruikt in het vervolg, deze zijn ook geïkt naar aanleiding van de resultaten. De organisatie en communicatie van het vervolgtraject is beter opgezet. De perceptie van anderen op het proces, wat anderen eraan hadden, was voor mij het belangrijkste van de Learning History. De kritische kanttekeningen in het rapport waren goed en werkten niet belemmerend. Als opdrachtgever heb ik zelf geleerd om goed relatiebeheer te realiseren met persoonlijke aandacht en aandacht voor rollen. De leerervaring uit het proces gaat dan ook over cultuurverschillen (overheid-bedrijfsleven), mensen zijn anders gaan*

denken. Het was een tijdje wat rustig rondom het Manifest, door de Learning History hoorden mensen weer wat over het manifest en kreeg het weer aandacht. Andere partners in het project vinden het vaak erg interessant om over leerervaringen te praten. Het heeft heel veel enthousiasme opgeleverd.'





Wees bevriend met kleine dingen...

Natuurlijk, we willen als professionals allemaal diepgaand leren en grootse veranderingen teweeg brengen. Als je werkt aan duurzame ontwikkeling, maatschappelijke innovatie, word je weleens overvallen door de frustraties over de weerbaarheid van de praktijk. Over mensen die steeds weer hetzelfde doen, terwijl ze zeggen te willen veranderen. Over het systeem dat maar met minieme stapjes verandert. Over stappen achteruit die je na elke stap vooruit ook zet. Of je onzekerheid als projectleider of het wel de goede kant op gaat. Een lange adem en optimisme is geen overbodige luxe.

Leren in maatschappelijke verandering gaat ook over oog hebben voor detail, voor de subtiele veranderingen die waargenomen kunnen worden. Want voor dit soort complexe projecten en programma's geldt dat de veranderingen moeilijk zichtbaar kunnen zijn. Moeilijk zichtbaar omdat veranderingen zich langzaam voltrekken. Maar ook omdat er dingen veranderen die je niet kunt voorzien of weten. Je hebt immers te maken met een complex systeem dat verandert.

Frank Geels heeft in zijn proefschrift verschillende transitiemechanismen uiteengezet (Geels, 2002). Een ervan is de 'peat-moor fire' (i.e. veenbrand). Een veenbrand is niet altijd zichtbaar, maar brandt onder de oppervlakte en af en toe boven de grond. Dat is naar mijn idee ook zoals het met leren in transitie gaat. Het leren vindt deels ondergronds (lees: onbewust) plaats, waarna het af en toe bovengronds zichtbaar wordt dat er iets gebeurt. In het handelen van iemand wordt dan ineens zichtbaar dat er iets smeult, iets is veranderd in zijn beleving. Soms is het maar klein, en niet zoals je had verwacht. Maar gebeurt er wel iets. Daar moet je een scherp oog voor hebben en de tegenwoordigheid van geest om het te benoemen. Als procesbegeleider, maar ook als be-

trokkene. Want op die manier worden de bovengronds, kleine signalen van een ondergrondse, grote beweging zichtbaar.

In principe kan alles wat er gebeurt in een project voer zijn voor het leren: de samenwerking, de onderwerpen die wel of juist niet aan bod komen, hoe gereageerd wordt op onverwachte tegenvallers. Dat betekent dat de focus van het leerproces, van de Learning History van groot belang is. Waar kijk je naar, en vooral, met welke bril. Immers, als je een hamer in je hand hebt, zie je spijkers om op te slaan. Hierover meer in de volgende les.

Lessen voor procesbegeleiders

Bevriend zijn met kleine dingen betekent als procesbegeleider dat je open staat voor wat er gebeurt in en om je leerproces. Natuurlijk, je hebt een focus en een doel dat je wilt bereiken (een inspirerend leerproces rondom een bepaald vraagstuk). Maar ondertussen ben je ook aanwezig in het hier en nu én neem je waar wat er gebeurt.

En ben je bezig de kleine dingen die er gebeuren te duiden. Natuurlijk kan het zijn dat mensen niet tot het inzicht van de eeuw komen in de interviews of de workshop. Of dat jij hun inzichten niet verrassend vindt. Maar ze komen tot inzichten en ze nemen de tijd om stil te staan. Heb zelf ook vertrouwen dat het proces iets waardevols oplevert, ook al zie je het niet meteen. Daarmee maak je ook de ruimte voor je deelnemers om hun eigen kleine miniatuurinzichten te koesteren en uiteindelijk tot hun grote vondsten te komen. Of een reeks van kleine inzichten. Het maakt niet uit. Want wie het kleine niet eert, die het grote niet leert.



Hamers en spijkers: wat is je focus?

Wie een hamer heeft, ziet overal spijkers om op te slaan. Ofwel: de bil die je op hebt, speelt bij het maken van Learning Histories een belangrijke rol. Een Learning History wordt met een bepaald doel opgesteld. Het is een proces waarin leerervaringen gericht worden opgediept en verdiept. Bijvoorbeeld om meer te leren over verankeringpraktijken binnen projecten zoals bij InnovatieNetwerk het geval was. Of om de ontwikkeling van innovatieprogramma's te verbeteren zoals bij de voormalige Interdepartementale Projectdirectie Energie van het Ministerie van Economische Zaken. Dat bepaalt de focus van de Learning History en daardoor de vragen die je stelt tijdens interviews of workshops. Het bepalen van de focus van de Learning History verdient dus de nodige aandacht voordat je het proces start. Een Learning History kan behalve een inhoudelijk doel, ook procesmatige doelen hebben. Zoals bijvoorbeeld het creëren van meer openheid in de samenwerking tussen management en team.

Dat de Learning History een doel heeft die je vragen en acties richt, betekent ook dat je je ervan bewust moet zijn dat er belangrijke leerervaringen op ander vlak kunnen blijven liggen. Een Learning History maken, levert geen compleet verslag van alle leerervaringen van de betrokkenen in een programma.

Lessen voor project- en programmaleiders

Als je een leerproces inricht, een Learning History laat maken, is het belangrijk om van te voren goed aandacht te schenken aan waarover je wilt leren. Wat wil je verbeteren of veranderen? Waar zitten je blinde of witte vlekken waar je iets aan wilt doen? Waar wil je juist niet bij stilstaan? En sta ook stil bij de vorm van het leerproces die je hiervoor nodig hebt. Een Learning History is een mooie methode, maar vraagt ook

de nodige tijd. Soms kun je elementen uit deze methode gebruiken of andere methoden inzetten die net zo effectief zijn. Soms heb je naast een Learning History nog meer nodig. Bijvoorbeeld coaching, of interactie met betrokkenen. Of heb je behoefte aan een communicatietraject dat inzichten uit de Learning History vertaalt in een stuk dat je naar buiten kunt brengen en waarmee je verantwoording kunt afleggen.

Lessen voor procesbegeleiders

Als eerste: neem de ruimte, als je opdrachtgever die niet geeft, om stil te staan bij het doel van de Learning History of het leerproces meer algemeen. Waarover wil je opdrachtgever leren? Wat maakt dat onderwerp belangrijk? Waarom in deze vorm?

Waak er vervolgens voor dat de Learning History niet meerdere doelen gaat dienen. Een Learning History ondersteunt een gezamenlijk leerproces van een groep. Het is in eerste instantie niet bedoeld als middel om over een project of programma naar buiten te communiceren. Ook al is het een toegankelijk en lekker lezend verhaal. Voor het leerproces is dat verhaal dat schuurt en wringt bij de deelnemers uitstekend geschikt. Mijn ervaring is dat als je een Learning History ook nog wilt gebruiken om successen en lessen naar buiten te ventileren, je de scherpe kantjes van de Learning History moet afhalen. Dat is heel goed mogelijk, maar je maakt wel een ander document. Wij hebben dit op verschillende manieren gedaan. De ene keer was het een publicatie waarin de ervaring van betrokkenen nogmaals was neergezet door een journalist. Een andere keer hebben we een management samenvatting gemaakt voor het management team, waar zij een actielijst bijvoegden voor een bespreking met hun stuurgroep.



Stil de tijd²⁰

Rustig de tijd nemen. Stilstaan. Stille. In een complex project is hier vaak weinig tijd voor. Of liever: wordt hier vaak weinig tijd voor gemaakt. Maar de waarde van tijd nemen, om eens even niet met alle dringende zaken bezig te zijn, is enorm. De stilte ervaren in het midden van de orkaan van alledag, is zult merken dat dat alleen al heel waardevol blijkt. Het is het verschil tussen bezig zijn met dringende zaken en bezig zijn met belangrijke zaken zoals Stephen Covey in zijn boek over leiderschap uitlegt.²¹ Of zoals de Amerikaanse president Abraham Lincoln ooit schijnt gezegd te hebben dat, als hij acht uur de tijd had gehad om een boom te kappen, hij zes uur zou besteden aan het slijpen van zijn bijl.²² Stille is belangrijk om de bijl scherp te houden.

Stilstand is achteruitgang, wordt wel gezegd. Misschien wel in de zin dat een stap naar achteren betekent dat je afstand krijgt tot wat er gebeurt. Er is immers ook stilte voor de storm. Stille is veel vruchtbaarder dan we denken. Bijvoorbeeld doordat we via stilte ontdekken dat we het niet weten. Dat we niet weten of we de goede dingen doen en dat we misschien ook niet weten hoe we daar dan achter moeten komen. Verontrustende gedachten die de meeste mensen het liefst wegmoffelen door zich onder te dompelen in de drukte van alledag. De dringende zaken in Covey's termen. Maar, het waardevolle van niet weten is dat het ruimte biedt voor nieuwe inzichten en ideeën. Als je het tenminste de tijd en aandacht durft te geven.

Je ziet de connectie tussen stilte en niet weten ook terug in andere manieren van werken aan verandering. In organisatieopstellingen is het begeleiden vanuit 'het niet weten' ook het uitgangspunt. Dat betekent het loslaten van je waarden en normen, je theorieën en emoties en slechts waarnemen wat er gebeurt in de opstelling van mensen. Soms voel je goed aan wat je kunt doen als begeleider. Op andere momenten is het alleen stil van binnen en komt er niets. De belangrijkste stap is

hier accepteren dat je het niet weet, dat je niet de oplossing kent voor de situatie en het vertrouwen hebt dat die zich 'vanzelf' zal aandienen. Dat als vanzelf aandienen, gaat over het gebruik van je intuïtie in het kiezen van je interventies. Op een gegeven moment voel je in die stilte een idee opkomen over wat zou kunnen werken. Volg dat idee en blijf waarnemen wat er gebeurt. Lijkt het niet te werken, wacht dan rustig op je volgende inval. Dit is al doende leren.

In een op ingrijpende verandering gerichte methode als Theory U hebben stilte en niet weten ook een plek. Kort samengevat is Theory U een proces in drie stappen: '(...) *the process entails three major stages or elements: 1) "Observe, observe, observe" – become one with the world; 2) "retreat and reflect"– allow the inner knowing to emerge – 3) "act swiftly, with a natural flow." We have come to call these sensing, presencing and realizing.*'²³

Vertaald naar maatschappelijke innovatie kan dat er als volgt uitzien. Eerst stap je in het systeem, in een bepaalde sector, deel van de maatschappij, waar je verandering in wilt aanbrengen en observeer je door erover te lezen, stakeholders te bevragen. Het systeem is complex, dus je weet dat je niet alles zult zien en weten. En dat je het geheel alleen kunt ervaren via de delen. Op een gegeven moment heb je genoeg gestudeerd en gekeken. Dan doe je een stap terug en zoek je de stilte op. Adam Kahane beschrijft in *Power & Love* dat hij dat letterlijk doet: een retraite van een paar dagen in een natuurgebied met deelnemers aan een project.²⁴ Daarna wordt pas gesproken over vervolgstappen. Hoe zou in dit systeem een duurzame verandering tot stand kunnen worden gebracht? In veel projecten is geen tijd voor een retraite van een paar dagen. Maar je kunt ook op andere manieren de stilte opzoeken en er vanuit gaan dat je het niet weet. Dit zijn noodzakelijke stappen om tot tweede orde en derde orde leren te komen. Doordat je dan beter antwoord kunt geven op de vragen: Doen we de goede dingen? Hoe kunnen we de goede dingen doen? Ofwel: strooi zand in je raderen,

val echt stil en weet het niet. Dan kun je openstaan '*for the future as it emerges*' zoals in het boek *Presence* wordt gezegd.

Misschien vind je dit abstracte of lastig te verteren kost. Maar probeer het eens uit. Meestal voel je prima aan wanneer je je grip lijkt te verliezen, of wanneer je op drijfzand loopt. Koester dat gevoel, want dat is een prima uitgangspunt om verder te komen! Daarvoor is nodig dat je je werkelijk openstelt voor alle oplossingen die zich aandienen: je eigen agenda en ego loslaten. Daarover straks meer in les 7.

Lessen voor project- en programmaleiders

Voor een project- of programmaleider betekent dit juist in drukke tijden wel tijd inlassen voor reflectie! De meeste mensen vervallen onder druk juist snel in oude patronen, en zijn daarmee niet op hun best. Een klassiek voorbeeld: het 'Eureka' moment van Archimedes ontstond toen hij in bad zat en niet toen hij heel hard aan het werk was. Dus, vraag je medewerkers in het project of programma om maandelijks hun leerervaringen op te schrijven en naar elkaar toe te sturen. Plan een reflectiebijeenkomst van één of twee uur, misschien zelfs een middag om ze te bespreken. Of neem een half uur de tijd in het reguliere werkoverleg. En leg bij zo'n reflectiemoment niet teveel druk op concrete resultaten. Heb vertrouwen, dat komt echt vanzelf. Anders verwoordt, komt het neer op een meditatieadvies dat ik ooit las: neem altijd elke dag een half uur de tijd om te mediteren. Als je het druk hebt een uur.

Lessen voor procesbegeleiders

Als procesbegeleider kan echt stilstaan heel spannend zijn als je een proces begeleidt. Stilte en stilstaan betekent namelijk dat je op jezelf wordt teruggeworpen. Misschien wel op je eigen angst dat je geen vooruitgang boekt of niet weet waar het proces heen gaat, dat de workshop niet voldoende oplevert of dat de deelnemers eigenlijk niet willen leren. Werken met deze stilte is echter heel effectief. Probeer het maar en werk met stilte in het programma. Door letterlijk een stilte

te durven laten vallen als je het even niet weet, door een stil moment in te lassen in het programma of onderdelen van het programma in stilte te laten uitvoeren. Of door warming up oefeningen te doen die verstillend tot gevolg hebben: visualisaties bijvoorbeeld of oefeningen waarbij mensen meer gericht raken op hun zintuigen in plaats van hun hoofd. Niets doen kan als procesbegeleider kan ook: handelen door niets te doen (Wu wei principe van Tao Te Ching). In zijn boek 'Power & Love' omschrijft Adam Kahane dit mooi: 'Op één niveau ben ik actief en aandachtig: ik loop in de ruimte heen en weer, houdt de agenda onder controle, nodig mensen uit om bij te dragen, schrijf op flip-overs, help dingen bijeen te voegen en de inhoud van het werk vooruit te helpen. Maar op een ander niveau ben ik inactief en achteloos, alleen maar aanwezig voor de opkomende zelfverwerkelijking van de hele groep en mijn volgende stap.'²⁵



Loslaten van agenda en ego

Je eigen agenda. Een leerproces begeleiden betekent dat je jezelf als instrument gebruikt. Dat wil zeggen, alles wat jij als procesbegeleider ziet, voelt, hoort, kan iets betekenen in wat er gaande is in het interview of de workshop. Dat betekent soms dat je je agenda voor de workshop moet loslaten omdat je merkt aan de deelnemers dat ze afdwalen, ongeduldig worden of geïrriteerd raken. Of dat ze juist zo goed op gang komen in een onderdeel, dat het goed lijkt om hier nog wat meer tijd aan te besteden en een ander onderdeel van de workshop te laten schieten. Een voortdurende beweging tussen 'wat had ik bedacht?' en 'wat heeft de groep nodig om verder te komen?' Ook bij interviews gebeurt dit. Je begint het interview met een bepaalde set aan vragen. Tijdens het interview merk je dat er telkens verschillende vervolgvragen zijn te stellen bij wat de geïnterviewde vertelt. Wat wordt er wel verteld en wat niet? Waar ga je dan op verder? Hoe past dit in het vervolg van het interview en bij de rest van je vragen? Welke vragen moeten zeker nog aan bod komen? Zoals een goede vriend van mij zegt: 'een agenda is er... om aangepast te worden.' Ook die van jezelf.

Je eigen ego. Een leerproces begeleiden is dienstbaar zijn. Het betekent anderen in de schijnwerpers zetten om hun leerervaringen boven water te krijgen. Op zich is dat heel bevredigend. Het zoeken naar 'aha' momenten van anderen is een interessante ontdekkingsstocht. Samen met iemand uit te pluizen wat hij heeft geleerd en hoe dat tot stand is gekomen. Een leuke puzzel, waarbij het belangrijk is zo lang mogelijk uit te stellen dat je denkt te weten hoe het zit. Zo leer je echt uit het raam van iemand anders te kijken en kom je zelf tot nieuwe inzichten. Een manier om je eigenwijze ego los te laten. Een andere manier om dit te doen is experts in te huren voor de reflectie in de Learning History. Een echt zwaargewicht in het veld waarin je je begeeft. En jezelf vooral te positioneren als de auteur van de leergeschiedenis, ook al heb je misschien wel de expertise om de Learning History van een goede reflectie

te voorzien. Een voorbeeld hiervan komt uit een Learning History over een bouwproject in een grote stad die mijn collega Mario Willems heeft uitgevoerd. Hij vroeg een wethouder uit een andere grote stad om te reflecteren op de Learning History vanuit zijn bestuurlijke expertise. De wethouder gaf de reflectie op de Learning History meer gewicht voor de deelnemers. Bovendien leverden zijn opmerkingen en vragen bij de Learning History niet alleen de deelnemers, maar ook de wethouder zelf nieuwe inzichten op!

Lessen voor procesbegeleiders

Loslaten van je ego kan lastig zijn. Want net als ieder ander mens heeft ook een procesbegeleider behoefte aan erkenning voor haar werk. Het is fantastisch om te zien hoe de deelnemers inzichten opdoen in jouw workshop en vol energie weggaan. Maar alleen maar geven zonder zelf te nemen, is niet gezond op de lange duur. Je merkt het aan irritatie of weerstand om nog een keer iemand ter wille te zijn. Of gewoon vermoeidheid en een gebrek aan enthousiasme terwijl je het leerproces begeleidt. Maar helaas levert het in het leerproces zelf weinig op als je als procesbegeleider je prestaties bevestigd wilt zien. Ga maar na hoe het voelt als jij de begeleider van de workshop hoort zeggen dat zij vindt dat de resultaten van de workshop te danken zijn aan de goede sfeer die zij heeft geschapen.

Het loslaten van het eigen ego levert veel op. Het creëert veiligheid voor de deelnemers en maakt je ook flexibel in het reageren op wat er nodig is. Als je goed durft te kijken, is het bijzonder confronterend om te zien op welke subtiele manieren je soms toch nog je zin probeert door te drijven. Uit alle omstandigheden iets van je voordeel probeert te halen. Dat je gelijk probeert te krijgen, vast wilt houden aan je agenda of geïrriteerd reageert omdat het niet gaat zoals je wilt. Meestal zijn dit niet de reacties waarmee het leerproces het meest gediend is. Loslaten dus. En dat is niet wat we gewend zijn om te doen. Het schijnt dat het meest primitieve deel van onze hersenen, het reptielenbrein, er juist op

gericht is om bij spanning vast te houden. Een eenvoudig hulpmiddel is in dit soort gevallen deze tip van zenmeester Karen Maezen Miller: 'Eén: even diep ademen; twee: vertel jezelf dat *je kunt veranderen*.'²⁶ En dat kan elk moment van de dag. Dat geldt dus ook voor loslaten.

Maar hoe kom je dan aan je broodnodige portie van erkenning als procesbegeleider? Bijvoorbeeld door de resultaten van het leerproces voor jezelf of samen met een collega-procesbegeleider te benoemen. Een collega bij het CCT vertelde me dat zij eens in de twee maanden een avondlijke ophemelsessie met zichzelf houdt. Ze zet met een goed glas wijn in de hand al haar prestaties dan op een rij, in alle onbescheidenheid. Hiervoor kun je natuurlijk ook een collega vragen of het team waarin je werkt. Er zijn zelfs leuke teamoefeningen voor. Zet jezelf letterlijk op een voetstuk (stoel, tafel) en ga goed opscheppen over wat je kunt. Je collega's mogen naar jou opkijken en je aanmoedigen om nog meer op te scheppen. Heerlijk om te doen en ook leuk voor je collega's om na jou de beurt over te pakken!

Lessen in risicomanagement in gemeentelijke bouwprojecten

Iedereen kent de verhalen over bouwprojecten die anders verlopen dan gedacht. De Betuwelijn bijvoorbeeld of de Noord-Zuidlijn in Amsterdam. Samen met Deltares werkt TNO in 2008 en 2009 aan een onderzoek naar de hindernissen en randvoorwaarden bij het toepassen van risicomanagement in bouwprojecten in gemeentelijke organisaties. TNO en Deltaries willen daarmee gemeenten helpen problemen te voorkomen bij projectmanagement in bouwprojecten. Om dit leerproces te ondersteunen, maakt mijn collega Mario Willems Learning Histories van drie verschillende bouwprojecten in een grote stad in Nederland. De Rekenkamercommissie van de stad geeft had TNO opdracht voor de Learning Histories. Gemeentelijke rekenkamers doen onderzoek naar doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het gemeentelijk beleid. De motivatie achter de Learning Histories is dat er in de stad veel overschrijdingen in tijd en geld bij grote bouwprojecten waren en dat er nog een aantal grote bouwprojecten aankwamen. Het is volgens de Rekenkamercommissie zaak nieuwe problemen voor te zijn door kritisch naar de eigen organisatie te kijken. Letterlijk is de vraag van de Rekenkamercommissie:

Wat kan de gemeentelijke organisatie (Rekenkamercommissie, Raad, Bestuur en ambtelijke organisatie) leren van de procesgang van grote bouwprojecten?

Vragen en verwachtingen van de verschillende raadsleden voorafgaand aan de Learning Histories:

- "Hoe krijgen we in de controlerende functie van de raad meer grip op dergelijke projecten?"
- "Gaat het daarbij alleen om de controlerende of ook om de kaderstellende functie?"

- "We hebben een verschillende rol gekregen als raad. We gaan niet meer over de bedrijfsvoering van de gemeente, maar we willen niet meer voor dergelijke verassingingen komen te staan." We zouden ook graag een aantal aanbevelingen aan de organisatie krijgen.
- "Ik heb het vermoeden, maar ik weet het niet zeker, dat de organisatie deel uitmaakt van de overschrijdingen."

We gaan in op een van de bouwprojecten die in de Learning Histories aan de orde kwam. Het gaat om een relatief klein project: de herprofilering van een weg in de stad. Aangezien het budget voor deze Learning Histories beperkt is, maakt Mario onze aanpak zo 'lean and mean' mogelijk. Hij gaat als volgt te werk. Eerst maakt hij een tijdslijn van de gebeurtenissen in het bouwproject op basis van raadsverslagen, memo's, nieuwsbrieven, raadsbesluiten. Met deze tijdslijn in de achterzak houdt hij vervolgens interviews met de projectleider, hoofd van de ambtelijke organisatie, rekenkamercommissie en wethouder. Mario komt in de interviews bij de geïnterviewden een verschillende mate van openheid tegen. Variërend van de wethouder die collega wethouders uit de wind houdt tot de projectleider die openlijk twijfelt over het eigen functioneren. Op basis van de interviews en documentanalyse maakt hij een concept Learning History. De concept Learning History legt hij vervolgens ter reflectie voor aan drie wetenschappelijk onderzoekers op het gebied van organisatiekunde en risicomanagement en twee bestuurders uit G4-gemeenten.

Het project waar het om gaat is een 'standaard' herprofilering van een weg die echter tot veel discussie - en daarmee overschrijding in tijd en geld - leidt om verschillende redenen. Ten eerste wordt er op de herprofilering van het gebied al de nodige tijd gewacht. De herprofilering betreft bovendien een vitaal deel in de gemeente en stremt een aantal belangrijke wegen. Een aantal raadsleden woont in het plangebied, is daarmee ook belanghebbende en heeft een sterke voorkeur voor bepaalde oplossingen. En er bestaat een politieke spanning tussen de

aanvankelijke wethouder en oppositie. Het project loopt aanzienlijk uit door politieke discussie in de voorbereiding en door technische complicaties met de (tegelijktijd geplande) vervanging van de riolering. Na oplevering worden hoge kosten gemaakt door het doorvoeren van allerlei door bewoners verzochte aanpassingen.

Bij de bespreking van de Learning History blijkt dat de deelnemers aan het proces vinden dat het verhaal zeer leesbaar is. Het is voor henzelf heel verhelderend om te reconstrueren 'hoe men uiteindelijk in een moeras wegzakte'.

Andere interessante leermomenten die Mario terug kan geven aan de organisatie van de gemeente waren:

1. Uit de Learning History werd voor de gemeente heel duidelijk dat zij zich meer moest gaan richten op participatie van burgers. De gemeente had hier een programma voor maar dat was enigszins uit beeld geraakt. De Learning History liet zien dat snel een herprofilering uitvoeren zonder goede interactie met burgers vooraf leidt tot hoge kosten achteraf.
2. Het initiatief voor het leerproces kwam van de Rekenkamercommissie. De verwachting was dat er geen deugdelijk risicomanagement plaatsvond in de ambtelijke organisatie waardoor het bouwproject niet goed liep. De Learning History maakte betrokkenen duidelijk dat risicomanagement in de ambtelijke organisatie inderdaad beter moest, maar vooral ook dat risicomanagement niet alleen een zaak is van de ambtelijke organisatie, maar van de driehoek ambtelijke organisatie – bestuur – Raad. Daarbij bleek de cultuur in de gemeente een belangrijk item te zijn. Sommige interviewpartners noemden een cultuur van wantrouwen tussen Raad en Bestuur.

Opvallend in het gehele traject was dat een opdracht van de 'Rekenkamercommissie' eigenlijk heel formeel klinkt, maar dat de realiteit veel minder formeel was. Het gevaar lag op de loer dat er met de Learning

History in de hand afgerekend zou gaan worden met personen of diensten die mogelijk niet goed gefunctioneerd zouden hebben. We hebben daarom in het leerproces steeds op de noodzaak van openheid gehamerd om te kunnen leren en op het feit dat ze niet moeten afrekenen naar aanleiding van de Learning History. Dat is uiteindelijk ook gelukt.

Op basis van de reflectie van de experts uit de bestuurlijke hoek kon de gemeente het signaal worden gegeven dat de situatie in deze stad niet alarmerend is ten opzichte van andere gemeenten. Toch betekende dit niet dat de betrokkenen daarom geen actie ondernamen naar aanleiding van dit leerproces. De gemeente is inmiddels een cultuurtraject gestart, waarvan de inzet is om de samenwerking tussen de verschillende onderdelen (Raad, Bestuur en Ambtelijke organisatie) te verbeteren.



Wees een mees

Het is zo gemakkelijk om op te schrijven: leren in transitie heeft tot doel dat het wiel niet opnieuw wordt uitgevonden. Maar om het wiel niet opnieuw uit te vinden, is wel behoorlijk wat actie nodig. Ten eerste van de deelnemers aan het leerproces zelf als het gaat om hun houding. Een aantal jaren terug heb ik op een conferentie een voordracht van Arie de Geus over innovatie en kennisoverdracht gehoord, die werd ingeleid door een verhaal over een onderzoek naar vogels. Een prachtig verhaal dat illustreert om welke houding het gaat.

In Engeland hadden vogelexperts onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van nieuw gedrag bij pimpelmeesjes en roodborstjes. In die tijd werden in Engeland nog flessen melk door de melkboer aan huis bezorgd en voor de deur neergezet. Eerst hadden de flessen geen doppen, en diverse vogelsoorten deden zich tegoed aan het vet dat boven op de (volle) melk dreef. Later kregen de flessen een aluminiumdop, en de vogeltjes wisten even niet wat ze moesten. Op een gegeven moment werd duidelijk dat meesjes in een bepaalde plaats hadden ontdekt dat je de doppen kon doorprikken én dat ze dat snel van elkaar hadden overgenomen. Maar het gedrag verspreidde zich verder, ook onder meesjes in andere plaatsen. Tegelijkertijd waren er een paar roodborstjes die deze vaardigheid zich ook eigen hadden gemaakt. Echter, deze vaardigheid werd niet bij andere roodborstjes aangetroffen en leek zich ook niet verder te verspreiden. Wat was er nu aan de hand? Nader onderzoek leerde dat roodborstjes solitaire en territoriale vogeltjes zijn, die hun territorium fel verdedigen. Met als nadeel dat ze daarmee elke kans om iets van een ander vogeltje te leren tot nul reduceren. Mezen daarentegen zijn niet territoriaal en hun gemeenschappen staan open voor 'vreemde eenden'. Daarmee staan ze veel meer open, ook voor de slimme lessen van anderen.

Dus als het gaat om overdracht van leerervaringen, is de cruciale vraag: ben je nu een roodborstje of een meesje? Wil je graag te boek staan als uitvinder van het (oude) wiel en je leerervaringen en ideeën voor jezelf houden? Of laat je je ideeën gaan? (tip 5 uit Tien tips voor Slimme Sturing) en leer je van anderen? Kortom, om leerervaringen overgedragen te krijgen, is het nodig dat mensen open staan voor de leerervaringen van de ander, én voor zichzelf (les 3. Leren doet 'au'). Vragen binnen laten komen als: Wat brengt de ervaring van de ander in mij teweeg? Wat herken ik ervan in mijn praktijk? Zou ik een soortgelijke les kunnen trekken? Met andere woorden: mensen moeten zich in de ander inleven, de leerervaring van de ander decontextualiseren (van context ontdoen), generaliseren en recontextualiseren (opnieuw van hun eigen context voorzien) om er in hun praktijk mee te kunnen werken.

Ten tweede is er (inter)actie nodig om als de leerervaringen zijn blootgelegd, deze dan ook weer over te dragen. In de praktijk van onze Learning Histories merkten we telkens weer dat Learning Histories betrokkenen bij een project of programma heel goed inzicht geven in wat er door elkaar is geleerd. Dit kan gaan om een grote groep van betrokkenen, ook mensen die geen inbreng hebben gehad in de Learning History. Doordat deze mensen een soortgelijke context delen, is het goed mogelijk om al lezend de leerervaringen uit de Learning Histories op te pikken. In interactie met elkaar, in workshops en interviews, gaat dit proces van overdracht nog sneller hebben we gemerkt. Bovendien vindt er ook hier nog gezamenlijke reflectie plaats.

De overdracht naar mensen die niet betrokken waren bij het project of programma ligt lastiger. Hiervoor is wel actie nodig. We hebben verschillende keren delen van Learning Histories in workshops besproken. Zeker als daar mensen zitten die in dezelfde sector werken, of aan duurzame ontwikkeling werken in een andere sector zijn de leerervaringen vaak goed herkenbaar en inspirerend. Communities of practice zijn daarom prima groepen om leerervaringen in te bespreken. De bespre-

king van een Learning History met wildvreemde professionals in een workshop, gaf ook een goede basis voor discussie.

Via internet hebben we verschillende Learning Histories toegankelijk gemaakt. Zonder bijbehorende acties leidt dit tot vrijwel geen reacties. Maar dat geldt natuurlijk niet alleen voor Learning Histories, maar voor de overdracht van leerervaringen en kennis in het algemeen. Daarom is de website van het Competentie Centrum Transitie inmiddels opgezet als een probleem- en vraaggerichte site. Waar je kunt zoeken als je een antwoord wilt vinden. En dan zul je soms op een Learning History stuiten die bij jouw vraag of probleem past. Kijk maar op www.transitiepraktijk.nl. Wij zijn benieuwd hoe dit voor je werkt. Laat het ons weten.

Lessen voor project- en programmaleiders

Voor de projectleider betekent dit dat hij zich moet realiseren dat de leerervaringen uit de Learning History niet zonder bijbehorende acties terecht zullen komen bij mensen die niet bij het project of programma betrokken zijn. Als het gaat om het communiceren van resultaten kun je je ook afvragen of een Learning History de meest geschikte vorm is hiervoor. Naar mijn idee niet, omdat in het maken van de Learning History telkens mee wordt gewogen wat naar buiten gecommuniceerd kan worden en wat niet. Hierdoor doe je concessies in de diepgang van het leerproces omdat juist de gevoelige informatie dan wordt bijgeschaafd of weggelaten. Wil je toch leerervaringen uit de Learning History communiceren, vraag je dan af hoe je dit kunt doen aan de hand van de Learning History zonder die te willen publiceren.

Lessen voor procesbegeleiders

Wees tevreden met het feit dat direct betrokkenen van het leerproces leren. Verandering van de wereld begint bij henzelf en dat is natuurlijk al een mooi resultaat. Als zij zelf veranderen, heeft dit ook invloed op hun omgeving. Mocht jij of je opdrachtgever daarmee niet tevreden zijn, zorg dan dat je de overdracht naar niet betrokken geïnteresseer-

den organiseert. Stel een overdrachtstraject voor aan je opdrachtgever met communicatieacties en interactiemomenten. Misschien kun je een workshop op een congres organiseren waarin projectteamleden een deel van de Learning History navertellen. Of mensen die mogelijk geïnteresseerd zijn en interessant zijn voor het projectteam uitnodigen voor een gesprek met het projectteam over de Learning History. Daarbij is het toegankelijk maken via Internet natuurlijk prima. Maar zonder bijbehorende actie leerervaringen op Internet plaatsen is weinig effectief.



Wacht niet tot het vastloopt

Je hoeft niet pas naar de dokter te gaan als je doodziek bent. Reflectie hoeft niet pas te starten als je project vastloopt. Je kunt het ook starten om te leren van wat er nu goed gaat en waar je nog iets te verbeteren hebt. Sterker nog, als je project goed loopt, heb je waarschijnlijk ook de energie en het enthousiasme in het team om te reflecteren. Zo kom je als deelnemer wel een paar blinde vlekken van het team op het spoor of stuiten jullie op onbedoelde leereffecten. Natuurlijk kan een leerproces ook juist heel goed helpen wanneer een project op een dood spoor zit of de activiteiten een tijd stil hebben gelegen. Door gezamenlijk het geheugen weer op te frissen, kan er meteen worden nagedacht over hoe verder moet worden gegaan.

Lessen voor procesbegeleiders

Wat betekent dit als project- of programmaleider? Het mooiste is natuurlijk als er doorlopend tijd wordt vrijgemaakt om te leren in een transitieproject. Dit kan door zelf als project- of programmanager reflectie met regelmaat op de agenda te zetten. Vraag je medewerkers bijvoorbeeld om elke maand hun leerervaringen bij te houden en die eens per twee maanden te bespreken. Maar je kunt ook iemand in je projectteam opnemen die de leerervaringen expliciet maakt. Bij de projecten van het transitieprogramma voor duurzame landbouw Transforum liepen zogenaamde projectmonitors gedurende lange tijd met het project mee. Zij maakten leerervaringen van de deelnemers aan de projecten expliciet, maar reflecteerden ook op de koers van de transitieprojecten in de landbouw.



Een Learning History spreekt boekdelen

Geen methode zonder dilemma's. Het mooie van Learning Histories is dat het de leerervaringen van mensen in hun context beschrijft. Nuances laat zien. Leerervaringen van de een worden daardoor inzichtelijk voor de ander. Nadeel is dat het verhoudingsgewijs veel tijd en zorgvuldigheid kost om dit te doen. Tijd die je ook zou willen gebruiken om deelnemers van elkaar te laten leren in workshops. Of om meer interviews te houden, zodat meer mensen bij het leerproces betrokken raken. Dat dilemma, tussen sneller en oppervlakkiger en minder en diepgaander, komt voortdurend terug. Ik zie het ook in het gedrag van de deelnemers. Als deelnemer kun je je leerervaringen verdiepen door de Learning History rustig te lezen, te overdenken en vervolgens te bespreken in een workshop. We merken dat een deel van de deelnemers hiervoor te weinig of geen tijd neemt. Hierdoor wordt de bespreking van de Learning History ook minder diepgaand, wordt er minder geleerd.

Is dat erg? Of past een Learning History lezen gewoonweg niet in deze tijd van afkortingen, soundbites, en twitteren? Dat is maar zeer de vraag. Zoals Rob Wijnberg, filosoof en hoofdredacteur van NRC Next, in het radioprogramma Kunststof²⁷ aangaf dat hij weigert te geloven dat mensen alleen nog maar behoefte hebben aan korte berichten en geen behoefte meer hebben aan achtergrondartikelen of beschouwingen. Juist door hierin mee te gaan, creëer je een lezerspubliek dat alleen nog maar korte berichten kan lezen. En een korte, beknopte Learning History verliest weer aan nuance en inzichtelijkheid van de leerervaringen en lijkt meer de management samenvatting die het juist niet wil zijn.

Een discussie over de omvang van een Learning History is eigenlijk niet de discussie die je wilt voeren. De discussie zou moeten gaan over de

motivatie om te leren, de kwaliteit van het leerproces en wanneer het goed genoeg is. Weinig tijd nemen om een Learning History te lezen of een workshop laten schieten, lijken mij daarom vaak niet de werkelijke behoefte aan inzichten en leren weer te geven. Het lijkt me meer een gevolg te zijn van de focus op dringende dingen in plaats van belangrijke. Gelukkig krijgen we ook andere reacties op de Learning Histories. Deelnemers die enthousiast roepen 'uit het leven gegrepen', 'het leest als een roman' of 'ik heb nieuwe dingen geleerd, terwijl ik toch nauw betrokken ben' als ze de Learning History hebben gelezen. Een Learning History spreekt voor hen inderdaad boekdelen.

Hoe zorg je dan dat je die deelnemers die sneller afhaken toch verleidt om zich los te rukken van hun lijst met dringende zaken? Je kan kijken hoe je een Learning History meer toegankelijk of interessant kan maken. Je kan ook vragen naar de tijdoriëntatie van de deelnemers.²⁸ Een Learning History geeft je de kans om terug te kijken en na te gaan wat je nu werkelijk hebt geleerd. Niet wat je dacht te zullen leren. Vaak wordt het werkelijke leerproces pas na een tijd duidelijk. In die zin geeft een Learning History je nieuw inzicht in de wortels van je doen en laten in het hier en nu. Je kunt deelnemers wellicht prikkelen door te vragen hoe zij omgaan met het verleden, het heden en de toekomst. En hoe dit hun kijk op het leven, op hun werk bepaalt. Terugkomend op de toegankelijkheid van Learning Histories: dat raakt aan een ander punt. De Learning History als document is alleen toegankelijk door de pagina's om te slaan. Zijn er ook andere manieren om leerervaringen over te dragen? Misschien wel op een meer effectieve manier? Uit de psychologie weten we dat mensen via beelden het snelst informatie tot zich nemen, en dat de verwerking van woorden weer sneller is dan die van waarnemingen van het lichaam. Bovendien hebben mensen verschillende voorkeuren in hoe ze informatie het best tot zich nemen: visueel, auditief of gevoelsmatig. Dus alleen tekst is niet de meest effectieve methode om leerervaringen over te dragen. Dat is ook een reden dat we een Learning History ook bespreken en niet alleen laten lezen. Maar

je zou ook kunnen kijken naar een andere manier van presenteren van de Learning History of resultaten van je leerproces. Meer visueel bijvoorbeeld, zoals in de audiovisuele leergeschiedenissen die het Athena Instituut van de Vrije Universiteit gebruikt: korte interviews waarin betrokkenen hun leerervaringen vertellen.²⁹ Of in de vorm van een graphic novel. Een combinatie van een visuele, auditieve en gevoelsmatige presentatie kan bijvoorbeeld in de vorm van een organisatieopstelling. Of misschien een toneelstuk, waarin mensen zelf hun eigen en anderen leerervaringen naspelen. Dan zie, hoor en voel je ook wat er is gebeurd. Of...? Misschien heb je een ander of beter idee om dit aan te pakken. Wees een mees en laat het mij en anderen weten via de [LinkedIn groep 'Transitienetwerk'](#) of www.transitiepraktijk.nl.

En probeer het uit: al doende leren.



Nawoord

Wat is er toepasselijker dan een boekje over leren te eindigen met een korte terugblik. Wat heb ik geleerd in het schrijven aan dit boekje? Veel verschillende dingen. De top drie van mijn leerervaringen volgen hieronder.

Laat je helpen. De opstart van het schrijven was moeizaam om verschillende redenen. Eén ervan was dat ik over het verloop van sommige projecten niet tevreden was. Daardoor was het schrijven erover lastig. José Andringa stelde voor om me te interviewen over die projecten en te kijken of ik aan de hand van de interviews vervolgens verder zou kunnen met het schrijven. Dat werkte heel goed: ik had mijn hart gelucht en door scherp bevraagd te worden, kwam ik ook weer tot waardevolle inzichten.

Neem toch nog meer tijd dan je denkt. Een gedicht van Judith Herzberg begint als volgt: Het duurt altijd langer dan je denkt, ook als je denkt, het zal wel langer duren dan ik denk, dan duurt het toch nog langer dan je denkt.³⁰ Op een bepaalde manier geldt dit ook voor de tijd die je mag nemen voor reflectie. Het mag altijd toch nog meer zijn dan je denkt. Eén of twee uur evalueren na afloop van een project met collega's is niet genoeg. Voor een goede reflectie moet je de dringende zaken ook aan de kant schuiven voor de belangrijke. Dat kost moeite. De Dringende Zaken die op mijn deur kloppen, krijgen ook zoveel aandacht vanwege een ander mechanisme dat bij veel mensen speelt: 'time discounting' of tijdpreferentie. Kinderen ontvangen liever een marshmallow direct dan twee marshmallows na een paar minuten.³⁷ Dat mechanisme komt erop neer dat veel mensen liever een kleine beloning direct ontvangen dan een twee keer zo grote beloning over een jaar. Mijn beloning op korte termijn is dat ik iets dringends kan doen en afstrepen van mijn to do lijst. Dat is heel bevredigend. Wat me helpt om belangrijke zaken wel voorrang te geven, is me bij het maken van keuzes me steeds bewust te zijn van mijn doelen op langere termijn.

Learning Histories geven je wortels. Learning Histories gaan over terugblikken voor het bereiken van je lange termijn doelen, om anders te gaan kijken en handelen in het heden. Niet om spijt te hebben van wat er is gebeurd en het verleden proberen te veranderen. Philip Zimbardo breekt in zijn presentatie 'A healthy take on time' voor de TED-conferentie van 2009 een lans voor meer bewustzijn voor tijdoriëntatie.³² Hoe kijk je naar het verleden, heden en de toekomst? En hoe bepaalt dat de keuzes die je maakt, hoe bepaalt het je leven? Zijn ideale tijdoriëntatie is dat het verleden je wortels geeft, het heden je energie en de toekomst je vleugels. Een Learning Historie helpt in een 'healthy take on time'.

Over de auteur

De tien lessen zijn gebaseerd op twaalf jaar ervaring in werken aan duurzame ontwikkeling. In 1989 begon Elsbeth Roelofs met haar studie Chemische Technologie aan de Universiteit Twente. Twee jaar later startte zij ook met Wijsbegeerte van Wetenschap, Technologie en Samenleving. Na het afronden van deze studies in 1997 en 1998 startte zij als adviseur Watermanagement bij Tebodin Consultants & Engineers. De overstap naar TNO vond in 2000 plaats. Onderwerpen van onderzoek waren in eerste instantie duurzame bedrijventerreinen, evaluatie en monitoring van systeeminnovatie, omgevingverskenningen voor verschillende duurzame technologieën in de chemie en voedingsmiddelensector. Vanaf 2004-2005 richtte Elsbeth zich sterk op de begeleiding van leerprocessen voor systeeminnovatie en op duurzame innovatie in de energiesector, de bouw en ontwikkelingsamenwerking. Vanaf 2010 richt zij zich daarbij meer op duurzaam grondstoffenbeheer en biobased economy.

Links en literatuur

Learning Histories TNO

- Brouwer, M., H. Luiten, M. Willems, 'Evaluatie drie fysieke projecten in stadsdeel Oost-Watergraafsmeer', TNO-rapport, april 2009.
- Emmert, S. E. Roelofs, (2007), 'Learning History totstandkoming Manifest Nieuw Flevolands Peil', TNO-rapport 2007-D-R0128/A, maart
- Learning Histories, transitiepapers en andere interessante info voor je transitiepraktijk: www.transitiepraktijk.nl
- LvDO (2007), 'Nieuw Flevolands Peil, Hier is iets moois neergezet', september 2007
- Puts, H., M. Willems, E. Roelofs (2008), 'Het verzilveren van Kleurenkapitaal', TNO-rapport 2008-D-0638/A, juni
- Roelofs, E., M. Willems, A. van Staveren, N. Beun, G. Fonk (2008), 'Experiment Learning History rond het concept Knooperven', InnovatieNetwerk, juni 2008
- Willems, M., E. Roelofs, S. Emmert (2008), 'Leren van Groene Gezondheid', TNO-rapport 2008-D-R0552/A, mei
- Willems, M., E. Roelofs, R. Weterings (2009), 'Learning history as an evaluation method for the policy formulation of the Dutch Societal Innovation Agenda on Energy', paper voor de ECPR conferentie in Potsdam, september
- Willems, M., 'Notitie leertraject Hogesluis', gericht aan N. de Bruin, TNO referentie: TNO-060-DTM-2011-00330-WSM-PEM-23523, 2 februari 2011

Andere Learning History info

- Kennis in het groot, 'Thea in het land van sturing en verantwoording', [http://www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/produkten/Graphic novel thea.pdf](http://www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/produkten/Graphic%20novel%20thea.pdf)
- Kleiner, A, Roth, G (1997), 'Learning History. How to make your experience your company's best teacher', Harvard Business Review, September

Roth, G. A. Kleiner (1995), 'Learning Histories, a formal process for organizational Learning', Systems Thinking in Action Conference Proceedings, 18-20 September, Boston, MA, p. 195-206

Websites over learning histories:

Organisatieverandering: www.learninghistories.com

Ontwikkelingsamenwerking: <http://www.pso.nl>, publicaties

Leren en monitoring

Grin, J. and R. Weterings (2005), 'Reflexive monitoring of system innovative projects: strategic nature and relevant competences', paper voor de 6e Open Meeting of the Human Dimension of Global Environmental Change Research Community, Berlin, september.

Kolb, D.A., (1984), 'Experiential learning: Experience as the source of learning and development', New Jersey: Prentice-Hall

Van Mierlo, B., B. Regeer, M. Van Amstel et al (2010), 'Handboek Reflexieve Monitoring in Actie, Handvatten voor de monitoring van systeem-innovatieprojecten', Wageningen Universiteit, afdeling Communicatie en Innovatiestudies & Vrije Universiteit, Athena Institute

Loeber, A., E. Roelofs (2005), 'Kennisproductie en transitie management: Leren van en over de kruisbestuiving tussen wetenschap en (beleids) praktijk uit de ervaringen van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling', paper voor presentatie op SWOME/GAMON Netwerkdag, 14 april

Loeber, A. (2007), 'Designing for Phronèsis: Experiences with Transformative Learning on Sustainable Development', *Critical Policy Analysis [Critical Policy Studies]* (2007), vol. 1, no. 4, pp. 389-414

Loeber, A. (2010), 'Evaluation as Policy Work: Puzzling and Powering in a Dutch Program for Sustainable Development'. In: H. Colebatch, R. Hoppe, M. Noordegraaf (Eds.) Working for Policy. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Ruijters, M., P.R. Simons (2004), 'Ook van in het diepe springen kun je leren!', Leren in Ontwikkeling, juni 2004, p. 28-31.

Taanman, M., E. Roelofs, S. Emmert, R. Weterings, H. Diepenmaat, M. Van de Lindt (2008), 'Monitoring transitions: a new challenge for innovation practice and policy', working paper.

Weterings, R., (2008), 'Bouwstenen voor monitoring van de Energietransitie', Competentie Centrum Transitie, werkdocument, april.

Wielinga, E. (2001), 'Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945', Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

Wielinga, E., W. Zaalmink et al (2007), 'Netwerken met vrije actoren', Wageningen Universiteit

Andere bril: maatschappelijke verandering

Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski, B. Flower (2005), 'Presence, An exploration of profound change in people, organizations, and society', Society for Organizational Learning, september

Society for Organizational Learning: www.solonline.org

Kahane, A. (2010), 'Power & Love, Een strategie voor blijvende verandering', Academic Service

Van Leenders, C. (2009), 'Tien tips voor slimme sturing', Nieuw Akademia, 2009

De Waal, F. (2010), 'Tijd voor Empathie, Wat de natuur ons leert over een betere samenleving', Uitgeverij Contact, 6e druk

Andere bril: persoonlijke ontwikkeling

Covey, S. (2006), 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', Uitgeverij Business Contact

Csikszentmihalyi, M. (2008), 'Flow, Psychologie van de optimale ervaring', Uitgeverij Boom Amsterdam, 8e druk

Maezen Miller, K. (2009), 'Zenmama, Wat boeddhisme en moederschap gemeen hebben', Uitgeverij ten Have

Radio Kunststof, voor ouderwets uitgebreide interviews (een uur lang!) met inspirerende personen uit de kunst- en cultuurwereld: <http://www.nps.nl/page/programma/424/kunststof>

Yalom, I. (2010), 'Therapie als geschenk', Uitgeverij Balans, 2010

Transities en transitie management

Geels, F. (2002), 'Understanding the Dynamics of Technological Transitions: A Coevolutionary and socio-technical analysis', proefschrift, Universiteit Twente, Enschede

Grin, J., A. van Staveren (2007), 'Werken aan systeeminnovatie', Assen, Van Gorcum

Loeber, A. (2003) 'Inbreken in het gangbare, Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering', augustus

Loorbach, D., (2007), 'Transition Management: new mode of governance for sustainable Development', proefschrift, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Rotmans, J. (2003), 'Transitiemanagement : sleutel voor een duurzame samenleving' Assen, Van Gorcum

Meer informatie

Voor meer informatie over leren en/of transities:

kijk op www.transitiepraktijk.nl

of meld je aan op [LinkedIn](#) bij de groep [Transitienetwerk](#).

Voor reacties en vragen: elsbeth.roelofs@tno.nl of 088 866 8480.

Voetnoten

- 1 C. van Leenders, 'Tien tips voor slimme sturing', Nieuw Akademia, 2009, p.10
- 2 Uitspraak van Deng Xiao Ping, leider van de Chinese communistische partij, opgenomen in het boek 'Power & Love' van Adam Kahane, p. 133. De opmerking verwijst naar uitleg van de Chinese leider over de uitdaging om China's nooit eerder vertoonde overgang naar een socialistische markteconomie te sturen.
- 3 G. Roth, A. Kleiner, 'Learning Histories, a formal process for organizational Learning', Systems Thinking in Action Conference Proceedings, 18-20 September, Boston, MA, 1995, p. 195-206
- 4 A. Kleiner, G. Roth, 'How to make experience your company's best teacher', Harvard Business Review, September-October 1997, p. 175-177
- 5 R. Wijnberg, 'De nieuwe pagina 3', NRC Next, 7 februari 2011, p.2
- 6 C. van Leenders, 'Tien tips voor slimme sturing', Nieuw Akademia, 2009, p.15
- 7 A. Loeber, Designing for Phronesis: Experiences with Transformative Learning on Sustainable Development. Critical Policy Analysis [Critical Policy Studies] (2007), vol. 1, no. 4, pp. 389-414
- 8 A. Loeber, Evaluation as Policy Work: Puzzling and Powering in a Dutch Program for Sustainable Development. In: H. Colebatch, R. Hoppe, M. Noordegraaf (Eds.) Working for Policy. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2010
- 9 A. Loeber, 'Inbreken in het gangbare, Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering', augustus 2003
- 10 A. Loeber, E. Roelofs, 'Kennishproductie en transitie management: Leren van en over de kruisbestuiving tussen wetenschap en (beleids) praktijk uit de ervaringen van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling', paper voor presentatie op SWOME/GAMON Netwerkdag, 14 april 2005
- 11 D. A. Kolb, 'Experiential learning: Experience as the source of learning and development', New Jersey: Prentice-Hall, 1984

- 12 M.C.P. Ruijters, P.R. Simons, 'Ook van in het diepe springen kun je leren!', *Leren in Ontwikkeling*, juni 2004, p. 28-31. De kunst afkijken betekent leren door goed te observeren in de praktijk en van anderen te horen wat werkt. Participeren betekent leren door je te laten voeden door reacties en ideeën van anderen. Kennis verwerven betekent leren door kennisoverdracht. Oefenen gaat over nieuwe dingen uitproberen in een veilige omgeving. Ontdekken betekent daarentegen nieuwe dingen uitproberen in de praktijk, het zelf willen uitvinden.
- 13 Het maken van een tijdlijn is een methode die wij hebben toegepast op basis van discussies met Eelke Wielinga en Maarten Vrolijk over hun werk met leerervaringen in Netwerken in de Veehouderij (E. Wielinga, W. Zaalmink et al, 'Netwerken met vrije actoren', Wageningen UR, 2007). De methode staat ook omschreven in het boek 'Handboek Reflexieve Monitoring in Actie' (Van Mierlo, Regeer, Van Amstel et al, 2010).
- 14 I. Yalom, 'Therapie als geschenk', Uitgeverij Balans, 2010, p.79 Deze aanpak is geïnspireerd op een aanpak voor groepstherapie die Yalom na jarenlange ervaring als het meest effectief omschrijft. Eerst vond de groepstherapie van een uur plaats, hierbij observeerde een groep experts of studenten. Vervolgens bespraken de experts of studenten de therapeutische sessie in tien minuten met Yalom, waarbij de therapiegroep toekeek. Tot slot gingen de therapiegroep en de studenten tien minuten met elkaar in discussie.
- 15 E. Wielinga, W. Zaalmink et al, 'Netwerkgeredenschap voor vrije actoren', Wageningen Universiteit, 2007
- 16 E. Wielinga, 'Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945', Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch. 2001
- 17 B. van Mierlo, B. Regeer, M. Van Amstel et al, 'Handboek Reflexieve Monitoring in Actie, Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten', Wageningen Universiteit, afdeling Communicatie en Innovatiestudies & Vrije Universiteit, Athena Institute, 2010, p. 85-90
- 18 Website Kennis in het Groot: <http://www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/produkten/Graphic%20novel%20thea.pdf>
Kennis in het Groot is een programma van Rijkswaterstaat, ProRail en de Ontwikkelingsalliantie Amsterdam. King richt zich op de ontwikkeling en uitwisseling van de kennis over projectmanagement die wordt opgedaan bij de realisatie van grote infraprojecten. Het doel van King is om met deze kennis de kwaliteit van het projectmanagement verder te ontwikkelen en te verbeteren.
- 19 C. van Leenders, 'Tien tips voor slimme sturing', *Nieuw Akademia*, 2009, p. 4
- 20 'Stil de tijd' is de titel van een boek van Joke Hermsen over een nieuwe visie op tijd en tijdsbeleving.
- 21 S. Covey, 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap', Uitgeverij Business Contact, 2006
- 22 I. Yalom, 'Therapie als geschenk', Uitgeverij Balans, 2010, p. 144
- 23 P. Senge, C.O. Scharmer, J. Jaworski, B.S. Flower, 'Presence, An exploration of profound change in people, organizations, and society', *Society for Organizational Learning*, september 2005, p.87
- 24 Adam Kahane, *Power & Love, Een strategie voor blijvende verandering*, 2010
- 25 Adam Kahane, *Power & Love, Een strategie voor blijvende verandering*, 2010, p. 152
- 26 Karen Maezen Miller, 'Zemama, Wat boeddhisme en moederschap gemeen hebben', Uitgeverij ten Have, 2009
- 27 Kunststof, radioprogramma NTR, interview met Rob Wijnberg door Petra Possel, 1 december 2010
- 28 A healthy take on time', Philip Zimbardo, TED conference 2009, http://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_prescribes_a_healthy_take_on_time.html
- 29 B. Van Mierlo, B. Regeer, M. Van Amstel et al, 'Handboek Reflexieve Monitoring in Actie, Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten', Wageningen Universiteit, afdeling Communicatie en Innovatiestudies & Vrije Universiteit, Athena Institute, 2010, p. 85-90

- 30 Eerste couplet van het gedicht 'Liedje' op p. 199 van de dichtbundel 'Doen en laten', J. Herzberg, Uitgeverij Maarten Muntinga, 1994
- 31 K. Versluis, 'Verknipt door geld', Intermediar 13, 1 april 2011, p. 22-27
- 32 'A healthy take on time', Philip Zimbardo, TED conference 2009, http://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_prescribes_a_healthy_take_on_time.html

