

---

Leiderschapsontwikkeling (12):

Ontdekken en benutten van wat er in potentie is

# Leidinggeven is werken met wat zich aandient

De laatste jaren is er veel aandacht voor het werken aan en ontwikkelen van talenten. In de themareeks Leiderschapsontwikkeling kijken we deze keer naar 'leiden vanuit talenten'. Welk leiderschap en wat voor leiderschapsontwikkeling is daarvoor nodig?

Karin Derksen & Albert de Vries

Elk mens heeft zijn persoonlijke talenten. Die talenten zijn in de werkomgeving heel vaak nog niet zichtbaar of ontdekt. Wij spreken daarom liever over onontgonnen vaardigheden. In het werk kunnen we aan die onontgonnen vaardigheden een appel doen. Veelal vinden mensen het fijn als hun kwaliteit zinvol wordt ingezet en als ze de kans krijgen om zich daarin verder te ontwikkelen. Vanuit de positieve psychologie weten we inmiddels ook dat het ontwikkelen van je talent veel gemakkelijker en vaak leuker is dan het ontwikkelen van je minder sterke kanten.

Geïnspireerd door het boek 'Goh! Onbegrepen gedrag. Bron van Creativiteit' (De Vries & Schiphorst, 2013) beschrijven we in dit artikel hoe leidinggevendenden de onontgonnen vaardigheden in zichzelf kunnen opsporen, benutten en ontwikkelen en hoe ze medewerkers daarbij kunnen helpen. In een tijd van schaarse middelen lijkt het cruciaal dat leiders zich daarin ontwikkelen. De kwaliteiten van medewerkers zijn immers in onze dienstverleningsmaatschappij het belangrijkste kapitaal van een organisatie. Ervarend leren is een hulpmiddel om de onontgonnen vaardigheden op te sporen, in te zetten en te ontwikkelen.

Ervarend leren begint bij doen en vanuit dat doen vorm je zelf begrip. Het is situationeel en is daarmee anders dan 'schools leren'. Ervarend leren doe je samen, ontstaat in het hier en nu en is gericht op de toekomst. Ervarend leren doe je vanuit authenticiteit en je versterkt je authenticiteit erdoor. Het gaat niet over ver-

werven en 'een vat vullen'; het gaat over samen creëren en het vuurtje opporren (De Vries, 2004; 2005).

Ervarend leren gaat uit van wat er is, ook al is dat soms nog onzichtbaar. In het dagelijkse werk zien we de positieve werkelijkheid en de potentie vaak niet (meer), omdat we ons focussen op dat wat er juist niet is en wat niet goed gaat.

Dat is jammer, want als je uitgaat van wat er wél is, bereik je vaak zo veel meer (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008). Ervarend leren gaat soms vanzelf, maar vaak ook niet. Het aanbieden van een structuur, op organisatieniveau en individueel niveau, helpt. We geven voorbeelden van zo'n behulpzame structuur en gaan in op het werkzame principe en hoe je het kunt gebruiken en wanneer. We bouwen het artikel op aan de hand van praktijkvoorbeelden in de zorg. Die voorbeelden illustreren steeds een aantal kenmerken van ervarend leren. Na elk voorbeeld beschrijven we die kenmerken en gaan we in op de vaardigheden die de leidinggevende in dergelijke situaties inzet. We ronden af met een overzicht van leiderschapsontwikkeling, die nodig is om dit alles te realiseren.

## Vertrouwen en loslaten

Allereerst schetsen we een situatie van mevrouw van der Jagt, één van de directeurs van Wilgaerden, specialist in de ouderenzorg. Mevrouw van der Jagt heeft vanuit de kwaliteiten van medewerkers en teams een verandering in de organisatie ingezet en bewerkstelligd. Wilgaerden wil Topzorg leveren aan haar cliënten.



Mevrouw van der Jagt

De organisatie is al heel cliëntgericht, maar hoe wordt je nog cliëntgerichter?

### Voorbeeld 1. In gesprek met mevrouw van der Jagt

Bij binnenkomst meld ik me bij de receptioniste: 'Ik heb een afspraak met mevrouw van der Jagt.' Zij antwoordt direct, zonder op een scherm te hoeven kijken: 'Meneer De Vries? U komt voor een interview. Gaat u maar even zitten, dan wordt u zo opgehaald.' De receptioniste weet mijn naam en waarvoor ik kom. Ik ervaar direct cliëntgerichtheid. Als ik mevrouw van der Jagt vraag naar haar aanpak, blijkt dat zij is gestart vanuit het geloof in de kwaliteit van de teams. Teams beantwoorden bij de kick-off de vraag: 'Wat wil je in cliëntgerichtheid verbeteren het komende half jaar?' Alles mag. Elk team maakt een kort plan van aanpak. Voor elk team zijn er 6 uren externe begeleiding beschikbaar. In vervolgbijeenkomsten wisselen teams onderling uit wat ze hebben gedaan, wat dat heeft opgeleverd en wat goed en minder goed werkte.

Mijn valt op hoe er een grote ruimte is binnen de kaders: 1. Werken aan Topzorg vanuit het thema cliëntgerichtheid; 2. Elk team een eigen 'verbeterproject' en 3. Externe ondersteuning. Mevrouw van der Jagt vertelt: 'Aanvankelijk waren collega-directeuren en managers sceptisch over deze aanpak. Het riep de nodige vragen op. Wat levert zo'n aanpak, waarbij de teams het zelf mogen invullen, precies op? Hoe toetsen we of teams hebben voldaan?

Hoe stralen we als organisatie hetzelfde uit naar onze cliënten, als ieder team zijn eigen aanpak kiest?' Mevrouw van der Jagt was er echter van overtuigd dat teams die de ruimte krijgen om dat te versterken wat ze zelf graag willen, veel betere en mooiere resultaten realiseren. Ze gelooft in de kracht van medewerkers en de teams.

Als ik kijk naar mijn ontvangst lijkt dat zijn vruchten af te werpen. Want ik kan alleen maar zeggen: 'dat is voor mij een viersterren beleving.'

Tot zover het eerste voorbeeld. Wat vertelt ons dit over ervaren leren en over leiderschap? In het voorbeeld zien we dat de teams bij Wilgaerden al werkende samen op weg gaan. Er is geen opleidingsprogramma dat door een 'deskundige' is bedacht. Teams kiezen zelf wat ze in het belang van de cliënt willen verbeteren en hoe. Ze proberen kleine stappen uit, stellen bij, proberen weer uit, kortom, het begint bij doen, daarop reflecteren en weer opnieuw doen. De kennis ontstaat door te doen en daarop te reflecteren: 'reflection in action' (Schön, 1987).

Het is ook situationeel, want teams volgen in hun eigen praktijk hun eigen weg. Elk team heeft immers een andere samenstelling, ervaringen, cliënten en kwaliteiten. Het vertrouwen dat teams prima hun eigen ontwikkeling kunnen sturen en graag het werk voor de cliënt zo goed mogelijk doen, is een belangrijke randvoorwaarde.

We zien hier een hele andere rol dan de klassieke visionaire leider die 'het allemaal weet', de hele organisatie inspireert met zijn toekomstbeeld, op de zeepkist klimt en denkt dat het vervolgens wel goed komt. We zien hier ook niet iemand die louter een procesbegeleider is. Het gaat ook niet om het één of het ander; een visionaire leider of een procesbegeleider. Het gaat om het één en het ander. We zien dat mevrouw van der Jagt deze twee kanten heel natuurlijk combineert. Ze heeft zelf een beeld over Topzorg en nodigt daarmee de rest van de organisatie uit om bij te dragen aan het verder completeren van dat beeld, aan het aanscherpen en verfijnen ervan. Als leider is ze ook procesbegeleider, ze laat haar eigen beeld los en nodigt anderen uit tot hun bijdrage. We zien verder in het voorbeeld hoe mevrouw van der Jagt durft te gaan staan voor haar aanpak, ook als anderen daar (nog) niet helemaal op vertrouwen. Op deze wijze leidinggeven vraagt authenticiteit.

### Doorbreken van denkpatronen

Bij het oplossen van een taai vraagstuk blijven we vaak vastzitten in dezelfde denkpatronen, die volgens gewoontes en tradities verlopen. Als we er echt niet meer uitkomen, schakelen we een expert in om ons verder te helpen. Vanuit ervaren leren wordt dat anders aanpak: je doorbreekt het vaste denkpatroon met behulp van een paar eenvoudige opdrachten. We geven een voorbeeld. Deze keer uit OlmenEs, een organisatie voor volwassenen met een verstandelijke beperking.

## Voorbeeld 2. Nieuw denken over wat je wilt: 'Dragend vasthouden'

*Opdracht 1: Beschrijf de situatie.*

Een bewoner knijpt anderen en doet dat onverwacht en hard. Hij ligt of zit in de buurt van het hovenierswerk op het gras of op een schommel. Het lukt al jaren niet om de bewoner aan het werk te krijgen, terwijl het uitgangspunt in de organisatie is dat alle bewoners 'zinnig' werk doen.

*Opdracht 2: In welk beroep of situatie is dit gedrag zinnig / een kwaliteit?*

Wanneer we het gedrag als zinnig voorstellen en willen versterken, dan is de eerste afspraak dat we een beroep voor ons zien waarin ogenschijnlijk niet gewerkt wordt. Vervolgens gaan we na wanneer we zelf knijpen. Ik knijp bijvoorbeeld, wanneer ik mijn theekopje vastheb. Dan draag ik het kopje en houd het vast. Een beroep waarin wordt gedragen en vastgehouden en eigenlijk niet wordt gewerkt, is bijvoorbeeld een secretaris die mijn agenda voortdurend vasthoudt en die ik dan kan pakken zodra ik die nodig heb.

*Opdracht 3: Onderstreep in deze beschrijving de twee kernwoorden. Plaats achter het eerste werkwoord een 'd' en laat het tweede werkwoord in de actieve vorm. Schrijf hier de gevonden handeling.*

'Dragend vasthouden'

*Opdracht 4: Geef de inbrenger een tip voor de toekomst.* Laat de bewoner een snoeischaar vasthouden, die de werkleider kan pakken wanneer hij die nodig heeft.

*Opdracht 5: Reflecteer na enkele weken op de opgedane ervaringen.*

Twee weken later: De werkleider heeft graskanten afgestoken en het gras in de emmer gedaan die hij de bewoner in handen heeft gegeven. Wanneer de emmer vol is, leegt de bewoner die vanzelf in de gereedstaande kruiwagen. Elke ochtend en middag is de werkleider zo een kwartier, samen met zijn 'niets doende' assistent, aan het werk. Na anderhalve week staat de bewoner 's ochtends, met de emmer in zijn hand, zelf klaar voor deze klus.

Wat zien we in dit voorbeeld? Er is een probleem dat al lang bestaat. Er is al veel over gesproken en dat kunnen experts weer doen, maar met meer van hetzelfde komen ze niet verder. Met opdracht 2 nodigen we uit om al doende te leren zonder het vooraf allemaal precies te begrijpen. We vragen om in beelden te denken en de situatie om te draaien. We kijken naar wat er *wel* is. Tegelijkertijd verschijnt dat pas door het beeld dat we samen maken. Zowel aan het beeldend denken als aan het kijken naar wat er *wel* is, doen we vaak weinig een appel. Terwijl er juist daardoor een nieuw perspectief verschijnt. Iedereen is verrast dat twee weken na de bespreking blijkt dat het gedrag van deze bewoner succesvol is veranderd. Door de opdrachten brengen we een structurelement in. Juist dit structurelement helpt om te gaan ervaren en het doet een appel aan de

onontgonnen vaardigheden. We gaan uit van de kwaliteit van de cliënt. We gaan ook uit van de kwaliteit van de medewerkers, namelijk dat zij in staat zijn om tot een zinnig perspectief te komen. Ze hebben alleen een vraag en een inbedding nodig die hen helpt iets anders te zien en te ontdekken dan ze tot nu toe zagen. Samen geef je een nieuwe invulling aan 'zinnig werk'. Die invulling gaat niet alleen over wat je als hulpverlener zinnig vindt, maar ook over wat de cliënt als zinnig inbrengt.

De leidinggevende helpt de teamleden in het nemen van initiatief en het geven van inbreng, zodat ze hun eigen begrip vormen. De leider stelt zich geïnteresseerd en onderzoekend op en zorgt dat nieuwe begripsinvullingen worden gedeeld in de organisatie.

Het nieuwe denken, waarin je traditionele begrippen een andere kleur en klank geeft, zien we ook bij Wilgaerden (voorbeeld 3).

## Voorbeeld 3. Verwachtingen en mogelijkheden

Een teamleider van de Thuiszorg vertelt: 'Er ontstaan oneigenlijke taken wanneer een medewerkster een keer een afwasje bij een cliënt doet. De volgende keer dat die medewerkster komt, staat er weer een afwas te wachten. Er is een verwachting gecreëerd, maar daar worden we niet voor betaald. Hoe lossen we dat zodanig op dat de cliënt tevreden blijft en wij de zorg verlenen waarvoor we worden betaald? Dit vraagstuk, dat een teamlid zo in haar praktijk tegenkwam, hebben we als team opgepakt. We ontdekten dat je als medewerkers met de cliënten in gesprek moet gaan over de verwachtingen en de mogelijkheden. Wanneer die verwachtingen goed zijn afgestemd, is er begrip en zal de cliënt tevreden zijn.' Interessant hier is dat cliëntgerichtheid niet vanzelf wordt ingevuld met 'u vraagt, wij draaien', maar met helderheid over verwachtingen en afspraken. Zoiets werkt en leidt tot hoge tevredenheid bij medewerkers en cliënten.

## 'Ja' zeggen

Het team van Wilgaerden zegt 'ja' tegen de ontstane situatie. De teamleden onderzoeken hoe ze in het hier en nu een wending aan de situatie kunnen geven die voor alle partijen bevredigend is. Ze accepteren dus hoe de situatie op dit moment is. Teams die 'ja' zeggen tegen wat er is en wat zich aandient, zijn eigenlijk altijd enthousiast. Toch is dit meestal niet vanzelfsprekend. In het voorbeeld van 'dragend vasthouden' en het voorbeeld hieronder, laten we zien hoe je 'ja' zeggen kunt oefenen. Als je dan de rest van de vergadering zo inricht dat je met elkaar 'ja' blijft zeggen, wordt het een basishouding en daarmee een garantie voor continuïteit. Opnieuw is er een opdracht ontwikkeld om op veel meer punten, tot en met de inrichting van de agenda, ervarend lerend te werk te gaan (De Vries & Schiphorst, 2013). We geven een voorbeeld uit de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking (De Vries, 2012).



Zomermarkt

#### Voorbeeld 4. Stimuleren van het individuele initiatief

*Verandering van de eetsituatie.*

Een medewerker heeft een vraag over de eetsituatie: 'Bij het eten treedt er telkens te veel agressie bij de bewoners op. Kunnen we niet beter in twee groepjes eten, in plaats van in één groep? En misschien ook wel na elkaar, in dezelfde ruimte?' Deze vraag roept gelijk veel discussie en standpunten op.

*Opdracht 1: schets de vraag of het voorstel.*

Zie hierboven.

*Opdracht 2: zoek je eigen ervaring op.*

Het gaat hierbij niet om ervaringen met de eetsituatie in het woonhuis, maar om voorbeelden van wanneer je zelf ergens - buiten het werk - met anderen of in groepjes na elkaar eet. Er is even stilte. Eén medewerker komt met een ervaring met een lopend buffet en hoe daar de mensen die geïnteresseerd waren in vis elkaar rond de visafdeling troffen. Een andere medewerker komt met de ervaring van gezellig samen wokken, samen actief zijn.

*Opdracht 3: vertaal je eigen ervaring naar de werksituatie.*

Uit deze ervaringen spreekt dat een groepje betekenis krijgt als je interesses kunt delen en als je samen actief kunt zijn.

*Opdracht 4: wat zie je jezelf en anderen gaan doen.*

De inbrenger is geïnspireerd en hij geeft aan dat hij zijn zoektocht kan voortzetten en dat hij er weer mee terugkomt. Hij heeft ook een observatieopdracht voor zijn collega's. Een collega geeft aan mee te willen doen.

*Zes weken later:*

De inbrenger zet inderdaad zijn zoektocht voort en houdt de anderen op de hoogte, betreft ze er ook in

door observaties van de eetsituatie te verzamelen. Men ontdekt dat men het zo slecht nog niet doet.

Voorheen werd er door de begeleiders vanuit de individuele relaties gekeken: 'Die bewoner daagt die bewoner uit; die wil niet naast die zitten; et cetera.' Nu werd er door de begeleiders naar het geheel van de tafelsituatie gekeken. Het idee van meer ruimte ontstond. Er kwam een grotere tafel. De eetsituatie is nu zelfs een gezellig moment geworden. Voorheen was het, vanwege de agressie, een telkens terugkerend onderwerp in de vergadering. Ook bij de medewerkers is er meer ruimte: er mag ook een keer iets misgaan.

Een medewerker: 'Wij werden niet gedwongen onder tijdsdruk een beslissing te nemen. Door het proces met elkaar te delen, ontstond er vanzelf een gezamenlijkheid.'

We zien in dit voorbeeld dat 'ja' zeggen betekent dat je niet collectief besluiten neemt. In het collectief zijn er ook altijd mensen die 'nee' zeggen. Daarnaast is er vaak een grote groep die twijfelt. 'Ja' zeggen betekent automatisch dat die verscheidenheid er mag zijn en dat je daar aandacht voor hebt. Luister goed naar de mensen die 'nee' zeggen, dat leidt tot verheldering en aanscherping. Veel mensen kunnen niet overzien wat een 'ja' voor hen en de situatie betekent. Hen tot een keuze dwingen leidt tot een 'nee'. Laat ruimte en laat 'nee'-zeggende de 'ja'-zeggende niet belemmeren in hun zoekproces. Opnieuw gaat het om eigen begripsvorming, verbinding met de situatie en authenticiteit. Je volgt je eigen weg en vraagt soms even hulp van je team en kunt daarna weer zelf verder.

Dit vraagt ook om leiders die 'ja' zeggen, die ruimte maken voor ideeën en initiatieven. Leiders die vragen

Kenmerken ervaren leren	Vaardigheden leidinggeven
Doen, ook al is niet alles begrepen, met een heldere taak, kaders of perspectief	Ruimte geven en stimuleren tot experimenteren en opdoen van ervaring met een heldere en stimulerende taak, kader of perspectief
Situationeel	Stimuleren van initiatief en zaken overlaten aan de teams Stimuleren van leren óp en tijdens het werk, bijvoorbeeld ook in de teamvergadering
In het hier en nu	Waarderen wat er is en daarmee verder werken
Vanuit authenticiteit	Oprechte interesse tonen en luisteren
Op zoek naar potentie	'Ja' zeggen
Delen en zo zelf en samen begrip vormen	Willen delen met anderen, ook zonder eigen belang, de dialoog stimuleren zodat ieder de kans krijgt zelf en samen begrip te vormen
Gericht op de toekomst	Vanuit het 'hier en nu' en 'ja' zeggen vooruitkijken
Versterken van authenticiteit	Ruimte geven aan initiatief en zorgen dat er niet onnodig collectief besluiten worden genomen

Tabel 1. Kenmerken van ervaren leren en de daarbij behorende leidinggevende vaardigheden

stellen die het team helpen om vanuit een verdedigend proces in een creatief proces te komen; een proces dat helpt om een ander perspectief te gaan zien.

### Eigen verantwoordelijkheid

Leren en ontwikkelen kun je alleen zelf doen, dat is je eigen verantwoordelijkheid. In je werk is het echter niet vrijblijvend, je laat zien wat je doet en ontwikkelt en koppelt dat terug aan je collega's en leidinggevende. We interviewden de directeur van OlmenEs, de heer Trouw. Het jaarthema in 2012 was 'eigen verantwoordelijkheid'. Hoe krijg en neem je nog meer de verantwoordelijkheid dan je al doet, als medewerker en als bewoner? De heer Trouw geeft een aantal interessante bespiegelingen (zie voorbeeld 5).

#### Voorbeeld 5. Interview met de heer Trouw

'Bij OlmenEs wilden we de besluitvaardigheid van medewerkers vergroten. Wij waren erg gewend om alles in het team te bespreken, overal consensus over te bereiken en pas daarna tot actie over te gaan. Deze gezamenlijke besluitvorming vertraagde en medewerkers voelden zich minder betrokken en verantwoordelijk.' OlmenEs wilde meer ruimte voor initiatieven van medewerkers. In het project is dat gelukt. De heer Trouw ziet ook cliënten veel meer initiatieven nemen. De ruimte die medewerkers ervaren en nemen heeft direct invloed op de ruimte die cliënten ervaren. Hoe hebben ze dat gerealiseerd? 'Medewerkers leerden in hun teams, onder begeleiding en met behulp van opdrachten. Ze leerden om vanuit een andere invalshoek naar de situatie en de bewoner te kijken. Daardoor ontstond ruimte voor onderzoek. Ze gingen weer op zoek naar mogelijkheden. Dit gaf de bewoner ruimte om te zijn wie hij was en de medewerker om zich verder te ontwikkelen als professional en als mens. Cruciaal hierin was dat medewerkers in het teamoverleg zelf casuïstiek gingen inbrengen. Die casuïstiek werd besproken (zie voorbeeld 4), maar daar hoefde geen consensus of algemeen besluit over te komen. We waren niet op zoek naar regels en procedures om met de bewoner om te gaan. De

medewerker die de casus inbracht bepaalde zelf op basis van de adviezen die hij had gekregen wat hij wilde gaan doen en hoe. De enige verwachting was dat hij er iets mee zou doen en daarover zou terugkoppelen in een volgend teamoverleg.'

Hoewel je verantwoordelijk bent voor je eigen leren, heb je input en feedback van anderen nodig en kun je elkaar versterken in het ervaren leren. In voorbeeld 5 zien we ook dat ervaren leren direct effect heeft op cliënten. In dit geval ervaren medewerkers meer ruimte en nemen zij daardoor veel meer initiatieven, waardoor ook bewoners dat meer gaan doen.

De heer Trouw vertelt dat hij als leider veel meer is gaan nadenken over de 'architectuur'; de vorm waarin hij medewerkers helpt om ruimte te ervaren en initiatieven te nemen. Als leider denk je veel bewuster na over wat je met een bijeenkomst wilt bereiken en welke vorm daarbij het meest behulpzaam is. Je stuurt vervolgens vooral het proces in plaats van de inhoud. Het vraagt ook een lange adem van leiders, anders vallen teams snel terug in hun oude patronen. Je moet de teams constant scherp houden om uit te gaan van wat er is en om samen te blijven onderzoeken.



De heer Trouw



Trotse Bakkers

### Structureren en laten gaan

In alle voorbeelden komt naar voren dat de leidinggevende zowel structureert als momenten laat ontstaan waarop de medewerkers gestimuleerd worden hun gang te gaan. 'Hun gang gaan' wil dan zeggen: ervaring opdoen, vanuit hun ervaring initiatief nemen en daarover berichten. Dit gebeurt op het niveau van het inrichten van een onderzoeksproces voor een hele organisatie, op het niveau van een onderzoekend gesprek in een team, als ook bij het opzoeken van de eigen ervaring. Tegelijkertijd wordt er op die drie niveaus een structuur geboden die elke keer weer helpt om te ervaren, daarop te reflecteren, ervan te leren en opnieuw te ervaren.

Met de opdrachten heb je een structuur in handen die blijkt te helpen om behoorlijk autonoom ervarend te leren.

### Ontwikkelen van leiderschap

In tabel 1 staan de kenmerken van ervarend leren op een rij. Met de voorbeelden hebben we geschetst hoe die kenmerken er in de praktijk uit kunnen zien en wat dat vraagt aan leiderschap. De voorbeelden komen uit de zorg, maar zijn naar ons idee grotendeels generaliseerbaar naar andere organisaties. Er zitten veel algemeen herkenbare leiderschapsvaardigheden in, bijvoorbeeld: coachend, dienend, faciliterend, sturend, visionair, proces ontwerpend, vertrouwend, lef tonend, loslaten en gedeeld leiderschap.

Het andere perspectief dat we hier op leiderschap geven, is dat deze vaardigheden met elkaar gecombineerd worden om een 'shift van mindsets' (Simons, 2013) te realiseren: de shift van 'oplossingen bedenken en collectief besluiten nemen' naar 'onderzoekend werken en initiatief nemen'. Ervarend leren is de hefboom om

te leiden vanuit wat zich aandient en de hefboom voor leiderschapontwikkeling. Daarmee wordt leiderschapontwikkeling ook: experimenteren, om advies vragen, reflecteren, aanpassen, weer experimenteren, etc. Dat doe je samen met anderen. Je zoekt continu naar andere perspectieven en durft dus steeds te shiften van mindset. Je creëert voor jezelf en anderen een leeromgeving met kennis- en ervaringsactiverende werkvormen. Natuurlijk gaat leiderschapontwikkeling ook om 'ja' zeggen. Je gaat zien wat er allemaal is en hoe je die kiemen verder tot bloei kunt laten komen (Gratton, 2007; Homan, 2005; Tjepkema & Verheijen, 2009). ●

### Literatuur

- Cooperrider, D.L., D. Whitney & J.M. Stavros (2008). *Appreciative inquiry handbook. For leaders of change.* (2nd. Ed). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots. Why some teams, workplaces and organizations buzz with energy – And others don't.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering.* Sdu Uitgevers bv.
- Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, P.R.J. (2013). *Mindshifting: (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Afscheidsrede uitgesproken op 19 december 2013 in Utrecht. [www.visieopleeren.nl](http://www.visieopleeren.nl)
- Tjepkema, S. & L. Verheijen (2009). *Van Kiem tot Kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering.* Houten: Uitgeverij Springer.
- Vries, A. de (2004). *Ervaringsleren cultiveren. Onderzoek in eigen werk.* Promotieonderzoek. Delft: Eburon.
- Vries, A. de (2005). Ja-cultuur en het verzorgen van ervaringsleren. In: Zelfsturend leren op het werk. *Develop, Tijdschrift over Human Resources Development 1* (2), pp. 57-65.
- Vries, A. de (2012). *Versterken individuele besluitvaardigheid op de werkvloer.* Appelscha: OlmenEs / [www.academievoorervarendleren.nl](http://www.academievoorervarendleren.nl)
- Vries, A. de & T. Schiphorst (2013). *'GOH' Onbegrepen gedrag, bron van creativiteit.* Arnhem: Academie voor Ervarend Leren.



**Drs. Karin Derksen** is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Daarnaast doet zij promotieonderzoek naar hoe teams zo effectief mogelijk kunnen samenwerken.  
E-mail: [k.derksen@kade-leren.nl](mailto:k.derksen@kade-leren.nl)



**Dr. Albert de Vries** is eigenaar van Albert de Vries Onderzoek in eigen werk. Hij is medeoprichter van de Academie voor Ervarend Leren. E-mail: [albertdevries@academievoorervarendleren.nl](mailto:albertdevries@academievoorervarendleren.nl). Zijn nieuwste boek is te bestellen via: [www.academievoorervarendleren.nl](http://www.academievoorervarendleren.nl)