



MANON RUIJTERS **EN** ROBERT-JAN SIMONS (RED.)

Canon van het leren

50 CONCEPTEN EN HUN GRONDLEGERS

MANON RUIJTERS EN ROBERT-JAN SIMONS (RED.)

Canon van het leren

50 concepten en hun grondleggers

Vakmedianet

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 13 10284 0
NUR 801

Ontwerp omslag en binnenwerk: Bottenheft

© 2012 Kluwer, Deventer
© 2015, Vakmedianet, Deventer
www.overmanagement.nl

INHOUD

Inleiding 9

Grondleggers, tijdlijn en auteurs 15

Overzicht van vraagstukken 19

- 1 **Afgunst — [Melanie Klein]** 25
Nicholas van Eek
- 2 **Actieonderzoek — [Kurt Lewin]** 37
Arienne van Staveren
- 3 **Activity theory — [Yrjö Engeström]** 51
Sanne Akkerman
- 4 **Alignment — [Victor Rosansky en George Labovitz]** 65
Rob Blomme
- 5 **Appreciative Inquiry — [David Cooperrider]** 77
Saskia Tjepkema en Luc Verheijen
- 6 **Bevlogenheid — [Arnold Bakker]** 91
Paul Berman
- 7 **Breinleren — [Antonio R. Damasio en David A. Sousa]** 101
Brigitte Spee
- 8 **Common knowledge — [Nancy Dixon]** 113
Suzane Verdonschot
- 9 **Community of Practice — [Etienne Wenger]** 125
Marc Coenders
- 10 **Conflictescalatieladder — [Friedrich Glasl]** 137
Maurits Jan Vink
- 11 **Containment — [Wilfred Bion]** 149
Yvonne Burger en Arnold Roos

- 12 **Corporate curriculum** — [Joseph W.M. Kessels] 159
Joseph Kessels en Suzanne Verdonshot
- 13 **Cultuur** — [Edgar Schein] 173
Maurits Jan Vink
- 14 **Deliberate practice** — [K. Anders Ericsson] 185
Rika Schut
- 15 **Double-loop learning** — [Donald Schön en Chris Argyris] 197
Manon Ruijters
- 16 **Evaluatie** — [Donald L. Kirkpatrick] 211
Leen van Driel
- 17 **Fasen van groepsontwikkeling** — [Bruce W. Tuckman] 223
Martijn Vroemen
- 18 **Feedback** — [John Hattie en Helen Timperley] 235
Arja van der Valk
- 19 **Flow** — [Mihaly Csikszentmihalyi] 249
Luk Dewulf
- 20 **Gestaltbenadering** — [Frederick Perls] 263
Pierre Mellegers en Joep van Nunen
- 21 **Habitus** — [Pierre Bourdieu] 275
Yolande Witman
- 22 **Kenniscreatie** — [Carl Bereiter en Marlene Scardamalia] 287
Frank de Jong
- 23 **Kennismanagement** — [Mathieu Weggeman] 301
Katharina Schwarz
- 24 **Kerncompetentie** — [C.K. Prahalad en Gary Hamel] 313
Michiel Schoemaker
- 25 **Leerstijlen** — [David A. Kolb] 325
Robert-Jan Simons

- 26 **Leren leren** — **[Sylvia Downs]** 339
Donatus Thöne en Jeroen Bode
- 27 **Lerende organisatie** — **[Mike Pedler]** 349
Rob Poell
- 28 **Logische niveaus** — **[Gregory Bateson]** 361
Elly van de Braak en Ineke Coremans
- 29 **Losjes gekoppelde systemen** — **[Karl E. Weick]** 373
Léon de Caluwé
- 30 **Macht en leren** — **[John Coopey]** 385
Hans Vermaak
- 31 **Mindset** — **[Carol Dweck]** 397
Björn Prevaas
- 32 **Netwerklere**n — **[Peter Goodyear]** 409
Maarten de Laat
- 33 **Nieuwsgierigheid** — **[Daniel E. Berlyne]** 421
Robert-Jan Simons
- 34 **Non-formeel leren** — **[Michael Eraut]** 433
Leontine Bibo
- 35 **Onbewust gedrag** — **[Sigmund Freud]** 445
Sanneke Bolhuis
- 36 **Plek der moeite** — **[André Wierdsma]** 457
André Wierdsma
- 37 **Reflectie** — **[John Dewey]** 469
Marianne van Woerkom
- 38 **Reflective practitioner** — **[Donald Schön]** 479
Guido Walraven
- 39 **Ruimte** — **[Hirotaka Takeuchi en Ikurijo Nonaka]** 491
Ingelien Veldkamp

- 40 **Self-Determination Theory — [Edward L. Deci en Richard M. Ryan]** 503
Willem Eikelenboom
- 41 **Soft Systems Methodology — [Peter Checkland]** 517
Annelien Stapel en Marc van Leeuwen
- 42 **Taxonomie — [Benjamin Samuel Bloom]** 531
Manon Ruijters
- 43 **Teamleren — [Connie J.G. Gersick]** 547
Thijs Homan
- 44 **Theory U — [Otto Scharmer]** 559
Jurry Swart
- 45 **Transfer — [Jim Robinson en Dana Gaines Robinson]** 571
Mary Geurts en Herman van der Vlies
- 46 **Vijf disciplines — [Peter M. Senge]** 581
Carlos Estarippa
- 47 **Werkleren — [Stephen Billett]** 591
Anja Doornbos en Bert van Veldhuizen
- 48 **Zelfbeeld — [George Herbert Mead]** 603
Rob Blomme
- 49 **Zelfgestuurd leren — [John H. Flavell]** 613
Frank de Jong
- 50 **Zone van de naaste ontwikkeling — [Lev Vygotsky]** 623
Ans Grotendorst

Literatuur 637

Trefwoordenregister 657

Over de auteurs 663

INLEIDING

Het is 22 augustus 2008. We hebben deze middag eindelijk de rust en ruimte genomen om zonder agenda over het vak te kunnen praten. Nou ja, niet geheel zonder agenda. Duidelijk is dat we wel toe zijn aan een nieuwe onderneming. Na het samen bouwen aan modellen en handreikingen voor het leren in en om organisaties, het schrijven van proposals voor conferenties en artikelen voor boeken, na het meedoen met de onderwijsinnovatiewedstrijd, is het tijd om een nieuwe ambitie te omarmen. Ideeën zijn er genoeg (die we hier overigens niet opnemen omdat ze ongetwijfeld nog wel een keer het daglicht zien) en de discussie is stevig. Toch zijn we het er redelijk snel over eens: we willen een Basisboek Leren tot stand brengen. Geen nieuwe visie dit keer, geen hiaten invullen, maar een boek neerzetten waarin de basiskennis van ons vak bijeen is gebracht. Overigens willen we dat niet alléén doen, maar met inzet van ons netwerk.

Dus lopen we onze contacten door en stellen een lijst van mogelijke auteurs samen; met veel en weinig ervaring in het schrijven, uit wetenschap en praktijk, maar allen met een eigen kleur en eigen opvattingen. Het zijn allemaal mensen van wie we denken dat ze in staat zijn om een ander stukje van de puzzel te leggen. We stellen ook een eerste lijst van onderwerpen samen. En we schrijven een brief. Iets over vieren gaat die de deur uit:

‘Beste Collega’s,

Laten we maar met de deur in huis vallen. Wij zijn begonnen aan een nieuw, ambitieus initiatief; het schrijven van een basisboek over leren, en we zouden jou graag op de lijst van auteurs zetten...’

Aanleidingen tot dit initiatief...

De eerste is de regelmaat waarmee we beiden de vraag krijgen: wat is nu een goed basisboek als het over leren gaat? Bij verandering horen we dan Léon de Caluwé zeggen: ‘Nou, er zijn zo’n vijf basisboeken..., als je die gelezen hebt, dan weet je wel aardig de weg in het vak.’ Stel je die vraag rond leren, dan wordt het toch even stil. Er is héél veel geschreven over leren, maar in veel detail en vanuit veel verschillende perspectieven en overtuigingen. Goede en toegankelijke overzichtswerken zijn er nauwelijks. Waar er al iets te vinden is, gaat het over onderwijs of opleiden. Een basiswerk over leren in en om organisaties ontbreekt.

Een tweede aanleiding vormt onze wens theorie en praktijk te verbinden. De kloof tussen deze twee is groot. Mooie ideeën vanuit de theorie bereiken de praktijk slechts mondjesmaat. Waardevolle inzichten vanuit de praktijk komen niet of nauwelijks in de wetenschap terecht, anders dan door promovendi die naast hun werk onderzoek doen. En waar deze twee elkaar ontmoeten zijn inzichten ver-

dund en oppervlakkig. Iedereen ‘kent’ Kolb, maar hoe vaak wordt hij ‘gelezen’? Ettelijke jaren geleden leverde een bezoek aan Scheltema op zoek naar ‘Kolb’ de reactie op: ‘Kolb? Zegt me niets. O, dat boek is in ’82 voor het laatst besteld. Dat hebben we dus niet op voorraad.’ En welke practitioner weet of hij de ‘juiste’ Kolb-test gebruikt? (Het alleenrecht is overigens vergeven aan Hay Group.) Maar met veel anderen is het niet beter gesteld. Actieleren van Revans? Logische niveaus van Bateson? ‘Loosly coupled systems’ van Weick? Taxonomy van Bloom? Deze laatste constateerde overigens al in 1967 met enig cynisme: ‘Ik ben waarschijnlijk de bekendste en minst gelezen Amerikaanse psycholoog.’

Voordat er verwarring ontstaat; dit is geen bestraffende opmerking in de richting van de practitioner. Het is eerder een bevestiging van het gegeven dat het niet eenvoudig is om in dit wetenschappelijke veld je weg te vinden.

Zou het nu niet heerlijk zijn, zo dachten wij, om een boek in de kast te hebben staan waarin de basis van allerlei concepten rond leren en ontwikkelen in en om organisaties terug te vinden is? Zonder sausjes en bewerkingen, simpelweg zoals de grondlegger het bedoeld heeft? Voorzien van praktijkrelevantie (‘Dit concept is prima bruikbaar binnen...’) en kritische noten (‘Kijk ook even naar’ of ‘Pas op voor...’).

Tenslotte vonden we het ook gewoon leuk om weer te schrijven en dat te doen met gewaardeerde collega’s. Dat waren er in eerste instantie ruim veertig.

En zo geschiedde...

Om iets over vieren verstuurden we onze uitnodiging. Binnen een uur kwamen de eerste reacties en binnen een paar dagen hadden we ze allemaal. Het idee was om in één jaar tijd deze onderneming tot een goed einde te brengen.

Dat goede einde is er inmiddels; meer dan 90% van de oorspronkelijk uitgenodigde auteurs is aan boord gebleven. In de loop van de tijd heeft dit zich uitgebreid tot het respectabele aantal van 53 auteurs. Oorspronkelijk wilden we dat elk hoofdstuk door één auteur zou worden geschreven en zou worden gekoppeld aan één grondlegger. Dat is niet helemaal gelukt omdat er toch meer samen geschreven wordt dan wij dachten.

De tijd heeft zich verveelvoudigd. We bewogen met elkaar mee. Met tussendoor een promotie, wisseling van banen, persoonlijke problemen met gezin en gezondheid, maar ook met zoektochten naar de juiste inhoud, de juiste toon, de juiste diepgang. Het oorspronkelijke, overzichtelijke idee van een jaar heeft ons, en wellicht velen met ons, over de streep getrokken om dit aan te gaan. Eenmaal onderweg hebben we ervoor gekozen mensen aan boord te houden; dus vertragingen voor gegeven aangenomen, en daarmee naar beste eer en geweten rekening ge-

houden. Wetende dat we vooral vroege en snelle schrijvers hiermee tekort hebben gedaan, zijn we toch, mede door de vele ondersteunende reacties, blij dat we deze keuze gemaakt hebben. En dat we hebben volgehouden.

Ook de onderwerpen bewogen mee...

Onze eerste uitnodiging aan de auteurs ging gepaard met een lijst van 45 concepten die wij in ons vak van belang achtten; het resultaat van een eerste brainstorm. Ook stuurden we een lijst met praktijkvraagstukken mee.

We volgden daarbij een paar uitgangspunten:

- We wilden uitgaan van een brede opvatting van leren, en om deze reden ook waken voor een te grote inbreng vanuit opleidingskunde en onderwijs(kunde).
- Liever kozen we voor een positionering met raakvlakken aan ontwikkelen en veranderen. In het boek zult u dan ook merken dat er redelijk wat onderwerpen bij zijn die door sommigen niet vanzelfsprekend onder 'leren' gecategoriseerd worden.
- We hadden de overtuiging dat het komen tot een stevig onderbouwde keuze welke onderwerpen, concepten en schrijvers tot dé top-50 behoren, een onderzoek in zichzelf zou vragen. We kozen er daarom voor het 'veld' hierin het beslissende woord te geven, door onze initiële lijst aan hen voor te leggen en te vragen naar aanvullingen, correcties, maar ook persoonlijke favorieten.
- Tenslotte was er ook een pragmatische kant. Er moest bij elk onderwerp wel een auteur te vinden zijn.

Met deze benadering namen we natuurlijk ook wel een risico. Immers, wat zouden vakgenoten ervan vinden? Wij waren verbluft door de uiteindelijke reacties, door het enthousiasme, de stimulans en de wens onderdeel van deze onderneming te zijn. Leen van Driel noemde het een even noodzakelijk als ambitieus project. Velen gaven aan juist positief geraakt te zijn door onze 'open benadering'. En er was voldoende humor. Zoals Marc van Leeuwen die zich afvroeg of onze vraag om aanvullingen een test was om te zien hoe goed je je klassiekers kent?!

De huidige lijst overziend, denken wij met elkaar een praktisch relevante en theoretisch betekenisvolle dwarsdoorsnede te hebben gemaakt. Maar het uiteindelijke oordeel is natuurlijk aan u.

En wie is 'u' dan?

Genoeg over ons. Dit boek is voor en nu ook van u. Als dat een beetje in lijn is met onze bedoeling dan is de kans groot dat u adviseur bent, of wetenschapper, HRD'er, opleider, onderwijskundige, veranderkundige. Misschien ook wel manager, student of docent. Wat u in elk geval gemeenschappelijk met ons heeft, is een

interesse in leren in en om organisaties in de meest brede zin van het woord. Bovendien vindt u het prettig om iets van de achtergrond van concepten te weten, van de mens achter het verhaal, de mogelijkheden en beperkingen.

Wat is uiteindelijk het idee achter elk hoofdstuk geworden?

Alle vijftig hoofdstukken in dit boek zijn gecentreerd rondom een ‘concept’ en een grondlegger. Vaak zijn die grondleggers ook daadwerkelijk ‘grondlegger’ in de officiële betekenis van het woord: de eerste schrijver over een onderwerp en daarin ook erkend. Even vaak hebben we gekozen voor de meest bekende schrijver op een bepaald gebied. Iemand met aanzien, die de toon heeft gezet en daar ook in praktijk of theorie erkenning voor krijgt. Daarbij zijn subjectieve keuzes onvermijdbaar gebleken. Uiteindelijk zijn Plato en Dewey waarschijnlijk grondlegger van heel veel van de concepten in dit boek.

De 50 hoofdstukken kennen een vergelijkbare opbouw. Ze vertrekken vanuit persoonlijke verhalen:

- Een verhaal van de auteur. Wat maakt nu dat hij of zij over dit onderwerp schrijft, wat is de onderliggende puzzel of fascinatie, wat vindt hij of zij interessant aan het concept of de schrijver?
- En een verhaal over de grondlegger. Wie is hij of zij, wanneer en waar speelde zijn leven zich af, wat schetst zijn of haar context?

We hopen op die manier iets van liefde voor het vak over te dragen, nieuwsgierigheid te wekken.

Dan volgt een onverdunde uitleg van het concept en de belangrijkste aanpalende begrippen. Wat we belangrijk vonden, is dat u hier kennismaat met het concept zoals bedoeld door de betreffende grondlegger. Dus zo weinig mogelijk veranderd door persoonlijke meningen, nuances, verbasteringen of bewerkingen.

Het derde deel van elk hoofdstuk betreft een doorvertaling naar de praktijk en een kritische reflectie. Wat is er nu verder gebeurd rondom dit concept? Wie heeft erop voortgebouwd? Waar is het voor gebruikt? En waar kun je het voor gebruiken? Zijn er ook kritische noten te kraken en wat leert ons dat dan?

Elk hoofdstuk sluit af met een aantal referenties, zowel naar het web als naar relevante literatuur. Bent u geïnteresseerd in andere referenties die in een hoofdstuk zijn gebruikt, dan vindt u die achterin het boek.

Hoe dit boek te gebruiken?

Ongetwijfeld is dit boek interessante literatuur voor opleidingen, waarbij het wellicht gestructureerd aandacht krijgt. Op die manier hebben we het in oorsprong echter niet bedoeld. Wat we wilden doen, is theorie toegankelijk maken. We zien het dus ook als een naslagwerk.

Er zijn verschillende manieren om met dit boek om te gaan:

- De artikelen zijn alfabetisch gerangschikt op concept. Wilt u dus iets weten over ‘communities of practice’, dan kunt u eenvoudigweg in de inhoudsopgave terecht.
- Bent u in uw werk bezig met een vraagstuk en benieuwd wat dan relevante kennis is die u van dienst kan zijn, dan hebben we voor u een lijst met praktijkvraagstukken beschikbaar. U treft deze aan op pagina 19. Door in de lijst op zoek te gaan naar een begrip dat raakt aan uw vraagstuk, verwijzen wij u door naar concepten die daarmee verband houden.
- Bent u ergens een naam tegengekomen, en bent u benieuwd waarom hij of zij genoemd is, dan kun u terecht in de lijst met grondleggers. Die vindt u op pagina 15. De auteurs van de artikelen vindt u op pagina 18.
- Ten slotte treft u op pagina 17 een tijdlijn aan waarop alle concepten zijn terug te vinden. Als ordening hebben we gekozen voor de verschijningsdatum van de belangrijkste publicatie.
- Tenslotte...

En daar ligt het dan, voor u, een boek waar met veel passie en volharding aan is gewerkt, door een grote groep mensen. En dit is de plek om hen dank te zeggen.

Allereerst de auteurs. We hebben een eindeloze mailbox met jullie halfproducten, producten, vragen en bemoedigende mails. Alleen daarom al kunnen we nooit spijt hebben van deze inderdaad ambitieuze onderneming. Wij danken jullie voor alle inzet, al het vertrouwen, alle ideeën en betrokkenheid en natuurlijk jullie geduld. Het zijn stuk voor stuk mooie artikelen geworden, met diepgang en met hart. Daar zijn we niet alleen blij mee, maar we zijn er ook trots op dat we een boek mogen en kunnen presenteren waarin heel schrijvend Nederland op dit vakgebied heeft meegewerkt.

We danken ook Kluwer. Zowel Freek Talsma als Gerri Reimert hebben vanaf het begin achter deze onderneming gestaan, ons gesteund en met ons meegedacht. Vooral in de laatste fase bezorgde onze ambitie ook hen meer dan regulier werk bij de totstandkoming van een boek. Wij danken Karen van Lente en Everdien ten Zijthof voor de punten op de i alsook voor de steun en het meedenken. Het is zorgvuldig en kundig gedaan!

Robert-Jan, ook jij dank voor dit avontuur. Ik vond het wederom een mooie ervaring. We hebben wel eens in wanhoop met de handen in het haar gezeten, maar toch zijn die momenten betrekkelijk sporadisch geweest. We hebben vooral heel gestaag gewerkt. Vaak bijna als een fabriekje trachtend alles op de rit te houden. Bepaalde tijd voor inhoudelijke gesprekken buiten het boek om. Nu komt er weer ruimte en gelukkig maar, want de vragen hebben zich weer opgestapeld. Ik had dit met niemand anders kunnen en willen doen!

Manon, ik dank je heel erg voor al het werk dat je hebt gedaan. Vooral het laatste jaar was jouw bijdrage veel groter dan de mijne en daar kan ik mij wel eens schuldig over voelen. Je hebt waanzinnig veel mensen gemaild. Je hebt veel meer hoofdstukken gereviewed en veel meer contacten onderhouden dan ik. Inhoudelijk heb je mij ook in dit proces weer veel geleerd. Jouw gigantische netwerk, vooral ook in de organisatieadvieswereld, zorgde voor de zo noodzakelijke en door ons beiden gewenste verbreding van het begrip leren. Je steeds weer creatieve invallen maakten dit boek nog meer een bijzonder boek! Dank je wel voor dit volgende blijk van onze inspirerende samenwerking.

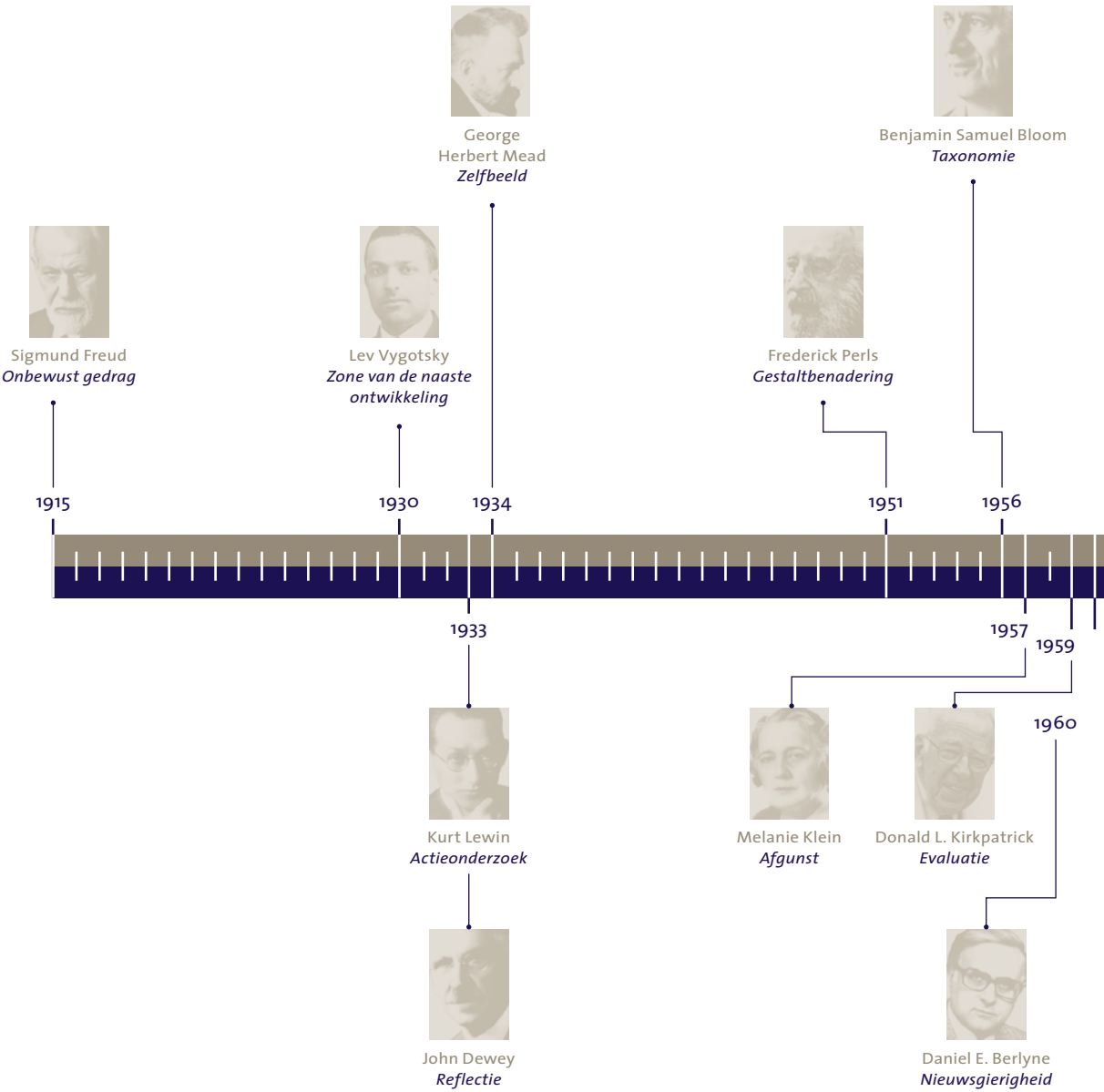
MANON RUIJTERS EN ROBERT-JAN SIMONS

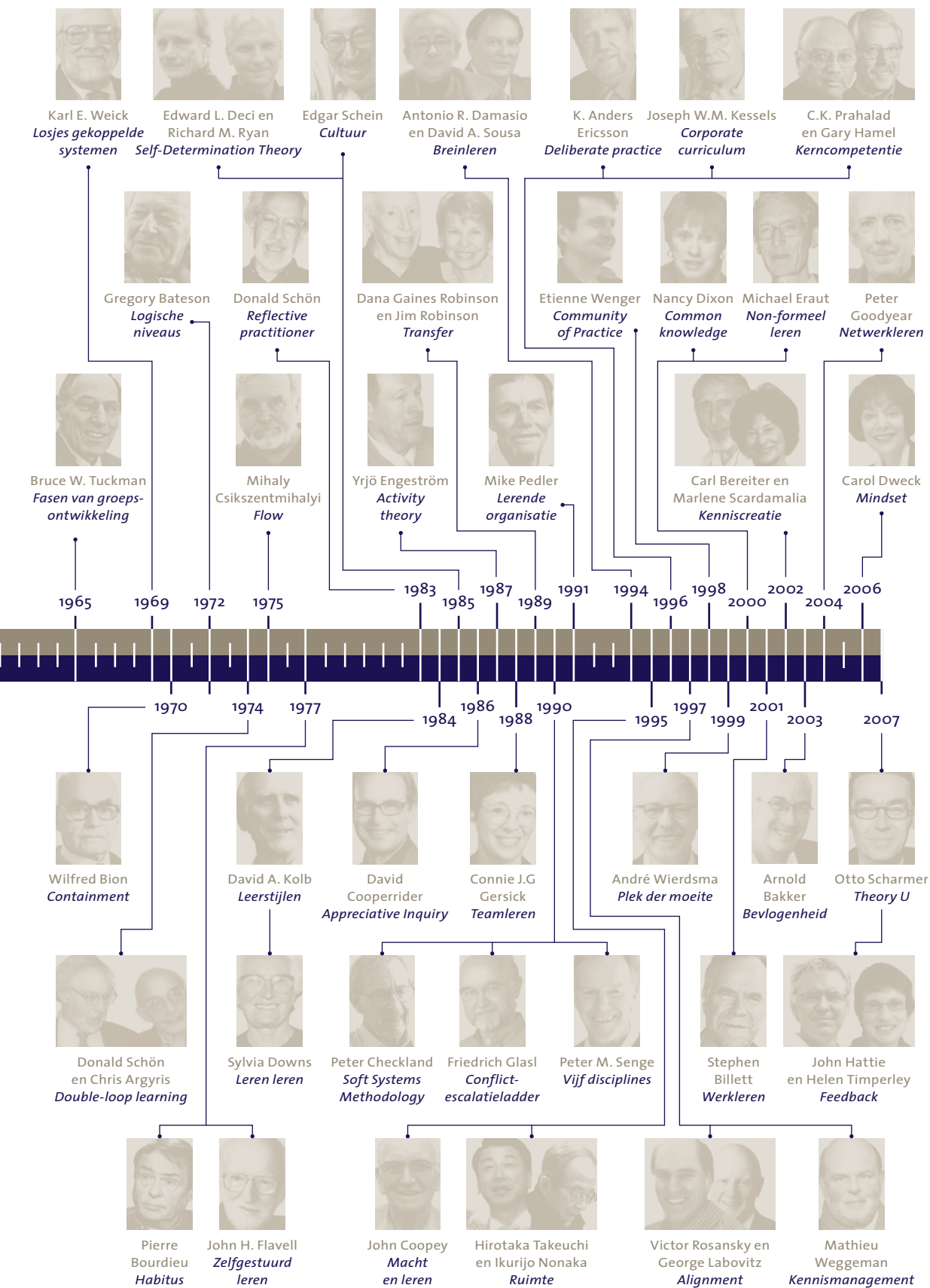
GRONDLEGGER, TIJDLIJN EN AUTEURS

Grondleggers

Chris Argyris	197	Joseph W.M. Kessels	159
Arnold Bakker	91	Donald L. Kirkpatrick	211
Gregory Bateson	361	Melanie Klein	25
Carl Bereiter	287	David A. Kolb	325
Daniel E. Berlyne	421	George Labovitz	65
Stephen Billett	591	Kurt Lewin	37
Wilfred Bion	149	George Herbert Mead	603
Benjamin Samuel Bloom	531	Ikurijo Nonaka	491
Pierre Bourdieu	275	Mike Pedler	349
Peter Checkland	517	Frederick Perls	263
David Cooperrider	77	C.K. Prahalad	313
John Coopey	385	Jim Robinson	571
Mihaly Csikszentmihalyi	249	Dana Gaines Robinson	571
Antonio R. Damasio	101	Victor Rosansky	65
Edward L. Deci	503	Richard M. Ryan	503
John Dewey	469	Marlene Scardamalia	287
Nancy Dixon	113	Otto Scharmer	559
Sylvia Downs	339	Edgar Schein	173
Carol Dweck	397	Donald Schön	197, 479
Yrjö Engeström	51	Peter M. Senge	581
Michael Eraut	433	David A. Sousa	101
K. Anders Ericsson	185	Hiroataka Takeuchi	491
John H. Flavell	613	Helen Timperley	235
Sigmund Freud	445	Bruce W. Tuckman	223
Connie J.G. Gersick	547	Lev Vygotsky	623
Friedrich Glasl	137	Mathieu Weggeman	301
Peter Goodyear	409	Karl E. Weick	373
Gary Hamel	313	Etienne Wenger	125
John Hattie	235	André Wierdsma	457

Tijdlijn





Auteurs

Sanne Akkerman 51
 Leontine Bibo 433
 Rob Blomme 65, 603
 Jeroen Bode 339
 Sanneke Bolhuis 445
 Elly van de Braak 361
 Paul Breman 91
 Yvonne Burger 149
 Léon de Caluwé 373
 Marc Coenders 125
 Ineke Coremans 361
 Luk Dewulf 249
 Anja Doornbos 591
 Leen van Driel 211
 Nicholas van Eek 25
 Willem Eikelenboom 503
 Carlos Estarippa 581
 Mary Geurts 571
 Ans Grotendorst 623
 Thijs Homan 547
 Frank de Jong 287, 613
 Joseph Kessels 159
 Maarten de Laat 409
 Marc van Leeuwen 517
 Pierre Mellegers 263
 Joep van Nunen 263
 Rob Poell 349

Björn Prevaas 397
 Arnold Roos 149
 Manon Ruijters 197, 531
 Michiel Schoemaker 313
 Rika Schut 185
 Katharina Schwarz 301
 Robert-Jan Simons 325, 421
 Brigitte Spee 101
 Annelien Stapel 517
 Arienne van Staveren 37
 Jurry Swart 559
 Donatus Thöne 339
 Saskia Tjepkema 77
 Arja van der Valk 235
 Bert van Veldhuizen 591
 Ingelien Veldkamp 491
 Suzanne Verdonschot 113, 159
 Luc Verheijen 77
 Hans Vermaak 385
 Maurits Jan Vink 137, 173
 Herman van der Vlies 571
 Martijn Vroemen 223
 Guido Walraven 479
 André Wierdsma 457
 Yolande Witman 275
 Marianne van Woerkom 469

OVERZICHT VAN VRAAGSTUKKEN

Dit boek geeft gemakkelijke toegang tot concepten en grondleggers, maar wat nu als je in de organisatie met een vraagstuk aan de slag wilt? In dat geval kan de onderstaande tabel u een stap verder helpen. Zoek in de eerste kolom het terrein waarmee uw vraagstuk verwant is. In de tweede kolom ziet u dan voorbeelden van vraagstukken die hier wat ons betreft bij horen. In de laatste kolom staan vervolgens de verwante hoofdstukken.

Vraagstukken op het gebied van	Voorbeeldvraagstukken	Hoofdstukken die relevant zijn
Creativiteit en innovatie	■ In veranderende wereld, informatie-samenleving, met korte kennishalfwaardetijd is creativiteit en innovatie van toenemend belang. Behoort tot de kwaliteiten van de 21^{ste} eeuw. ■ 'How teaching kills creativity' (Ken Robinson). ■ Leren innoveren, hoe doe je dat en waar raakt het allemaal aan?	■ Actieonderzoek ■ Activity theory ■ Breinleren ■ Kenniscreatie ■ Lerende organisaties ■ Nieuwsgierigheid ■ Ruimte ■ Theory U ■ Vijf disciplines
Diversiteit	■ Hoe kom je beter tegemoet aan verschillen tussen medewerkers? ■ Hoeveel eenduidigheid is er mogelijk? ■ Hoe geeft iedereen betekenis? ■ Wat zijn consequenties voor werving en selectie?	■ Leerstijlen ■ Losjes gekoppelde systemen ■ Plek der moeite
Duurzaam leren en organiseren	■ Hoe zorg je dat leren en opleiden beklijft en dat mensen het geleerde blijvend toepassen? ■ Hoe borg je het leren op de werkplek? ■ Hoe kunnen we medewerkers laten leren voor de organisatie? ■ Welke ruimtes ondersteunen welke vormen van leren?	■ Actieonderzoek ■ Corporate curriculum ■ Kenniscreatie ■ Leerstijlen ■ Mindset ■ Transfer
Evalueren	■ Hoe bepaal je de kwaliteit van opleidingen? ■ Hoe van leertrajecten of van het leren op de werkplek?	■ Corporate curriculum ■ Evaluatie ■ Logische niveaus ■ Werkleren

Vraagstukken op het gebied van	Voorbeeldvraagstukken	Hoofdstukken die relevant zijn
Faciliteren	■ Het begeleiden van leren en ontwikkelen kent tal van aandachtspunten: hoe ga je om met conflicten, met knelpunten in relaties met bieden van ruimte en veiligheid? ■ Hoe doe je dat als coach van individu of team? ■ Hoe faciliteer je organisatie-ontwikkeling en cultuurverandering?	■ Afgunst ■ Conflicten ■ Containment ■ Cultuur ■ Deliberate practice ■ Gestalttheorie ■ Leren leren ■ Lerende organisaties ■ Teamleren ■ Vijf disciplines ■ Zone van de naaste ontwikkeling
Formeel leren	■ Hoe ontwerp ik een opleiding of hoe bepaal of vergroot ik het effect? ■ Welke rol spelen opleidingen in organisaties?	■ Corporate curriculum ■ Evaluatie ■ Reflective practitioner ■ Transfer ■ Zelfregulatie
Fusie, kanteling	■ Omgaan met weerstand tegen verandering. ■ Hoe kun je een organisatie laten kantelen? ■ Het begeleiden van een fusie.	■ Afgunst ■ Conflicten ■ Fasen van groepontwikkeling ■ Losjes gekoppelde systemen ■ Macht ■ Plek der moeite ■ Self-Determination Theory
Gedragsverandering	■ Hoe kunnen mensen hun gedrag veranderen? ■ Wat is er nodig om dit te bewerkstelligen? ■ Welke rol kunnen leidinggevers hierbij vervullen?	■ Cultuur ■ Deliberate practice ■ Double-loop learning ■ Feedback ■ Gestalttheorie ■ Leren leren ■ Logische niveaus ■ Losjes gekoppelde systemen ■ Mindset ■ Zelfbeeld
Herhaling van fouten	■ Hoe voorkom je herhaling van fouten? ■ Leren van fouten is ook belangrijk. ■ Welke soorten fouten moeten worden onderscheiden?	■ Actieonderzoek ■ Cultuur ■ Double-loop learning ■ Kenniscreatie ■ Kennismanagement ■ Leren leren
Implementatie	■ Het invoeren van nieuwe manieren van werken. ■ Nieuwe tools gaan gebruiken. ■ Resultaten van opleidingen inzetten.	■ Activity theory ■ Action learning ■ Cultuur ■ Transfer

Vraagstukken op het gebied van	Voorbeeldvraagstukken	Hoofdstukken die relevant zijn
Informeel leren	■ Hoe leren mensen impliciet? ■ Kan ik dat ook beïnvloeden? ■ Wat is de waarde van informeel leren in organisaties? ■ Informeel leren als middel om cultuurverandering te bewerkstelligen?	■ Activity theory ■ Common knowledge ■ Community of Practice ■ Netwerklernen ■ Non-formeel leren ■ Reflective practitioner ■ Werkleren ■ Zone van de naaste ontwikkeling
Kennisdeling	■ Hoe kunnen wij beter van elkaar leren? ■ Delen van kennis. ■ Niet steeds opnieuw het wiel uitvinden.	■ Actieonderzoek ■ Corporate curriculum ■ Kennismanagement ■ Lerende organisaties ■ Nieuwsgierigheid ■ Ruimte ■ Teamleren
Kwaliteit	■ Hoe bewaak je de kwaliteit van processen en producten in ruime zin? ■ De totale PDCA-cyclus uitvoeren: plan-do-check-act. ■ Hoe manage je je kennis?	■ Evaluatie ■ Feedback ■ Kennismanagement
Leerklimaat/cultuur	■ Wat kenmerkt nu een omgeving waarin het goed ontwikkelen is? ■ Wat is cultuur eigenlijk? ■ Kun je cultuur beïnvloeden? ■ Structuur volgt cultuur?	■ Corporate curriculum ■ Cultuur ■ Fasen van groepsontwikkeling ■ Habitus ■ Kerncompetentie ■ Logische niveaus ■ Mindset ■ Netwerklernen ■ Onbewust gedrag ■ Teamleren ■ Zelfbeeld
Leiderschap	■ Omgaan met sturingsdilemma's. ■ Leiding geven aan leren en ontwikkelen. ■ Leiding geven aan de lerende organisatie. ■ Niet altijd meteen de oplossing weten – leren is ook niet weten. ■ Leren leiding te geven.	■ Habitus ■ Lerende organisaties ■ Logische niveaus ■ Macht en leren ■ Onbewust gedrag ■ Plek der moeite ■ Reflective practitioner ■ Theory U ■ Vijf disciplines
Omgevings-sensitiviteit	■ Hoe word je als individu en hoe wordt een organisatie zich beter bewust van wat er in de omgeving speelt? ■ Organisatie helpen om breder naar de omgeving te kijken.	■ Lerende organisaties ■ Mindset ■ Netwerklernen ■ Nieuwsgierigheid ■ Soft Systems Methodology ■ Theory U ■ Vijf disciplines

Vraagstukken op het gebied van	Voorbeeldvraagstukken	Hoofdstukken die relevant zijn
Ontwerpen	■ Hoe ontwerp je grote opleidings- en leertrajecten, organisatieontwikkelingstrajecten en innovaties? ■ Leren als ontwerpen.	■ Breinleren ■ Community of Practice ■ Containment ■ Corporate curriculum ■ Deliberate practice ■ Evaluatie ■ Leerstijlen ■ Logische niveaus ■ Netwerkleren ■ Reflective practitioner ■ Taxonomie ■ Transfer ■ Zone van de naaste ontwikkeling
Ontwikkelings- gesprekken	■ Hoe voer je op ontwikkeling gerichte gesprekken? ■ Hoe kun je mensen helpen hun ontwikkeling ter hand te nemen?	■ Appreciative inquiry ■ Bevlogenheid ■ Deliberate practice ■ Feedback ■ Flow ■ Gestalttheorie ■ Lerende organisaties ■ Mindset ■ Reflectie ■ Reflective practitioner ■ Self-Determination Theory ■ Zelfregulatie ■ Zone van de naaste ontwikkeling
Opleidings- beleid/ Opleidings- plannen	■ Hoe ontwerp je een opleidingsbeleid? ■ Maken van opleidingsplannen. ■ Plaats van opleidingen in organisaties. ■ Aansluiten bij non-formeel leren en werkleren. ■ Managen van opleidingen (verantwoordelijkheid, rollen, contacten met regulier onderwijs).	■ Evaluatie ■ Corporate curriculum ■ Flow ■ Leerstijlen ■ Non-formeel leren ■ Taxonomie ■ Transfer
Paradigma's	■ Dominante manieren van kijken. ■ Hoe kun je paradigma's veranderen?	■ Cultuur ■ Lerende organisaties ■ Logische niveaus ■ Mindset ■ Plek der moeite ■ Theory U ■ Vijf disciplines ■ Zelfbeeld
Persoonlijke ontwikkeling	■ Hoe help je mensen zich te ontwikkelen? ■ Persoonlijke versus organisatie-ontwikkeling.	■ Bevlogenheid ■ Lerende organisaties ■ Reflective practitioner ■ Self-Determination Theory ■ Talent ■ Zelfbeeld

Vraagstukken op het gebied van	Voorbeeldvraagstukken	Hoofdstukken die relevant zijn
Reflectie	■ Vaak wordt er binnen organisaties geklaagd over de invloed van de waan van de dag. Dit is een van de redenen om reflectie op de agenda te zetten. ■ Reflecteren blijkt niet altijd even gemakkelijk. Veel verschillende betekenissen. Reflecteren is iets om te leren.	■ Actieonderzoek ■ Appreciative inquiry ■ Feedback ■ Logische niveaus ■ Mindset ■ Nieuwsgierigheid ■ Reflectie ■ Reflective practitioner ■ Zelfregulatie
Rendement	■ Hoe halen we meer uit opleidingen? ■ Wat is het rendement van leertrajecten? ■ Hoe kan leren en ontwikkeling beter bijdragen aan het rendement?	■ Bevlogenheid ■ Evaluatie ■ Leerstijlen ■ Transfer
Specifieke doelgroepen: dertigers, jong talent, vergrijzing	■ Hoe gaan we om met de verwachte en toenemende vergrijzing in ons personeelsbeleid? ■ Leren ouderen anders dan jongeren? ■ Hoe organiseren we talentontwikkeling? ■ Hoe halen we talentvolle jongeren binnen?	■ Breinleren ■ Habitus ■ Leerstijlen ■ Losjes gekoppelde systemen ■ Plek der moeite ■ Self-Determination Theory ■ Talent
Talentontwikkeling	■ Hoe kunnen we de talenten van onze medewerkers beter benutten? ■ Hoe kunnen we bijdragen aan talentontwikkeling?	■ Bevlogenheid ■ Deliberate practice ■ Feedback ■ Flow ■ Kerncompetentie ■ Mindset ■ Self-Determination Theory ■ Werkleren ■ Zelfregulatie
Teamontwikkeling	■ Hoe ontwikkelt een team zich? ■ Hoe kun je teams helpen zich te ontwikkelen? ■ Hoe doen we aan teambuilding?	■ Afgunst ■ Appreciative inquiry ■ Community of Practice ■ Conflicten ■ Containment ■ Gestalttheorie ■ Fasen van groepsontwikkeling ■ Lerende organisaties ■ Plek der moeite ■ Self-Determination Theory ■ Teamleren ■ Vijf disciplines
Vakmanschap, meesterschap	■ Wat zijn kenmerken van een vakman/professional/meester? ■ Hoe kunnen we vakmanschap/meesterschap bevorderen?	■ Bevlogenheid ■ Kerncompetentie ■ Reflectie ■ Reflective practitioner ■ Vijf disciplines ■ Werkleren

Vraagstukken op het gebied van	Voorbeeldvraagstukken	Hoofdstukken die relevant zijn
Verandering	■ Hoe verandert een persoon? ■ Hoe verandert een organisatie? ■ Hoe ga je om met weerstand tegen verandering? ■ Structurele of culturele verandering eerst?	■ Alignment ■ Conflicten ■ Logische niveaus ■ Losjes gekoppelde systemen ■ Mindset ■ Reflective practitioner ■ Zelfbeeld
Verbetervraagstukken, ondernemender, efficiënter, doelgerichter	■ Hoe worden je processen en uitkomsten beter? ■ Door meer ondernemerschap? ■ Hoe verbeter je de efficiency? ■ Manieren van leren, hoe haalbaar is het eigenlijk?	■ Actieonderzoek ■ Activity theory ■ Appreciative inquiry ■ Evaluatie ■ Ruimte ■ Soft Systems Methodology
Visie op leren	■ Welke visies op leren zijn er? ■ Waarom is een visie op leren belangrijk voor ons? ■ Rol van leren in organisatieverandering.	■ Activity theory ■ Breinleren ■ Common knowledge ■ Deliberate practice ■ Leerstijlen ■ Leren leren ■ Lerende organisaties ■ Nieuwsgierigheid ■ Non-formeel leren ■ Self-Determination Theory ■ Vijf disciplines ■ Werkleren ■ Zelfregulatie ■ Zone van de naaste ontwikkeling
Visievorming	■ Hoe helpen we mensen om hun visie te vormen en expliciteren? ■ Welke rol spelen visies in organisatie- en cultuurverandering?	■ Alignment ■ Cultuur ■ Double-loop learning ■ Habitus ■ Logische niveaus ■ Netwerkleren ■ Onbewust gedrag ■ Reflectie ■ Reflective practitioner ■ Zelfbeeld

1

MELANIE KLEIN

Afgunst



1957



1

Door **Nicholas van Eek**



‘Zeker, afgunst is de ergste zonde die bestaat. Voorwaar, alle andere zondes zijn gericht tegen een afzonderlijke deugd. Maar afgunst is tegen alle deugden en tegen alles wat goed is.’ [Uit: Geoffrey Chaucer, *Canterbury Tales*, Het verhaal van de pastoor, ca. 1380]

INLEIDING

De kans is groot dat u wel eens gehoord hebt van het begrip ‘jalousie de metier’ oftewel in goed Nederlands: broodnijd. Jaloezie of afgunst speelt onder professionals eigenlijk heel regelmatig een rol. Soms, als je denkt jouw gedachtegoed te kunnen delen met een andere professional, blijf je ineens geconfronteerd te worden met een reactie die meer lijkt op neersabelen, dan op een opbouwend uitwisselen van ideeën. Voordat je het weet, kom je terecht in een steekspel, waarbij het eerder gaat om professioneel overleven dan professioneel groeien. Toch is de angst dat anderen er met jouw ideeën vandoor gaan of zich beter profileren als professional dan jijzelf en jouw positie daarmee ondermijnen, zeer invoelbaar.

Maar het wordt onbegrijpelijk, als je door een organisatie wordt uitgenodigd om een positieve bijdrage te leveren en je krijgt dan een koude douche van vijandigheid over je heen. Hoe bestaat het dat, terwijl iets moois wordt aangeboden (nieuwe ideeën, ontwerpen, vaardigheden), dat aanbod vervolgens doelwit wordt van een agressieve reactie, van een destructieve aanval?

Zoals de meeste beginnende begeleiders of trainers die voor een leergroep staan en kennis en ervaring willen overdragen, ben ik zelf eens onaangenaam verrast door de negatieve ontvangst van mijn zo goed bedoelde aanbod van kennis. Mijn rol als begeleider, het leerproces dat ik wilde faciliteren en de onderwerpen die ik wilde presenteren, werden onderwerp van (al dan niet bewuste) aanvallen die mij uit mijn kracht brachten, onzeker maakten, zowel over mijn rol als professional als over de kwaliteit van de leerstof.

De sfeer verzuurde en werd voor mij zelfs bedreigend. Deze groep van volwassen, goed opgeleide deelnemers, leek in een soort regressie te vervallen die ik als begeleider nauwelijks wist op te vangen. Zowel ikzelf, mijn rol als mijn leerstof leken te worden gediskwalificeerd en verworpen. Na afloop had ik al mijn energie en relativeringsvermogen nodig om wat ik aan aanvallen had ondergaan, te begrijpen of in elk geval te verwerken en ermee verder te gaan. Immers, wat zou ik de volgende keer moeten doen, als ik weer voor deze groep stond? Hoe ‘overleefde’ ik dat?

Pas veel later ontdekte ik dat er in het werk van de psychoanalyticus Melanie Klein aangrijpingspunten lagen om aan dit fenomeen betekenis te geven en het in een systemische en psychodynamische context te plaatsen. Het besef dat deze processen altijd een rol kunnen spelen in de leersetting en daarop voorbereid zijn, lijkt



mij voor elke docent en begeleider een belangrijk middel om de eigen weerbaarheid te versterken (als professional én als persoon) en het groepsproces in goede banen te leiden.

THEORIE

Biografie van Melanie Klein (1882-1960)

Melanie Klein en de Kleiniaanse school van psychoanalytici hebben het concept afgunst (envy) verkend en van een theoretische context voorzien.

Klein werd geboren in Wenen, had een ongelukkige jeugd en trouwde jong. In de beginjaren van haar huwelijk leed zij aan depressies, wat aanleiding voor haar was om in psychoanalyse te gaan. Vervolgens ontwikkelde zij zich tot psychoanalyticus door met vooraanstaande psychologen in Wenen en Berlijn te studeren en te werken. Klein ontwikkelde zich, eigenlijk als autodidact, tot kinderpsycholoog en bedacht voor kinderen nieuwe therapeutische technieken die zeer grote invloed hadden op de ontwikkeling van de kinderpsychologie en de psychoanalyse. Zij wordt als een van de belangrijkste grondleggers gezien van de *object-relationstheorie*.¹ Terwijl de ideeën van Freud over kinderen vooral waren afgeleid van zijn werk met volwassenen, werkte Klein op een innovatieve manier direct met kinderen, soms nog maar twee jaar oud. Zij interpreteerde kinderspel als hun primaire vorm van emotionele communicatie. Door kinderen te observeren in hun spel met speelgoed als poppen, dieren, klei, kleurpotloden en papier trachtte zij de betekenis van hun spel te interpreteren.

Vanaf het begin waren haar ideeën omstreden, maar werden ook bewonderd en in 1926 is zij door Engelse vakgenoten uitgenodigd om in Londen te gaan werken. Hoewel haar ideeën gaandeweg gingen afwijken van de Freudiaanse school, heeft zij zichzelf altijd als Freudiaan beschouwd. Maar nadat Freud in 1938 ook in Londen arriveerde met zijn dochter Anna Freud, eveneens een prominent kinderpsychotherapeut, ontstond er een steeds grimmiger debat tussen Anna Freud, Klein en hun beider aanhangers. Dit debat escaleerde dusdanig dat de British Psychoanalytical Society met ruzie in drie verschillende richtingen uiteenviel, welke richtingen tot vandaag de dag nog bestaan. Je zou kunnen zeggen dat Klein zelf ook object van *envy attacks* is geweest.

¹ Deze theorie beschrijft het geestelijk ontwikkelproces tijdens de groei van het individu in relatie met anderen in zijn omgeving. Deze objecten zijn zowel bestaande personen in de omgeving van het kind, als een geïnternaliseerd beeld van een ander.

De Kleiniaanse theorie over afgunst

Om te kunnen begrijpen hoe een emotie als afgunst ontstaat in de relatie tussen volwassenen en het effect daarvan op een leersituatie, kan de psychodynamische theorie van Klein over afgunst ons helpen.

Melanie Klein heeft door haar studies en observaties van zeer kleine kinderen geprobeerd te doorgronden hoe een klein kind zijn omgeving beleeft en hoe die zich door die beleving psychisch ontwikkelt. Een klein kind ervaart alles wat het meemaakt als behoorlijk dramatisch. Het is niet in staat te relativiseren, heeft geen beleving van tijd, van 'straks'. Als een kind bijvoorbeeld honger heeft en het niet onmiddellijk wordt gevoed, kan het snel angstig worden en het gevoel krijgen dat het 'meteen dood' zal gaan. Immers, een klein kind is onmachtig en is totaal afhankelijk van (meestal) de moeder om te overleven. Het is niet moeilijk voor te stellen dat deze gevoelens op zich al zeer beangstigend zijn en moeilijk te verdragen. Toch zijn er momenten waarop de moeder niet altijd voor het kind beschikbaar is. Voor een kind is dat echter niet te begrijpen en veroorzaakt het overweldigende gevoelens van angst en woede. Angst voor verlating en dood en daardoor ook woede gericht op de moeder. Deze emoties zijn voor een klein kind zeer moeilijk te verteren, te voelen, te verdragen. Hoe kan moeder, de bron van alle liefde, verzorging en voeding, ook de bron zijn voor gevoelens van angst en woede? Hoe kan er tegelijkertijd zowel een 'goede' en een 'slechte' moeder bestaan? Om toch met deze ondragelijke emoties om te kunnen gaan, splitst het kind deze gevoelens van zich af en projecteert deze op de moeder. Voor de duiding van deze dynamiek zijn Kleiniaanse begrippen als 'splitting', 'projectie' en 'projectieve identificatie' geïntroduceerd.

Als het kind zijn heftige gevoelens niet kan projecteren en kwijt kan raken, dan kan het kind steeds verder verstrikt raken in zijn boosheid. Woedend om zijn afhankelijkheid verwerpt het kind zijn moeder en wat zij aan 'goeds' aanbiedt. Als het dan toch de fles of de borst krijgt, kan het zich letterlijk en figuurlijk van haar afkeren, of zelfs de moederborst bijten. In deze verwerping van én destructieve aanval op degene die juist dat aanbiedt wat het kind nodig heeft, zit de psychodynamische bron van afgunst.

DE KERN

Klein definieert afgunst of *envy* als 'het boze gevoel dat een andere persoon iets begeerlijks bezit en ervan geniet — en dat het afgunstige impuls bestaat uit het willen afnemen of vernielen van dat begeerlijke iets'. Klein ziet *envy* als 'een aangeboren uitdrukking van destructieve impulsen', aanwezig dus vanaf de geboorte en daardoor ook moeilijk om te veranderen.



DANKBAARHEID VERSUS AFGUNST

Melanie Klein heeft als belangrijk uitgangspunt voor haar gedachtegoed verondersteld dat *envy* ook cruciaal is om zowel liefde als dankbaarheid te begrijpen. Diametraal tegenover *envy* plaatst Klein het begrip dankbaarheid (*gratitude*). Net zoals *envy* stelt Klein dat dankbaarheid aangeboren is en cruciaal in het ontwikkelen van de oerrelatie tussen moeder (het goede object) en kind. Het is ook de basis voor een kind om goedheid in zichzelf en in anderen te doorgronden. Dankbaarheid die gevoeld wordt voor de moeder, vormt het vermogen van het kind om lief te hebben in de liefdesrelaties in zijn gehele verdere leven. Als de afgunst op de moeder dusdanig intens is, kan zijn vermogen om dankbaarheid te voelen en te ontwikkelen afnemen.

JALOEZIE

Het is wellicht goed om hier even stil te staan bij het begrip jaloezie dat soms met het begrip afgunst door elkaar wordt gebruikt. Het verschil met afgunst is dat jaloezie ontstaat uit de eerste driehoeksverhouding met vader en moeder. Het is dus een emotie die in de ontwikkeling van een kind in een latere fase ontstaat dan afgunst (afgunst ontstaat op een dieper en ‘primitiever’ niveau). Het kind realiseert zich voor het eerst dat het de aandacht en liefde van zijn moeder met een ander (zijn vader of broer of zusje) moet delen. Dit roept de angst op of er wel genoeg liefde voor zichzelf zal overblijven. Jaloezie wordt opgewekt door de beleving dat de ander iets heeft wat jij wilt, of waar jij meer van wilt, of waarvan je bang bent dat je het tekort zult komen. Jaloezie gaat dus over iets wat je graag zelf wilt bezitten, of wat je bang bent te verliezen. Dat valt nog rationeel te begrijpen. Dat gaat tenminste ‘ergens’ over.

Afgunst verschilt van jaloezie, omdat men juist verwerpt wat wordt aangeboden en dat zelfs wil vernietigen. Het kan zelfs iets betreffen wat een ander heeft, waar die ander van geniet, maar wat je de ander niet gunt, ook al wil je het zelf niet eens hebben. Afgunst valt veel moeilijker rationeel te begrijpen. Dat maakt afgunst irrationeel, vaak onzichtbaar, subversief en beangstigend.

EEN VIJFTAL KENMERKEN

Om in het kader van het thema van dit artikel —afgunst in leerrelaties tussen volwassenen en binnen organisaties— verdient het aanbeveling om de elementen uit de hierboven beschreven afgunsttheorie van Klein nader te bespreken in de vorm van vijf kenmerken.

- Ten eerste maakt afgunst onderdeel uit van de relatie met een ander, van wie men veronderstelt dat die er beter voorstaat dan hijzelf.
- Ten tweede behelst afgunst gevoelens van kwaadwilligheid en het verlangen

om de ander schade toe te brengen of getuige te zijn van de schade die een ander wordt toegebracht. Hierbij komt het Duitse begrip *Schadenfreude* in gedachten, een essentieel onderdeel van afgunst.

- Ten derde zijn de gevoelens van afgunst vaak onbewust. Men heeft vaak geen of nauwelijks idee van de mate waarin men de ander haat en hem zijn voordeel of geluk misgunt. Bovendien is men zich vaak niet bewust van de mate waarin men betrokken kan zijn bij de destructieve activiteiten die door zulke gevoelens worden veroorzaakt.
- Ten vierde worden dergelijke onbewuste gevoelens van afgunst het sterkst ervaren in relaties met personen van wie men afhankelijk is. Deze gevoelens van onmacht en afhankelijkheid kunnen op zich al woede oproepen en de behoefte om 'terug' te slaan.
- Ten slotte kan afgunst een heftige aanval veroorzaken die niets te maken heeft met zelfverdediging. Het verschilt dus van rivaliteit en competitie, waarbij men zijn positie ten opzichte van een ander wil versterken en verbeteren. Afgunst betreft dus een niet-uitgelokte aanval op een ander, of op iets wat door de aanvaller als 'goed' wordt ervaren. Afgunst is dus niet defensief, maar —net zoals haat en hebzucht— aanvallend en destructief van aard.

EEN TWEETAL ILLUSTRATIES

In literatuur en films zijn veel voorbeelden van afgunst beschreven en deze vormen vaak de motor van de dramatische handeling.

In *Othello* van Shakespeare kan Othello's beste vriend Iago niet verdragen dat Othello als held en redder van Venetië na diens overwinning op de Turken in de stad wordt binnengehaald. De eerbewijzen die Othello ten deel vallen en bovenal zijn grote, gelukkige liefde voor zijn vrouw Desdemona zijn Iago een doorn in het oog. Iago gunt Othello zijn geluk niet en besluit, terwijl hij zelf nauwelijks kan begripen waarom, Othello ten val te brengen. Hij misbruikt hierbij de jaloerse aard van Othello. Iago weet, door te intrigeren en valse bewijzen te fabriceren, Othello te overtuigen dat Desdemona een liefdesrelatie met een ander heeft. Blind van jaloezie wurgt Othello zijn vrouw en vernietigt daarmee zijn geluk. Een tragisch voorbeeld, waarbij iemand vol afgunst de jaloezie van de ander misbruikt voor eigen destructieve doeleinden.

In de film *Amadeus*, gebaseerd op het toneelstuk van Peter Schaffer, kan de componist Salieri niet verkroppen dat zijn collega Mozart meer talent heeft dan hijzelf. Ondanks dat Salieri grote bewondering voor Mozart koestert en verrukt is van diens muziek, wil hij Mozart vernietigen. Salieri is jaloers op de talenten van Mozart, maar zijn conflict betreft God zelf. Waarom heeft God aan Mozart meer



genialiteit gegeven dan aan hemzelf? Salieri is jaloers op Mozart, maar zijn woede en afgunst zijn gericht op God. Door zijn aanval op Mozart zal hij God weten te ‘raken’ en te straffen voor zijn eigen afhankelijkheid van de Schepper.

Opvallend aan deze twee voorbeelden is de koppeling van afgunst aan bewondering en vriendschap. Voor Klein was afgunst altijd in een dynamisch conflict verwickeld met liefde of dankbaarheid.

Afgunst als dynamiek in een leersetting

Welke rol speelt afgunst in een leersetting, hoe kunnen wij het herkennen en welke vormen kan het aannemen? En ten slotte, wat kan je eraan doen als je getuige of zelf object bent van een aanval van afgunst, een zogenaamde *envy attack*?

Systeemdynamische studies van sociale systemen of groepen hebben aangetoond dat deze ook als collectief deel kunnen hebben aan psychodynamische processen. Vanuit het paradigma van *envy* is het mogelijk om te veronderstellen, dat een groep een *envy attack* kan uitvoeren op degene die of datgene wat als goed of wenselijk wordt gezien. Dit kenmerk van afgunst kan van korte duur zijn, maar kan ook langere tijd duren en uiteindelijk zelfs leiden tot een chaotisch en disfunctionerend sociaal systeem. In beide gevallen is afgunst zodanig geworteld in het functioneren van de groep, dat het verdergaat dan een individueel lid van de groep. Er kan zelfs sprake zijn van een voortdurend proces van werving van nieuwe leden in de groep die door de groep onbewust worden gesocialiseerd en klaargemaakt voor het uitvoeren van nieuwe *envy attacks*.

In dergelijke groepen kan het leren op zich doelwit zijn van een aanval van afgunst. Immers, het leren of een leersituatie kan bij zowel individuen, als bij een groep buitengewoon ongemakkelijke gevoelens van afhankelijkheid oproepen. Afhankelijkheid van anderen die kennis hebben of die het leerproces kunnen faciliteren. Alles wat met leren te maken heeft, inclusief de leerproducten, de leraren en zelfs het concept van leren, wordt daardoor veracht, ondermijnd en blootgesteld aan een aanval van afgunst. Deze aanval is gericht op een ander die wordt gezien als de bezitter van iets waardevols waar de groep(sleden) uiteindelijk afhankelijk van zijn om zich te vernieuwen, om te groeien en uiteindelijk om te kunnen overleven. Dit paradigma van de destructieve gevolgen van afgunst kan inzicht geven in de aanvallen die ik zelf beleefde en die ik in de inleiding heb beschreven. Al het moois dat een docent of leerbegeleider de groep wil aanbieden, kan ondanks alle goede bedoelingen worden verworpen en zelfs een —op het eerste gezicht— onverklaarbare agressie opwekken.

Medeprofessionals en hoogopgeleide deelnemers aan een training of workshop kunnen zich zeer ongemakkelijk voelen in een situatie waarin hen nieuwe kennis

wordt aangeboden. Het kan bij de deelnemer of ‘leerling’ bewuste en onbewuste gevoelens van jaloezie en afgunst oproepen. Gevoelens en gedachten, zoals ‘waarom sta jij hier voor de groep dit uit te leggen, alsof je de eigenaar ervan bent, terwijl ik er ook heel veel van weet en dat eigenlijk ook mijn vak is? Ben jij talentvoller en belangrijker dan ik? Hoezo ben ik voor mijn ontwikkeling van jouw goedertierenheid en van jouw intellectuele spelerei afhankelijk? Hoe durf je! Ik zal je krijgen, kreng. Ik ga nu een heel moeilijke vraag stellen om jou pootje te lichten, of suggereren dat dit oude wijn in nieuwe zakken is, of vragen naar jouw academische onderbouwing of achtergrond. Of misschien ga ik gewoon ongeïnteresseerd kijken en mijn sms’jes bestuderen of met mijn buurman fluisteren of...’ Kortom, de meesten van ons hebben iets dergelijks als docent wel meegemaakt of misschien ook zelf als ‘leerling’ tijdens een workshop dergelijk gedrag vertoond.

Het is dus mogelijk dat de positionering van de workshop, de inhoud van het geboden materiaal of de introductie van de begeleider (onbewust) het gevoel kunnen oproepen bij de deelnemer dat hij of zij bij voorbaat niet ‘goed genoeg’ is en (te) weinig kennis of ervaring zal hebben. Dit zal bij goed opgeleide professionals snel in het verkeerde keelgat schieten. Het is niet gemakkelijk voor professionals om weer in de leerstand te ‘kruipen’ (ik gebruik niet voor niets dit woord, want het geeft aan dat je jezelf kleiner of zelfs gekleineerd voelt worden), zonder dat zij voelen dat ze tekortschieten of zonder gezichtsverlies te ervaren. Dit ongemakkelijke en voor sommigen ondragelijke gevoel kan bij een individu of een groep een envy attack oproepen.

Mogelijke interventies om een aanval van afgunst te hanteren

Hoe kan men als docent of leerbegeleider een envy attack voorkomen? Omdat afgunst bij de mens zo’n fundamenteel onderdeel is van zijn psychodynamiek, is het wellicht haast niet te voorkomen. Maar misschien helpt het om bij aanvang van een bijeenkomst aandacht te besteden aan de introductie van de leersetting en de deelnemers daarbij te betrekken. Men kan de —vaak nog onbewuste— beleving van afhankelijkheid en tekortschieten bij de deelnemers zo veel mogelijk beperken door deze expliciet te thematiseren.

Het benoemen van de leersituatie, het ironische en het ongemakkelijke ervan aan de orde stellen: ‘hoe kan het toch zijn dat ik hier voor de klas sta en niet een van jullie’, of iets dergelijks. Een grapje om de spanning te verlichten, maar men dient ook de mogelijkheid van het ongemak serieus te nemen. Als men als docent niet bij voorbaat rekening houdt met afgunst en deze expliciet adresseert, dan bestaat de mogelijkheid dat deze gevoelens ‘ondergronds’ gaan, totdat deze in ondermijnende acties van een of meer groepsleden naar boven komen.

Bescheidenheid zonder jezelf onnodig klein te maken en stevig in de professionele rol blijven zijn hierbij noodzakelijk. Pas op voor de valkuil van het zelf meedoen en



collaboreren met de envy attack door te denken dat je als docent het wel verdiend zult hebben, omdat jij en je materiaal ‘natuurlijk’ niet goed genoeg zijn.

Elders in dit boek is een hoofdstuk opgenomen over *containment*, een begrip dat door Wilfred Bion, een leerling van Klein, is geformuleerd (hoofdstuk 11). Ook *containment* kan worden toegepast door de docent om de gevoelens van afgunst die een leersituatie kan oproepen, te begrenzen.

Wellicht kan het ook helpen om vervolgens samen met de groep iets af te spreken over wederkerige spelregels tijdens de overdracht van kennis. Of de docent kan eerst gebruikmaken van de kennis over dit onderwerp die al in de groep aanwezig is door deze te inventariseren en als vertrekpunt te nemen voor de structurering van de leerstof die men wil bieden.

Het is duidelijk dat deze didactische interventies al lang bekend zijn en door velen worden gebruikt, maar niet bewust als preventieve interventies in het anticiperen op, dan wel beperken van afgunst bij de betrokken deelnemers. Dit neemt niet weg dat in sommige gevallen afgunst niet geheel te vermijden is. Hopelijk is er zelfregulerend vermogen in de groep aanwezig om het leerproces mee op koers te houden.

REFLECTIE

Het werk en de theorieën van Melanie Klein hebben tijdens haar leven weerstand opgeroepen, doen dat nog steeds en zijn onderwerp van debat tussen de psychodynamische stromingen. Lange tijd zijn er relatief weinig studies naar afgunst gedaan. Terwijl er veel werk is verricht om zicht te krijgen op de verschillende vormen van weerstand in sociale systemen als defensie tegen angsten en stress, is afgunst als agressieve reactie op angsten en emoties in een groep nog nauwelijks onderwerp van studie geweest.

Het is ook een zeer ongemakkelijk en verontrustend onderzoeksonderwerp, omdat het ons alert maakt op het niveau van kwaadwilligheid waartoe mensen en systemen zich kunnen verlagen. Afgunst bestuderen is vaak pijnlijk en zelfs bangstigend, omdat wij onvermijdelijk met onze eigen afgunstige gevoelens geconfronteerd worden en uitgenodigd worden deze bij onszelf te verkennen. Afgunstige emoties zijn onderdeel van ons mens-zijn, net zoals dankbaarheid en liefde.

Wellicht is het geen toeval dat er de laatste jaren meer aandacht komt voor afgunst als sociale dynamiek. Terwijl de wereld en onze sociale systemen steeds meer van elkaar afhankelijk worden, wordt de noodzaak om envy te begrijpen en het effect ervan te minimaliseren steeds belangrijker. Immers de gevolgen van destructieve

en afgunstige aanvallen op onze sociale systemen, de natuur, onze ecologie en het goede in mens en natuur, kunnen een steeds groter en rampzaliger effect op ons voortbestaan hebben.

REFERENTIES

Literatuur (volledige literatuurlijst: zie pagina 637)

- Hiles, D. (2007). *Envy, Jealousy, Greed: a Kleinian approach*. Paper presented to the CCPE (Centre for Counselling and Psychotherapy Education), Londen, november.
- Hinshelwood, R.D. (1994). *Clinical Klein, from theory to practice*. New York: Basic Books.
- Klein, M. (1957). *Envy and gratitude: A study of unconscious forces*. Londen: Hogarth Press. Reprint (1975). *The writings of Melanie Klein, Vol. 3: Envy and gratitude and other works, 1946-1963* (p. 176-235). Londen: Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis.
- Segal, H. (1988). *Introduction to the work of Melanie Klein*. Londen: Karnac Books.
- Stein, M. (2000). After Eden: Envy and the defences against anxiety paradigm. *Human Relations*, Vol. 53 (2), p. 193-211.



OVER DE AUTEURS

SANNE AKKERMAN studeerde onderwijskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In 2006 is zij gepromoveerd met het proefschrift ‘Strangers in Dialogue. Academische samenwerking over organisatiegrenzen heen’. Zij is als universitair hoofddocent werkzaam bij Afdeling Education van de Universiteit van Utrecht.

LEONTINE BIBO (pedagoog) heeft —na een aantal jaren werkzaam geweest te zijn in het regulier onderwijs— in 1990 de overstap gemaakt naar de bedrijfsopleidingenmarkt. Tot 1 januari 2012 was ze directeur van EMC. Ze is medeauteur van het in 2011 verschenen boek *Leren, ik werk liever*.

ROB BLOMME studeerde elektrotechniek, industrial management en bedrijfskunde. In 2003 promoveerde hij op een onderzoek naar de afstemming van individuele en organisatiecompetenties. Hij is lector HRM aan de Hotelschool Den Haag en is hoofddocent Organisatietheorie en Veranderkunde aan de Universiteit Nyenrode. Daarnaast is hij werkzaam als organisatieadviseur op het gebied van HRM, organisatieverandering en de lerende organisatie.

JEROEN BODE is teamleider bovenbouw aan het Antoniuscollege in Gouda. Hij heeft de opleiding tot master of Educational Management gevolgd en is bezig met een promotieonderzoek naar langzaam luisteren.

SANNEKE BOLHUIS is lector leerstrategieën bij Fontys Lerarenopleiding Tilburg en werkzaam bij het onderwijsinstituut van het Universitair Medisch Centrum St Radboud Nijmegen. Beide functies zijn gericht op bevorderen en onderzoeken van het professionele leren van aanstaande en werkzame beroepsbeoefenaars, leraren en artsen. Ze studeerde opvoedkunde en onderwijskunde, adviseerde de rijksoverheid over volwasseneneducatie, publiceerde over het leren van volwassenen, en promoveerde op het doen en denken van docenten.

ELLY VAN DE BRAAK is zelfstandig adviseur en coach. Zij werkt aan het versterken van identiteit. Daarnaast houdt zij zich bezig met onderzoek naar (de ontwikkeling van) professionele identiteit.

PAUL BREMAN studeerde (organisatie)sociologie in Amsterdam en Leiden. Hij is in Engeland gepromoveerd op onderzoek naar de relatie tussen de lerende organisatie, marktorientatie en bedrijfsprestatie. Hij is zelfstandig organisatieadviseur en bestuurslid van Thames Valley Associates. Daarnaast is hij onder meer lector Organiseren van innovatie aan de Hogeschool Utrecht en als docent en curriculumontwikkelaar betrokken bij een aantal masteropleidingen in binnen- en buitenland.

YVONNE BURGER is hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig gevestigd adviseur en geassocieerd partner van Twynstra Gudde Adviseurs & Managers in Amersfoort. Zij is programmaleider van het postgraduate programma Executive Coaching. Ze houdt zich bezig met vraagstukken op het snijvlak van individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling.

LÉON DE CALUWÉ is partner bij Twynstra Gudde te Amersfoort en gewoon hoogleraar Advieskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft honderden adviesopdrachten gedaan in alle sectoren. De rode draad daarbij is de factor mens en veranderingen die spelen. Hij leidt het Center for Research on Consultancy. De Caluwé heeft 24 boeken geschreven en bijna 200 artikelen, deels internationaal. Hij ontving meerdere professionele prijzen voor zijn werk.

MARC COENDERS is zelfstandig leerarchitect en adviseert organisaties over het versterken en benutten van hun lerend en innovatief vermogen. Hij studeerde onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht en management van leren en ontwikkeling aan TIAS Business School. Hij promoveerde in 2008 op de leerarchitectuur van de professionele ruimte.

INEKE COREMANS werkt als consultant bij Indicia op het gebied van talent en performance management. Daarvoor was zij werkzaam bij Philips waar ze onder andere betrokken was bij employabilityprojecten en diverse instrumenten ontwikkelde die mensen ondersteunen bij zowel hun ontwikkeling in de brede zin als hun loopbaan in het bijzonder.

LUK DEWULF is pedagoog en adviseur en partner bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. In zijn werk staan talent en talentontwikkeling centraal. De afgelopen jaren verdiepte hij zich in inzichten uit Appreciative Inquiry, Positieve Psychologie en Strengths Based Development. Hij is auteur van *Ik kies voor mijn talent en Help! Mijn batterijen lopen leeg*.

ANJA DOORNBOS werkt als onderzoeker en adviseur met Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij ontwikkelt en realiseert verschillende soorten leerinterventies zoals professionaliseringstrajecten op het gebied van HRD, intervisie, persoonlijke coaching, actieonderzoek, Appreciative-Livingactiviteiten en leerkringen. Zij werkt graag vanuit haar liefde voor werkplekleren, spontane en natuurlijke leerprocessen, en promoveerde in 2006 met het proefschrift getiteld 'Work-related learning at the Dutch police force'.

LEEN VAN DRIEL is eigenaar van VanDriel Consultancy. Hij adviseert, begeleidt en coacht mensen en organisaties op het brede terrein van leren en ontwikkelen.

Daarvoor was hij jarenlang werkzaam in het onderwijs. Hij heeft onder andere theologie gestudeerd en is in 2006 gepromoveerd in de sociale wetenschappen met het proefschrift 'Professionalisering van docenten in de praktijk, een studie naar verbetering van het pedagogisch-didactisch handelen'.

NICHOLAS VAN EEK is senior adviseur bij Twynstra Gudde, Mens- en Organisatieontwikkeling. Hij houdt zich bezig met opdrachten gericht op persoonlijke en professionele verandering en groei van leidinggevend en professionals. Hij heeft onder andere bedrijfskunde gestudeerd en behaalde de master Psychodynamic Counselling bij de USBO, Universiteit Utrecht.

WILLEM EIKELENBOOM studeerde aan de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen en de lerarenopleiding van de Rijksuniversiteit Groningen. Daarna is hij voornamelijk werkzaam geweest in de sector onderwijs, als docent, manager en directielid. Vanuit het leidinggeven aan innovaties is hij zich steeds meer gaan professionaliseren in gedrag van professionals in relatie tot veranderingen in organisaties, onder meer via de postmaster Leren, ontwikkelen en veranderen. Sinds 2008 werkt hij als adviseur Mens- en Organisatieontwikkeling bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers.

CARLOS ESTARIPPA is sinds 2009 eigenaar van Estarippa Consultancy. Na zijn studie Organisationspsychologie heeft hij gewerkt bij Trainings- & Adviesbureau Schoonderwoerd & Partners. Daarna was hij negen jaar werkzaam bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In zijn laatste functie was hij hoofd van de afdeling Organisatieontwikkeling & advies. Momenteel werkt hij met verschillende klanten aan vraagstukken over leren & ontwikkelen en vertrouwen in organisaties. Hij publiceert regelmatig artikelen over vertrouwen in organisaties.

MARY GEURTS heeft een master of Human Development (MHD) behaald aan de Rijksuniversiteit Groningen. Als manager Opleidingen is zij onder andere verantwoordelijk voor Alliander College en Alliander Technische Opleidingen bij dit energienetwerkbedrijf. Sinds 1997 vertaalt Alliander College als Corporate University de strategie van het bedrijf naar leeractiviteiten in diverse werkvormen voor alle niveaus in de organisatie. Voordat zij aan deze functie begon is zij vele jaren verantwoordelijk geweest voor customer-care-afdelingen in verschillende organisaties. Sinds enkele jaren is zij lid van het landelijke hoofdbestuur van Humanitas. Ontwikkeling en motivatie van medewerkers vormen een rode draad in haar werk.

ANS GROTENDORST begon haar loopbaan als leerkracht van jonge kinderen op een Freinetschool, destijds ook wel 'school met de drukpers' genoemd. Tijdens en

na haar studie onderwijskunde is zij met jongeren en volwassenen gaan werken, in beroeps- en bedrijfsopleidingen en in organisaties. Van 2001-2005 lid van de Onderwijsraad. Sinds 1996 is zij partner van Kessels & Smit, *The Learning Company*. Daarnaast ondernemer van Maliebaan⁴⁵, ruimte voor werken, ontmoeten, leren en ondernemen.

THIJS HOMAN is hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Zijn inzichten en publicaties over organisatieverandering zijn sterk geënt op het chaos- en complexiteitsdenken. In zijn meeste recente boek *Organisatiedynamica* verwoordt Homan een heel nieuw perspectief op organisatieverandering. Gebaseerd op dat perspectief is een onderzoeksinstrumentarium ontwikkeld (de ChangeMirror[®]) waarmee inmiddels bij meer dan 60 organisaties onderzoek is gedaan.

FRANK P.C.M. DE JONG is sinds 2006 lector en sinds 2010 senior lector met de vervolgopleiding 'Kennisschepping en ecologisch intelligent denken' bij Stoas Hogeschool. Zijn achtergrond is onderwijspsychologie en experimentele psychologie. Hij promoveerde (1992) aan de Universiteit van Tilburg op het onderwerp 'zelfregulerend leren, een procesbenadering'. De Jong werkte aan verschillende universiteiten en in het bedrijfsleven (LSOP-politie, NS-Opleidingen), hij is voorzitter van de VOR-divisie Leren en Instructie en chair van de EAPRIL, een zusterorganisatie van EARLI. Zijn expertisegebied is ideegecentreerd leren (kenniscreatie), (zelfregulerend) leren, computerondersteund samenwerkend leren (computer supported collaborative learning, CSCL), sociaal constructivisme, beroepsonderwijs, werkplekleren en de ontwikkeling van professionals, Developmental Work Research (Cultuur Historische Activiteit Theorie, CHAT).

JOSEPH W.M. KESSELS is de grondlegger van het leerconcept Corporate Curriculum. Hij is sinds 2000 als hoogleraar Human Resources Development verbonden aan de Universiteit Twente. Daarnaast is hij hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap aan de Open Universiteit. Hij gaf vorm aan het adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company*, waaraan hij van 1977 tot 2010 verbonden was. Hij richt zich op het onderzoeken en ontwerpen van leeromgevingen voor kennisproductiviteit.

MAARTEN DE LAAT is als hoogleraar werkzaam bij LOOK, verbonden aan de Open Universiteit, waar hij leiding geeft aan het onderzoeksprogramma Sociaal leren. Zijn onderzoeksgroep concentreert zich op professionele ontwikkeling en kenniscreatie middels (online) sociale netwerken en de invloed van sociaal design op de wijze waarop netwerken en communities functioneren, leren en waarde creëren. Sinds 2012 is hij co-organisator van de internationale 'Networked Learning Conference'.

MARC VAN LEEUWEN is partner van de onderwijsgroep van Twynstra Gudde en docent aan de Erasmus Universiteit, Business School Nederland en Hogeschool van Amsterdam. Ooit begonnen als informaticanalist bij BSO, heeft hij Soft Systems Methodology ingezet bij het ontwerp en de ontwikkeling van informatiesystemen.

PIERRE MELLEGERs heeft informatica gestudeerd en heeft zich later geschoold in human resources management, change management en Gestalttherapie. Hij heeft jarenlange ervaring opgedaan bij diverse organisaties in het management-developmentvakgebied en HRM. Met zijn eigen organisatie Mellegers Mindwork B.V. richt hij zich op individuele en collectieve ontwikkeling. Hij is verbonden aan MultiDiMens, een instituut voor Gestaltontwikkeling en aan de Rotterdam School of Management. Tevens is hij internationaal bestuurslid bij de EAGT GPO (beroepsorganisatie voor gestalt practitioners in organisaties). Thema's die hem boeien zijn (team)eigenaarschap, diversiteit en samenwerking tussen organisaties.

JOEP VAN NUNEN heeft jarenlange (internationale) ervaring opgedaan binnen het HRM-vakgebied. Hij richt zich met zijn organisatie Dare To Change op het coachen van individuen en teams en houdt zich bezig met management development en human resources. Thema's die hem boeien, zijn eigenaarschap, diversiteit en authenticiteit.

ROB F. POELL is hoogleraar Personeelsontwikkeling, met Human Resource Development als expertisegebied. Daarbinnen gaat zijn bijzondere belangstelling uit naar het organiseren van het leren op de werkplek en de strategieën die werknemers, managers en HRD-professionals daarbij gebruiken.

BJÖRN PREVAAS is adviseur en manager bij Twynstra Gudde, op het snijvlak van project- en programmamanagement, leren en organisatieontwikkeling. Hoe je projecten en programma's kunt inzetten voor het leren en ontwikkelen van individuen en organisaties is een van de vragen die hem bijzonder intrigeren. Daar doet hij onderzoek naar met onder andere Manon Ruijters. Hij is een van de grondleggers van het PGM Open, een groot event waarop programmamanagers in Nederland met elkaar de vernieuwing in het vak programmamanagement gestalte geven.

ARNOLD ROOS is senior adviseur bij Twynstra Gudde en studeerde sociologie en geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen (1994). Hij houdt zich in zijn werk bezig met het ontwikkelen van leiderschap in organisaties vanuit het adagium 'veranderen gaat van binnenuit'. Hij coacht individuele leidinggevendenden en managementteams en ontwerpt en begeleidt leiderschapsprogramma's.

MANON RUIJTERS studeerde onder meer onderwijskunde en orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Leiden (1992). Zij is gepromoveerd op onderzoek naar de diversiteit van leren in en om organisaties. Haar interesse gaat uit naar de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat in het ontwikkelen van organisaties efficiëntie en effectiviteit in balans zijn met welzijn en geluk. Kernwoorden zijn organisatie-ontwikkeling, organisatieleren en professionele identiteit. Ze publiceert met regelmaat, waaronder *Liefde voor leren* (2006). Ruijters is adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en lector Ecologie van het Leren bij de Stoas Hogeschool.

MICHIEL SCHOEMAKER is 28 jaar actief als adviseur, docent en onderzoeker in het veld van talentmanagement en organisatie-identiteit. Hij schreef meerdere artikelen en boeken en is coauteur van het boek *De gedreven organisatie*.

RIKA SCHUT werkt bij het Centrum voor Nascholing als programmaleider mbo en vo. Zij richt zich vooral op ontwerp en implementatie van innovatieve leertrajecten. Daarnaast is zij coördinator en docent in de master Professioneel meesterschap. Zij studeerde sociale pedagogiek en voorlichtingskunde en behaalde de master Learning and Development bij TIAS Business Institute. Als onderwijskundige heeft zij in vo, mbo, volwasseneneducatie, bedrijfsleven en in kenniscentra gewerkt.

KATHARINA SCHWARZ is medeoprichter van Tiem-O, een bedrijf dat zich richt op het verbeteren van samenwerking in teams door middel van training, coaching en advies. Haar methodiek is gebaseerd op ervaringsleren en kenmerkt zich door activiteiten op zowel cognitief, emotioneel als fysiek niveau. Daarnaast traint en coacht zij sportteams in Ultimate Frisbee. Hiervoor was zij vijf jaar werkzaam als kennismanagementadviseur bij adviesbureau Squarewise in Amsterdam.

ROBERT-JAN SIMONS is directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in Amsterdam. Daarnaast is hij verbonden als hoogleraar Didactiek in digitale context aan het Centrum voor Onderwijs en Leren van de Universiteit Utrecht. Hij deed onderzoek naar leren op de werkplek, leerwerkgemeenschappen, ICT en leren, feedback, reflectie en leerstijlen. Hij publiceert met regelmaat in populaire en wetenschappelijke tijdschriften en is samen met Monique Boekaerts auteur van het boek *Leren en instructie* en met Sanneke Bolhuis van *Leren en werken*. De rol van de schoolleiding bij digitalisering, feedback en reflectie, professionele leergemeenschappen en nieuwsgierigheid zijn onderwerpen die hem momenteel boeien.

BRIGITTE SPEE is senior consultant bij NS Opleidingen. Zij is gespecialiseerd in Human Brain Development en past haar kennis uit de neurowetenschappen toe

op vraagstukken binnen HRD, management, leren en ontwikkelen. Zij schreef daarover eerder hoofdstukken voor *Brein@Work* (2010) en *De Coach Approach* (2011).

ANNELIEN STAPEL woont en werkt vanaf 2012 in Nieuw-Zeeland. Tussen 2008 en 2012 was ze werkzaam bij Twynstra Gudde als adviseur van de onderwijsgroep. Ze heeft verschillende spelsimulaties voor het onderwijs ontworpen en in de praktijk begeleid. Daarvoor was ze beleidsadviseur bij de Inspectie van het Onderwijs.

ARIENNE VAN STAVEREN is directeur van het landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie. Zij houdt zich bezig met onderzoek en interventies in maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast ontwikkelt en begeleidt zij leertrajecten voor veranderaars en is associate partner van Sioo. Zij is sociologe en promoveerde in 2007 met het proefschrift ‘Zonder wrijving geen glans’, een onderzoek over leren samenwerken bij veranderen en innoveren.

JURRY SWART heeft 26 jaar voor Shell International gewerkt en heeft sinds 2010 zijn eigen adviesbureau Equitans. Hij is gespecialiseerd in het creëren van betrokkenheid van werknemers in gestandaardiseerde werkprocessen en tijdens LEAN en SAP implementaties. Daarnaast werkt hij samen met Kessels & Smit, *The Learning Company* op het onderwerp leren van ongevallen. In 2007 heeft hij de website www.theoryu.nl opgezet ter verspreiding van het Theory U-gedachtegoed in Nederland.

DONATUS THÖNE is lecturer groepsdynamica bij TiasNimbas en geeft les aan Sioo. Hij coacht zowel teams als individuen, geeft leiderschaps- en Coach de coachtrainingen in Europa en Azië. Hij is auteur van verschillende boeken.

SASKIA TJEPEKEMA is als adviseur en coach verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company* in Nederland. Daarnaast is ze directeur en leerbegeleider bij de FCE, een stichting die praktijkonderzoek en leertrajecten verzorgt op het gebied van leren en veranderen in organisaties. Zij schreef samen met Luc Verheijen *Van kiem tot kracht*: een boek over het waarderend perspectief op leren en ontwikkelen, en diverse artikelen over het sterke punten denken en waarderend onderzoeken. Ze beheren de blog www.lerendoorwaarden.nl.

ARJA VAN DER VALK is partner bij WINGS; ze begeleidt organisaties, teams en individuen bij ontwikkeling, verandering en groei. Ze richt zich in haar werk op de thema's waardering, motivatie en beleving. Van der Valk heeft veel internationale en interdisciplinaire businesservaring waardoor ze in haar werk altijd een link weet te leggen naar praktijksituaties. (www.wingstalent.nl)

BERT VAN VELDHUIZEN werkt als hoofddocent Leerpsychologie bij de educatieve masteropleidingen van de Hogeschool van Amsterdam. Hij verzorgt onder andere de profilering Leren & Innoveren binnen de master Pedagogiek. Hij heeft bijna 25 jaar gewerkt als onderwijskundig adviseur en trainer in het mbo. Zijn bijzondere interesse gaat uit naar werkplekleren van zowel leerlingen in het beroepsonderwijs als van docenten. Hij promoveerde in 2011 op het werkplekleren van docenten in een roc.

INGELIEN VELDKAMP studeerde sociale en organisatiepsychologie aan de Rijksuniversiteit Leiden. Zij werkt sinds 2009 als zelfstandig adviseur na een kleine 15 jaar gewerkt te hebben bij Twynstra Gudde, waarvan negen jaar als partner. De focus in haar werk ligt op leren en ontwikkelen van mensen en organisaties. Van individu (persoonlijke ontwikkeling, leiderschap, professionalisering) tot organisatie (innovatie, creatie, cohesie). Daarbij combineert zij de kennis en vaardigheid van het ontwerpen van interventies aan die van het uitvoeren en begeleiden van de interventies. In 2012 publiceerde zij samen met Manon Ruijters het boek *DRIE — vormgeven aan organisatieontwikkeling over het ontwerpen van organisatieontwikkeling*.

SUZANNE VERDONSCHOT werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Ze promoveerde in 2009 op een onderzoek naar het leren in innovatieprocessen aan de Universiteit Twente. Haar belangstelling gaat uit naar de manier waarop medewerkers, zowel hoogopgeleid als lager geschoold, kunnen bijdragen aan verbeteringen en vernieuwingen in hun werk. En de manier waarop managers of leidinggevendenden deze kenniswerkers kunnen ondersteunen. Zij schreef diverse artikelen en maakte een toolbox om werk te maken van innovatie in het dagelijkse werk. Haar nieuwste boek gaat over het benutten van nieuwsgierigheid en onderzoek als motor voor verandering in organisaties.

LUC VERHEIJEN is als adviseur en procesbegeleider verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company* in Vlaanderen. Hij is medeoprichter en begeleider van het Vlaams Lerend Netwerk rond AI en medeorganisator van de World Appreciative Inquiry Conference 2012. Hij schreef samen met Saskia Tjepkema *Van kiem tot kracht*: een boek over het waarderend perspectief op leren en ontwikkelen, en diverse artikelen over het sterke punten denken en waarderend onderzoeken. Ze beheren de blog www.lerendoorwaarden.nl.

HANS VERMAAK is adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Twynstra Gudde en associate partner van Sioo. Hij publiceert over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek. Zijn laatste boek *Plezier beleven aan*

taaië vraagstukken werd bekroond als beste ‘Boek van het jaar’ door de Ooa (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs).

MAURITS JAN VINK is senior organisatieadviseur bij Twynstra Gudde en houdt zich bezig met vraagstukken op het snijvlak van mensen en organisaties in verandering. Daarbij focust hij op het normaliseren van werkrelaties, het verbinden van individuele en collectieve opgaven, drijfveren en belangen. Samen met twee collega-docenten verzorgde hij de redactie van het recent gepubliceerde boek *Essenties van verandermanagement*. Naast organisatieadviseur is Vink tevens docent Belangentegenstellingen bij Sioo en Verandermanagement bij de AOG School of Management.

HERMAN VAN DER VLIES heeft rechten gestudeerd in Utrecht en Amsterdam. Hij is in Nijmegen wetenschappelijk medewerker Romeins Recht geweest. De overstap naar het hbo-onderwijs betekende een afscheid van de rechtsgeschiedenis. Als hoofd van de vakgroep Recht was hij medeverantwoordelijk voor het juridische curriculum van de management- en voorlichtingsopleidingen van Hogeschool Dierenoord. In 1990 heeft hij de overstap gemaakt naar de wereld van de bedrijfsopleidingen. Hij heeft bij een consultancybedrijf gewerkt als directeur Opleidingen. In die tijd heeft hij ook veel lezingen gegeven over arborecht, arbeidsrecht en vooral contractenrecht en algemene voorwaarden. Sinds 2000 is hij senior adviseur Leren en ontwikkelen bij Alliander College, het centrum voor leren en ontwikkelen van Alliander.

MARTIJN VROEMEN studeerde organisatiepsychologie en ergonomie in Utrecht en is werkzaam als organisatieadviseur. Hij is geboeid door het verschijnsel organisatie, organisatieverandering en de verandering die mensen daarvoor zouden moeten ondergaan. In zijn adviespraktijk coacht hij teams en begeleidt hij organisatie- en managementontwikkeling. Hij is auteur van onder andere *Team op vleugels* en *Kantoorlog*.

GUIDO WALRAVEN is lector Dynamiek van de Stad aan Hogeschool Inholland, waar hij bijdraagt aan de vorming van onderzoekende en reflectieve professionals. Hij heeft daarnaast zijn eigen bedrijf voor onderzoek en advies op het gebied van onderwijs, en is van daaruit onder meer coördinator van het landelijk Kenniscentrum Gemengde Scholen. Hij deed onderzoek naar leren van politiemensen op de werkplek en naar de benutting van onderzoek door professionals. Hij is actief in kenniswerkplaatsen waarin mensen uit onderzoek, beleid en praktijk samen leren en samen kennis ontwikkelen (cocreatie). Hij houdt zich bezig met concepten als de ‘lerende stad’ en ‘professioneel kapitaal’.

ANDRÉ WIERDSMA is sinds 1999 als hoogleraar Organiseren en Co-creëren verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Hij werkt in het overgangsgedebied van management/leiderschap- en organisatieontwikkeling binnen in-company maatwerkprogramma's en open executive leiderschapsprogramma's van Nyenrode. Zijn aandachtsgebieden zijn veranderen, organisatiedynamiek, leiderschap. Hij is gefascineerd door de complexiteit en de mogelijkheden van collectief leren en combineert graag de psychologische en culturele perspectieven.

YOLANDE WITMAN was aanvankelijk huisarts en werkte daarna tot 2008 als adviseur in het Academisch Medisch Centrum te Amsterdam. Zij promoveerde begin 2008 op het proefschrift 'De medicus maatgevend. Over leiderschap en habitus'. Zij combineert nu haar advies- en coachingspraktijk met wetenschappelijk onderzoek in de gezondheidszorg.

MARIANNE VAN WOERKOM studeerde in 1995 af als onderwijskundige aan de Rijksuniversiteit Groningen met als specialisatie beroeps- en bedrijfsopleidingen. Zij promoveerde in 2003 op het proefschrift 'Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning'. Momenteel is zij werkzaam als universitair hoofddocent aan de Universiteit van Tilburg, departement Human Resource Studies. In haar onderzoek richt zij zich op leer- en ontwikkelingsvraagstukken in organisaties en op thema's zoals leren op de werkplek, de 'sterkepuntenbenadering' en positive psychology, coaching en teamleren.

Er is veel geschreven over leren, maar goede en toegankelijke overzichtswerken zijn er nauwelijks. Een basiswerk over leren in en om organisaties ontbrak tot nu toe al helemaal. Die constatering bracht Manon Ruijters en Robert-Jan Simons ertoe een ambitieus project te beginnen: een basisboek maken waarin een brug wordt geslagen tussen theorie en praktijk. Een boek waarin 50 gezichtsbepalende concepten rond leren en ontwikkelen terug te vinden zijn.

Dat boek schreven ze niet alleen, maar samen met ruim vijftig auteurs, mensen uit wetenschap en praktijk, met allen een eigen kleur. Zo ontstonden er 50 toelichtingen op belangrijke concepten en hun grondleggers, geschreven door deskundigen die niet alleen de theorie helder en zonder overbodige poespas overbrengen, maar hun persoonlijke fascinatie voor, ervaring met en kritische reflectie op het onderwerp uit de doeken doen.

De **Canon van het leren** is een boek waarin de auteurs iets van hun liefde voor het vak overdragen, en nieuwsgierigheid wekken. Het is bestemd voor praktijkmensen: trainers, opleiders en adviseurs die zich bezig houden met leren in en om organisaties in de meest brede zin van het woord. Managers, wetenschappers en studenten vinden verdieping in de Canon.

Kortom: de **Canon van het leren** is een boek voor iedereen die iets van de achtergrond van leerconcepten wil weten, van de mens achter dat concept, en van de mogelijkheden en beperkingen van het concept. En dat alles op een toegankelijke en persoonlijke manier.



NUR 801

