



## Leidraad voor procesbegeleiders

### Effectief hulpverleners met goesting

Versie 10/05/2017

De leidraad wordt permanent bijgewerkt op basis van onze eigen ervaringen. We zullen hier rekening houden met feedback die we ontvangen van procesbegeleiders die zelf aan de slag gaan met de methodieken.

## Ervaringen traject

Op basis van onze eigen ervaringen met het traject willen we graag een aantal aanbevelingen meegeven aan organisaties die zelf een traject willen opzetten of die eraan denken om hiervoor een externe begeleider in te huren. De aanbevelingen kunnen jullie helpen bij het maken van keuzes, kunnen jullie behoeden voor de valkuilen die wij zelf niet op tijd gezien hebben en kunnen verdieping en verbreding van het traject ondersteunen, zodat de impact ervan vergroot.

De aanbevelingen zijn eerder gebaseerd op onze ervaringen, dan op theoretische inzichten over groepsdynamica. Ervaringsdeskundigheid is altijd gekoppeld aan een bepaalde context en geen twee contexten zijn dezelfde. Een eerste aanbeveling kan dus zijn om flexibel met deze aanbevelingen om te gaan. In elk traject geldt hoe dan ook: zet je eigen ervaring naast de onze, laat je zowel leiden door je ratio, je emoties als je intuïtie en blijf flexibel in het traject.

## Een voorafgaande bespreking is erg nuttig

Voorafgaand aan de start van een traject organiseerden we steeds een gesprek met de verantwoordelijke van de organisatie en/of het team. Enerzijds helpt zo'n gesprek om inzicht te krijgen in de context en het functioneren van het team en anderzijds om zicht te krijgen op wat de organisatie met het traject beoogt. Zo is het interessant om te weten of er acute spanningen zijn binnen het team (en of dit de aanleiding is om een traject op te starten), of het team recent grote wijzigingen heeft ondergaan (bv. in samenstelling of in opdracht), of de organisatie van plan is om een organisatiebreed traject op te zetten dat dus ruimer gaat dan dat ene team, of het traject kadert in een bredere aanpak van bv. burn-outpreventie of het stimuleren van meer verantwoordelijkheid bij begeleiders... Die context bepaalt heel erg de ontwikkeling van het traject en is dus best bij de start gekend.

Onze ervaring is overigens dat een ernstige crisis of een acuut conflict in een team een ander antwoord verwacht dan dit traject. Uiteraard kunnen bepaalde elementen en werkvormen uit dit traject gebruikt worden om bv. een conflict beter in kaart te brengen en te zoeken naar een oplossing. Maar een acute crisissituatie vraagt een directe aanpak waarin het conflict centraal staat en expliciet benoemd wordt, waarin de nood aan vertrouwelijkheid soms groter is dan die "een team rond de tafel" kan bieden en waarin concrete beslissingen worden genomen en uitgevoerd. Anders gezegd: het traject kan volgens ons in dergelijke situaties niet "gebruikt" worden om op een indirecte manier aan een concreet probleem te werken.

## De aanwezigheid van de directe leidinggevende is aan te bevelen

Bij de start van het traject vroegen organisaties ons wel eens of het aangewezen is dat de directe leidinggevende deelneemt aan de workshops, dan wel beter afwezig blijft om de deelnemers de vrijheid te geven om zich uit te spreken. Uit de ervaring met onze 16 trajecten durven we besluiten dat de aanwezigheid van de directe leidinggevende bijna altijd een meerwaarde heeft, omwille van volgende redenen:

- De directe leidinggevende heeft een belangrijke rol om mee het belang en de meerwaarde van het traject te duiden. We stellen vast dat in teams waar de leidinggevende, zelf mee vragende partij was om het traject op te starten, enthousiast is over het traject en kan duiden waarom dit traject belangrijk is, ook deelnemers enthousiaster maakt voor het traject. En helaas is het omgekeerde dus ook waar.
- In het traject komen – onvermijdelijk – ook aspecten naar boven die te maken hebben met de organisatiecontext. De leidinggevende is dan vaak de persoon die de verbinding kan maken tussen het team en de ruimere organisatie. Enerzijds kan de leidinggevende vanuit deze verbindende rol duiding bieden bij bv. organisatiebeslissingen en daardoor het perspectief voor de deelnemers verruimen en nuanceren en anderzijds kan de leidinggevende werkpunten voor de organisatie meteen op de agenda plaatsen en/of aankaarten bij de directie.
- De leidinggevende krijgt door deel te nemen tijd en ruimte om de eigen positie als directe leidinggevende te kaderen en toe te lichten aan het team, iets wat in de dagelijkse werking niet altijd mogelijk is, waardoor daarover ook wel eens misverstanden bestaan. In dialoog kunnen teamleden aangeven wat ze van de leidinggevende verwachten en kan de leidinggevende aangeven in welke mate zij of hij aan deze verwachtingen kan tegemoet komen. Anders gezegd: de vaak moeilijke sandwichpositie van teamleiders (tussen het team en de organisatie) kan geëxpliciteerd worden. Het traject geeft zuurstof om hierover met elkaar in gesprek te gaan, creëert daardoor bijna steeds meer begrip en maakt het zoeken naar een optimalere afstemming mogelijk.

## Het traject kaderen in een breder perspectief kan een meerwaarde zijn, maar ook een valkuil

In nogal wat trajecten kwam bij de start of tijdens het traject de vraag naar boven of het zinvol was om het traject te verbreden. In het project hebben we verschillende vormen van verbreding gezien, zoals:

- Het systematisch terugkoppelen van de ervaringen in het traject naar het directieteam, zodat met de aspecten die de organisatie als geheel aanbelangen, aan de slag kan worden gegaan.
- Het uitvoeren van een aantal werkvormen uit het traject in de andere teams van de organisatie. Hieraan gekoppeld: het opleiden van teamverantwoordelijken om deze werkvormen te kunnen toepassen.
- Het organiseren van een organisatiebrede sessie waarop de ervaringen met het traject werden gepresenteerd aan een ruimere groep medewerkers.
- Het nadenken op organisatieniveau over hoe dit traject kan opgenomen worden in het VTO-beleid van de organisatie of een plaats kan krijgen in de preventie van stress en burn-out.

Om de impact en de duurzaamheid van het traject te bevorderen is het zeker een meerwaarde om na te denken over de manier waarop dit traject breder kan gedragen en ingebed worden in de organisatie. Onze ervaring leert wel dat het erg belangrijk is om dit traject volop in zijn eigenheid laten en het eigenaarschap van het traject op het vlak van inhoud en proces te laten bij de interactie tussen team en procesbegeleider. De kracht van het traject is immers – zoals verder ook nog aan bod zal komen – dat de vormgeving erg bepaald wordt door de deelnemers zelf en door de dynamiek van het proces. Naarmate het traject een meer functionele invulling krijgt in een ruimer beleid, bestaat het gevaar dat er meer sturing komt op deze evolutieve invulling, waardoor een belangrijke waarde dreigt verloren te gaan.

## Een flexibele inhoud en vorm, aangepast aan de verwachtingen, de leerstijlen en de groepsdynamiek

Aanvankelijk vertrokken we vanuit de idee om aan de vier kapstokken van effectief hulpverleners met goesting (professionele expertise, werkaliantie, hoop en verwachting en professioneel beraad) een vaste set werkvormen te koppelen (uit het methodiekenboek van Anneke Menger, aangevuld met andere werkvormen met een wetenschappelijke basis) en om deze set te vertalen in een aantal workshops die in elke organisatie in eenzelfde logische volgorde kunnen worden uitgevoerd. Dit zou dan - in ons aanvankelijk idee - leiden tot een vrij eenvormig draaiboek dat in alle organisaties kan gebruikt worden om een traject op te zetten rond het thema “effectief hulpverleners met goesting”.

Al snel merkten we echter dat eenzelfde werkvorm tot heel verschillende inhoudelijke reflecties én groepsdynamische processen kon leiden. Wat in het ene team met een aanleiding gaf tot boeiende en diepgaande gesprekken, bleek in een ander team nauwelijks aan te slaan. Wat in het ene team leidde tot een gesprek over de samenwerking met cliënten, mondde in een ander team uit in een kritische analyse van het beleid van de organisatie. Een werkvorm die in het ene team al gauw drie uur in beslag nam, werd door een ander team in nauwelijks een uurtje “afgewerkt”. Waar het ene team met veel belangstelling luisterde naar een theoretisch opstapje en actief vragen stelde, zat een ander team al na enkele minuten op de stoel te draaien, wachtend tot ze zelf aan de slag konden.

We concludeerden dus al snel dat we voor een meer gedifferentieerde aanpak moesten kiezen, aansluitend bij de dynamiek – en de leerstijl – van het team.

Volgende elementen kunnen volgens ons de impact van het traject verhogen:

- Sluit aan bij de thema's die in het team leven en ga daar verder op in.
- Gebruik de werkvormen hiervoor als opstap, maar focus op de inhoud. Daarom ook hebben we zoveel mogelijk gekozen voor eenvoudige werkvormen, die niet teveel toelichting vragen of aandacht opeisen. Complexe oefeningen met een veeleisende werkvorm zijn op papier vaak interessanter dan in werkelijkheid.
- Beperk de theorie. De meeste teams leren uit ervaring en door met elkaar in gesprek te gaan. Een theoretisch inzicht om een praktijkervaring te (her)kaderen kan wel interessant zijn.
- Doe iets met wat er boven tafel komt. Als procesbegeleider kan het een belangrijke rol zijn om goed vast te houden wat er aan ideeën en suggesties wordt ver-

zameld. De stap naar de concrete uitvoering is essentieel. Teams hebben het soms wel eens moeite om ideeën, suggesties en goede voornemens om te zetten in acties. Daarbij kunnen ze best de steun van een begeleider gebruiken, die met enige aandrang vraagt om een concrete afspraak. Durf dus de vraag stellen “wat doen we hier nu mee?”, en laat pas los als je een concreet antwoord hebt op deze vraag. De teambegeleider of directe leidinggevende kan hier een belangrijke rol spelen, zowel in het formuleren van de concrete actie als in de opvolging ervan.

## Nog een woordje extra over onze keuze om het theorieluik te beperken

We hebben ervoor gekozen om het theorieluik in dit traject zo beperkt mogelijk te houden. Hiervoor zijn enkele redenen:

- Organisaties moeten later zelf met de tool aan de slag kunnen. Op dat moment zal er dus geen externe procesbegeleider beschikbaar zijn, die zich voldoende verdiept heeft in de onderliggende theoretische kaders om ze helder en duidelijk over te brengen aan de deelnemers. Een werkvorm leek ons makkelijker over te nemen door interne procesbegeleiders dan een theoretische achtergrond.
- Uit onze ervaring met het traject leren we dat de deelnemers zelf eerder vragen de partij zijn voor het leren door ervaring en het uitwisselen van ideeën dan voor het aanhoren van theoretische uiteenzettingen. Leerstijlen van sociale werkers lijken hier makkelijker aan te sluiten bij een ervaringsgerichte aanpak. We merken dat het moeilijker was om de aandacht vast te houden bij een theoretische kadering dan bij een oefening waarin de deelnemers zelf aan de slag konden.
- Het bewust beperken van theoretische kaders sluit ook aan bij de onderliggende visie in dit traject, nl. dat praktijkervaring van medewerkers erg belangrijk is en meer valorisatie verdient ('wie werkt' is minstens even belangrijk als 'wat werk'). De uitdaging lag voor ons dus eerder in het naar boven halen en expliciteren van deze praktijkervaring – zodat gesprek hierover mogelijk was – dan in het inbrengen van externe kennis .
- Tenslotte sluit het werken vanuit ervaring ook beter aan bij onze eigen expertise als begeleider. Ook zelf zien we ons eerder als procesbegeleiders die in de eerste plaats werken met het materiaal dat in de organisatie aanwezig is, dan als "lesgevers" die nieuwe informatie binnenbrengen.

Uiteraard wil dat niet zeggen dat het af en toe inbrengen van een krachtig en herkenbaar theoretisch kader niet zinvol kan zijn. In de tool hebben we een aantal van deze kaders opgenomen, maar we waken erover dat deze herkenbaar zijn en dus aansluiten bij de realiteit. Achteraan deze aanbevelingen geven we kort een aantal theoretische kaders mee die ons inspireren als we in organisaties aan de slag gaan rond thema's als verandering, leiderschap en teamontwikkeling.



## Het belang van een veilige bedding

Veiligheid is een belangrijk thema bij de opstart van een traject. Werken aan veiligheid en vertrouwelijkheid in een taakgerichte groep (zoals een team van praktijkwerkers er een is) is anders dan werken aan vertrouwelijkheid in bv. een groep in een cursussetting, waar mensen niet dagelijks met elkaar samenwerken. Het creëren van een vertrouwelijke context is essentieel om mensen op een open manier te laten praten over wat hen goesting geeft en wat hen hierin belemmert. Een thema als “effectief hulpverleners met goesting” nodigt praktijkwerkers uit om te praten over wat hen ondersteunt in de uitvoering van hun opdracht en wat hen hierin afremt. Een zinvolle dialoog hierover is maar mogelijk als deelnemers de vrijheid en de vertrouwelijkheid voelen om zich uit te spreken over wat energie geeft en wat energie wegneemt.

Die veiligheid speelt zich af op verschillende niveaus:

- Het team en de collega's: voelen medewerkers zich vrij om zich uit te spreken t.o.v. elkaar? Is er ruimte om rechtstreekse feedback te geven?
- De directe leidinggevende: voelen medewerkers zich vrij om zich uit te spreken tegenover de directe leidinggevende?
- De organisatie: voelen medewerkers zich vrij om zich uit te spreken over het beleid van de organisatie?
- De procesbegeleider: voelen de medewerkers zich voldoende vertrouwd met de externe procesbegeleider? Is voldoende duidelijk welke rol deze procesbegeleider heeft?

De procesbegeleider kan een heel belangrijke rol spelen in het creëren van een sfeer van veiligheid door een open begeleidersstijl (bv. volgens de principes van ‘humble inquiry’) te hanteren die deelnemers uitnodigt om zich uit te spreken, maar die tegelijk de grenzen van deelnemers mee bewaakt en door duidelijke afspraken te maken over wat er met de informatie gebeurt die in de werksessies tussen de teamleden uitgewisseld wordt. Een werkbaar afspraak hierrond kan bijvoorbeeld zijn dat er extern enkel gepraat wordt over de werkvormen (welke oefeningen hebben we gedaan?) en dat inhoudelijke en persoonlijke informatie enkel extern wordt gedeeld, nadat hierover met de groep een duidelijke afspraak is gemaakt (wie communiceert wat aan wie?). Deze laatste externe communicatie kan bv. belangrijk zijn wanneer binnen het team de verwachting leeft om een bepaald thema aan te kaarten bij de directie of wanneer de directie verwacht dat er over elke sessie een korte rapportering wordt gegeven.

*Edgar Schein, 'Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling', 2013.*

## Creatief met werkvormen

In de uitwerking van het traject hebben we ook geprobeerd om een goede mix te maken tussen verschillende soorten werkvormen: creatief, verbaal, in grote groep, in kleine groepjes, individueel...

We hebben om verschillende redenen voor deze afwisseling gekozen:

- Afwisseling kan helpen om de aandacht van de deelnemers gaande te houden. Te lang hetzelfde doen, wordt al gauw een beetje saai.
- Door af te wisselen, spelen we in op verschillende leerstijlen. De dominante leerstijl binnen de groep van de sociale werkers lijkt dan wel het ervaringsleren te zijn, toch zien we dat voor sommigen vooral het ervaren interessant is en voor anderen het leren.
- Individueel werken laat mensen toe om even stil te staan bij de eigen visie, keuzes en belangen; werken in kleine groep maakt een diepgaande dialoog mogelijk en werken met de grote groep zorgt dan weer voor een integratie van visies op teamniveau. Het afwisselen van deze groeps groottes creëert dynamiek en betrokkenheid. De kracht zit in het samenspel: teamleden worden uitgedaagd om zelf na te denken, elkaar te confronteren én om naar een gemeenschappelijke visie toe te werken. Dat toewerken naar een gemeenschappelijke visie moet trouwens niet altijd het doel zijn. Het aantrekkelijke van teamwerking zit hem voor een deel in het gemeenschappelijk draagvlak en de herkenbaarheid, maar even goed in de diversiteit en de complementariteit. Verbinding is daarom vaak belangrijker dan overeenstemming.

## Een relatief nieuw inzicht: medewerkers hebben nood aan witräume

Ons traject heeft volgens ons aangetoond dat medewerkers nood hebben aan witräume. Met witräume bedoelen we “niet ingevulde tijd”, tijd om met elkaar in gesprek te gaan, om creatief na te denken, om te ventileren, om “onproductief” bezig te zijn. Ook in de welzjnssector lijkt het wel of elke seconde effectief en efficiënt moet ingevuld worden. Plannings zitten overvol, de druk op contacturen met cliënten wordt steeds hoger en ook teamvergaderingen kreunen onder overvolle agenda’s die snel en efficiënt moeten afgewerkt worden, zonder veel ruimte voor ont-moeting, vertraging en verdieping.

Het traject biedt een vorm van gestructureerde vrijplaats, of beter: het traject werkt het best als de deelnemers het zo kunnen zien, nl. als een moment waarop er niets moet en waarin ze de ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan welk thema er besproken wordt, hoeveel tijd daaraan kan besteed worden en op welke manier het gesprek verloopt.

Een goede check-in is vaak belangrijk, even bij iedereen aftoetsen of de lopende zaken geregeld waren en of iedereen met volle aandacht aanwezig kan zijn. En dan even de drukte van de dag los laten om voluit bezig te zijn met wat zich op dat moment aandient.

## Eigenaarschap: Bewust zijn van je handelingsruimte

Opvallend in onze trajecten is dat teams zich niet steeds bewust zijn van hun handelingsruimte en er soms van uitgaan dat een bepaalde beslissing niet binnen hun verantwoordelijkheid ligt. Eenvoudige vragen als: “Is het zo dat dit door de directie beslist wordt?” of “Welke stappen kunnen jullie zelf zetten om hier iets aan te veranderen?”, of “Wat kunnen jullie alvast zelf doen om het toch beter te laten aansluiten bij wat jullie zelf willen?” komen vaak verrassend over en brengen energie. Het is zeer zelden zo dat een team helemaal geen handelingsruimte heeft of geen enkele weg ziet om dit bespreekbaar te maken.

Hoewel niet de initiële bedoeling heeft het traject er zeker toe geleid dat teams zich bewuster worden van hun handelingsruimte en kunnen oefenen met het groter maken van deze handelingsruimte.

## Werken aan gemeenschappelijke betekenisgeving

Het traject geeft aandacht aan de relationele bedrading van een team. Essentieel hierin is het zoeken naar gemeenschappelijke betekenisgeving. Betekenisgeving wordt hierin gezien als een relationeel en contextueel gebeuren. Iets krijgt pas betekenis doordat wij er als mensen in een bepaalde context betekenis aan geven, m.a.w. een gemeenschappelijke taal zoeken om er samen over te praten. Die zoektocht naar een gemeenschappelijke taal is essentieel om elkaar te kunnen begrijpen, om begrip te krijgen voor verschillen en om doorheen de taal te zoeken naar verbinding.

Een heel concreet voorbeeld: In de sector voor personen met een handicap wordt vandaag heel erg veel gepraat over de persoonsvolgende financiering (PVF). Naargelang de positie van de persoon waarmee je praat, krijgt deze persoonsvolgende financiering een andere betekenis. Voor de directeur is PVF een nieuwe manier van financieren die kansen en bedreigingen inhoudt voor het aanbod van een voorziening, het samenwerkingskader met de cliënt grondig verandert en die afspraken vraagt met andere voorzieningen, voor de financiële manager is PVF een geheel van ingewikkelde rekentools en een budgettaire uitdaging, voor begeleiders is PVF een groter aantal cliënten die wisselend aanwezig zullen zijn, vaak extra administratief werk of misschien zelfs een bedreiging voor de job. Die realiteiten samenbrengen en verbinden is essentieel om van PVF een uitdaging te maken waaraan een organisatie samen kan werken. Het afsnijden van de communicatie hierrond riskeert dat medewerkers in verschillende werelden terecht komen en elkaar niet meer begrijpen, waarna ook het wederzijds begrip dreigt te verdwijnen.

## Train de trainer en/of werken met een ontwikkelgroep

We hebben de werkvormen in dit traject zo ontwikkeld dat elke teambegeleider met enige ervaring in het coachen van teams en het hanteren van werkvormen hiermee zelf aan de slag kan. Het is zeker niet uitgesloten dat een teambegeleider haar of zijn eigen team begeleidt in dit traject, al hebben we in onze begeleiding toch de meerwaarde van een externe begeleider kunnen vaststellen: enerzijds omdat een externe begeleider geen dagelijkse rol heeft in het team, daarom andere observaties maakt en andere interventies kan doen dan de eigen teambegeleider, en anderzijds omdat de teambegeleider zelf dan als teamlid voluit inhoudelijk kan participeren aan het proces.

Indien een organisatie geen gebruik wenst te maken van een externe trajectbegeleider, kan overwogen worden om teambegeleiders in andere teams het traject te laten begeleiden.

Een andere optie is om in de organisatie een ontwikkelgroep op te richten, die bv. bestaat uit de teambegeleiders van verschillende teams (evt. aangevuld met teamleden) die in een intern leertraject kennis maken met de werkvormen en ze daarna in hun eigen team uitvoeren. Op deze manier wordt het traject meteen over de ganse organisatie uitgerold. Er kan dan eventueel een externe begeleider ingehuurd worden om deze ontwikkelgroep te begeleiden.

Na dit traject wil Hefboom i.s.m. de partners een train-de-trainer-programma opstarten waarin teambegeleiders die de werkvormen onder de knie willen krijgen, met elkaar in een leergroep aan de slag gaan, onder begeleiding van een Hefboom-coach. In deze groep leren we ook van elkaar en werken we samen verder aan het ontwikkelen van het traject en de werkvormen.

Uiteraard kan Hefboom ook gevraagd worden om als procesbegeleider op te treden in een teamtraject en/of om een interne ontwikkelgroep te begeleiden.

## Een overzicht van enkele theoretische kaders die ons inspireren

Voor de opbouw van dit traject hebben we ons laten inspireren door een aantal theoretische kaders. Wie geïnteresseerd is in deze achterliggende kaders, kan zich hierover verder informeren op basis van onderstaande korte introductie. Het wereldwijde web wijst ongetwijfeld verder de weg.

### Transformationeel leren (Kooiman)

Volgens Kooiman hebben transformatiecoaches volgende eigenschappen:

- gevoeligheid voor de dynamiek, ruimte en rust, beweging en dynamiek
- waarderen van en verbinden van verschillende dimensies: de rationele, de emotionele, de spirituele, ...
- open houding, ontvankelijkheid, flexibiliteit
- 'niet wetend' en 'onzeker', met een deskundigheid bij het begeleiden van leer- en ontwikkelingsprocessen, kennis van de context kan handig zijn, maar hoeft niet noodzakelijk
- creëren van een veilige context. Leren en vertrouwen op elkaar in onzekere situaties. Bewust worden van niet weten, bewust worden van onbekwaamheid, ... creëert gevoelens van onzekerheid en onveiligheid. Hoe gaan we hiermee om? Sociaal werk vereist een reflectieve professionaliteit. Door in het leer- en ontwikkelingstraject de verschillende dimensies (rationeel en emotioneel, bewust en onderbewust) met elkaar te verbinden kunnen nieuwe inzichten en onzekerheden ontstaan.
- eigenaarschap bij het team, leren en ontwikkelen van binnenuit
- creëren van een veilige bedding, een 'hot spot', een ... Cold spot versus hot spot, transparantie versus empathie, ...
- een goede verbinding tussen 'binnen' en 'buiten'. Verbinding tussen ervaringskennis en professionele kennis, tussen team en organisatie, tussen team en samenleving, ...

Meer info:

<https://www.hva.nl/binaries/ontent/assets/subsites/wmo/leren-transformeren.pdf>

### Appreciative inquiry (David Cooperrider)

Waarderend onderzoek is de gemeenschappelijke zoektocht naar het beste in mensen, in hun organisaties en in de wereld rondom hen.

Waarderend onderzoek omvat de systematische ontdekking van wat leven geeft aan systemen, wanneer ze het meest effectief en bekwaam zijn, zowel op economisch, ecologisch als menselijk vlak.

Waarderend onderzoek omvat de kunst en de praktijk van het stellen van vragen die de capaciteit van een systeem versterken om het menselijk potentieel te verhogen.

Waarderend onderzoek brengt onderzoek in beweging door een “onvoorwaardelijk positieve” vraag te ontwerpen en betreft honderden, soms duizenden, mensen. (David Cooperrider en Diana Whitney).

Waarderend onderzoek vertrekt vanuit vijf basisprincipes:

- Het constructionistische principe: we bouwen de wereld waarin we leven in relatie met anderen.
- Het gelijktijdigheidsprincipe: de verandering begint op het moment dat je de vraag stelt.
- Het verhalende principe: een organisatie is een open boek, een verzameling van verbindende verhalen.
- Het “anticiperende” principe: de toekomst die we ons voorstellen is ook de toekomst die we scheppen.
- Het positieve principe: hoe positiever de vraag, hoe groter en duurzamer de verandering.

Meer info: <https://appreciativeinquiry.case.edu/>



### Organisaties als levende systemen

Philippe Bailleur omschrijft organisaties als levende systemen als volgt:

- De organisatie moet zodanig ontworpen zijn dat medewerkers hun werk vlot die en zelf kunnen bijsturen indien nodig.
- Informatie wordt slim gedeeld om zelfregulering te bevorderen.
- Sturing kan van alle kanten komen. Leiderschap is eerder coördinerend of faciliterend.
- Richting wordt bepaald door een aantrekkelijke, levendige visie, missie en een reeks leidende principes, vaak gelinkt aan maatschappelijke behoeften.
- Er wordt op een meer uitgebalanceerde manier rekening gehouden met alle stakeholders van de organisatie.
- De kracht van een levend systeem zit in de relationele bedrading tussen mensen, teams, afdelingen...
- De onderstroom van de organisatie is als het ware de persoonlijkheid van de organisatie. Ontwikkelen van de organisatie lukt het best als je daarop afstemt.

Meer info: "Architect van je organisatie : Breng het beste in mensen naar boven", Philippe Bailleur, LannooCampus, 2013.

## Theory U

Theory U is een procesmodel voor vernieuwing en transformatie van mens en organisatie. Dit proces omvat een diepgaande beweging, zoals in de letter U, vandaar de naam. Met Theory U buig je complexe vraagstukken van deze tijd om naar een wezenlijke verandering, vanuit verbinding met jezelf, anderen en alle aspecten die met de vraag samenhangen. Het proces omvat een verdieping van het bewustzijn van de betrokkenen, het benutten van de wijsheid uit het onbewuste. Het U-proces maakt leren vanuit de toekomst mogelijk, in plaats van leren vanuit het verleden.

Theory U is een verandermodel voor begeleiders, managers en eigenlijk iedereen die invloed wil uitoefenen op verandering. De methodiek biedt handvatten voor het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, het bouwen van lerende teams en voor het samen zoeken naar oplossingen voor complexe vraagstukken. Dit zijn vraagstukken die andere antwoorden verlangen dan 'meer van hetzelfde in een andere kleur'. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke vraagstukken, die vragen om samenwerking buiten de grenzen van de eigen organisatie.

Meer info: <http://www.theoryu.nl/>

## Lerende organisaties

Peter Senge stelt dat een organisatie pas leert als de medewerkers zich ontwikkelen en leren. Mensen zijn dus de drijvende krachten achter lerende organisaties. Medewerkers worden gedreven door intrinsieke motivatie. De leidinggevenden krijgen dan de rol van inspirator en betrekken mensen bij veranderingen en het bereiken van een gemeenschappelijke visie. De afstand tussen de visie en de realiteit is dan de bron van energie en bepaalt de mate van veranderbereidheid van de medewerkers.

Senge hanteert drie kernbegrippen die ten grondslag liggen aan de lerende organisatie:

- Het eerste kernbegrip houdt in dat een organisatie een product is van het denken en de interactie van haar leden. Om een organisatie echt te laten ontwikkelen tot een organisatie die leert, moet eerst onderzocht worden hoe de mensen in die organisatie denken, hoe ze met elkaar omgaan, met andere woorden, hoe de cultuur van de organisatie is.
- Het tweede kernbegrip is dat leren een proces is van het aangaan van verbintenissen. Senge stelt dat kennis en leren, levende systemen zijn, bestaande uit vaak onzichtbare netwerken en onderlinge verbanden.
- Het derde kernbegrip is dat de gemeenschappelijke visie de drijvende kracht achter het leren is. Centraal bij dit kernbegrip is dat er twee loops van leren van toepassing zijn. De eerste loop wordt gevormd door de observatie die gemaakt wordt. Vervolgens vindt er een reflectie plaats. Door de reflectie is men in staat de vastgestelde norm in twijfel te trekken. Dan pas kan men het gedrag aanpassen.

Meer info: <http://www.solonline.org/>