

Dilemma's rond Zelfsturend Leren

Joseph W.M. Kessels

Uit: Bax, A.J. & Van Limpt, W. (2010). *Wat je wordt, bepaal je zelf. De kracht van zelfsturend leren in een zelfsturende organisatie*. pp. 107-118. Aalten: Estinea.

Zelfsturend leren bij Estinea

Estinea heeft uitdrukkelijk gekozen voor een leer- en ontwikkelingsbeleid voor medewerkers dat gebaseerd is op principes van zelfsturing. De medewerker voert zelf de regie over het leerproces en draagt hiervoor ook verantwoordelijkheid. Op deze wijze ontstaat een grote mate van persoonlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij het leerproces en neemt de relevantie van het geleerde voor de organisatie toe.

Een zorgvisie die vraagt om zelfsturing

De relatie tussen een zelfsturend leerbeleid en het primaire proces van zorgverlening is evident. De visie op zorgverlening aan mensen met een verstandelijke handicap - gericht op zoveel mogelijk zelfstandigheid en het vergroten van de participatie in de leefomgeving - laat een parallel zien met het HRM-beleid van de instelling: voor medewerkers is het waarschijnlijk gemakkelijker om een dergelijke, zelfstandigheid bevorderende, zorg te bieden als zij zelf aangemoedigd worden om hun eigen professionele ontwikkeling op een zelfsturende wijze vorm te geven.

Deze beleidswijziging is met grote zorgvuldigheid voorbereid en uitgevoerd. De belangrijkste uitgangspunten en werkwijzen zijn in de voorgaande hoofdstukken uitvoerig beschreven. Zij sluiten nauw aan bij de noodzaak om opleiden, leren en werken nauwer met elkaar te verbinden. Met name organisaties die een groot beroep doen op de professionaliteit en autonomie van het handelen van hun medewerkers, zullen aan zelfsturing, in zowel het werk als bij het leren dat daar ondersteuning aan geeft, prioriteit moeten geven. Het past niet alleen bij de verdere emancipatie van de medewerker, het is haast onvermijdelijk bij het uitvoeren van kenniswerk (Kessels, 2001; Harisson & Kessels, 2004). Het werk binnen Estinea, dat hoge eisen stelt aan het zelfsturend vermogen van de teams op het grote aantal decentrale locaties, vraagt als het ware

om een leerbeleid dat uitgaat van zelfsturing. Als we daarbij betrekken dat het karakter van het werk steeds meer kenmerken krijgt van leren, dan is snel de verbinding gelegd tussen zelfsturing in werk, professionaliseren en een leven lang leren.

Autonome professionals in de frontlinie

Er zijn echter ook externe factoren die tot zelfsturend leren aanzetten: Het is immers niet denkbeeldig dat zich een nieuwe generatie medewerkers aandient die van haar werkgever verlangt dat er ruimte is voor autonomie in het handelen, zonder voortdurend afhankelijk te zijn van hiërarchische aansturing door leidinggevendenden. Met name voor de zogenaamde frontlinie professionals, zoals leraren, docenten, hulpverleners, politiemensen, verplegenden en verzorgden, waarvan we eisen dat zij voortdurend zelfstandig optreden en handelen in vaak onvoorspelbare beroepssituaties, is een goed ontwikkelde zelfregie, met een sterk geloof in eigen kunnen (self-efficacy) een noodzakelijke voorwaarde om het werk adequaat te kunnen verrichten (Bruining, 2005). Frontlinie mensen werken bij uitstek in een spanningsveld van enerzijds onvoorspelbare beroepssituaties waarin zij snel en adequaat moeten handelen, en anderzijds moeten ze daarbij voldoen aan strakke voorschriften, procedures, instructies, protocollen, verantwoordingsplicht en extern toezicht. Het is een haast onmogelijke opgave, die alleen met een vorm van zelfsturing tot een hoogwaardige beroepspraktijk kan leiden. De mate waarin een organisatie er in slaagt om ruimte te creëren voor zelfsturing, zal vanuit dit perspectief ook leiden tot een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers. Tevens bepaalt een dergelijke professionele ruimte mede de aantrekkelijkheid van de werkgever bij werving van nieuwe medewerkers. Het medewerkers tevredenheidonderzoek bij Estinea scoort op alle punten sterk boven gemiddeld.

Onderwijsvernieuwing en arbeidsmarkt

Een andere overweging die de keuze voor een zelfsturend leerbeleid is dat het beroepsonderwijs al enige tijd nieuwe werkwijzen ontwikkelt waarbij competentieontwikkeling en zelfsturing een grote rol spelen. ROC-studenten die als jonge beroepsbeoefenaren de instelling bij de instelling komen werken, zijn opgeleid in een sfeer van grote zelfstandigheid en zelfsturing. Afgestudeerde verplegenden en verzorgenden zijn niet anders gewend, en zullen ook in hun werk op hun zelfstandigheid en verantwoordelijkheid aangesproken willen worden.

De Estinea-organisatie heeft onder andere als kenmerk dat het een platte organisatie is. Er zijn nauwelijks hiërarchische lagen en mede door de decentrale spreiding van de locaties doet de instelling een groot beroep op het zelfsturend vermogen van de medewerkers. Het ligt voor de hand dat vermogen bij het personeel te ontwikkelen op een manier die dan ook zelfsturend leren veronderstelt. Een dergelijke platte organisatie ziet men echter ook als een belemmering voor loopbaanontwikkeling en met name verticale mobiliteit in de carrière. Verbreding van taken, functies en verantwoordelijkheden zijn dan veelal voor de hand liggende alternatieven. De nieuwe functie van leercoach en leerconsulent zijn aantrekkelijke mogelijkheden die medewerkers vinden bij Estinea. Het verbeteren van de financiële waardering blijft echter een lastig punt in een platte organisatie.

Verplattung, Zelfsturing en Kwaliteit van Zorg

Er is echter ook een ander aspect: de zorgvisie van Estinea is onder andere gericht op het vergroten van de zelfregie van de cliënten. Deze visie leidt in haar uitwerking tot kleine, decentrale locaties, met zelfsturende begeleidingsteams. Om deze vorm overtuigend en adequaat in te richten is het zelfs een voorwaarde om radicaal te breken met een piramide van hiërarchie aan gezagsverhoudingen. Anders is immers de gevraagde zorg niet te leveren. Indien het echter waar is dat uiteindelijk *de geleverde kwaliteit van zorg* het enige is waarop je afgerekend wordt, dan zou een platte organisatie het ook relatief beter moeten doen, en uiteindelijk dus ook meer financiële ruimte voor de zelfsturende medewerkers moeten opleveren. Is dit niet het geval, dan zitten er systeemfouten in de kwaliteitsbeoordeling, en zal een platte organisatie met veel zelfsturing en hoge kwaliteit van zorg in het huidige bestel niet kunnen overleven.

Een succesvol leerbeleid voor zelfsturing

Inmiddels zijn er evaluatieonderzoeken uitgevoerd door De Jong (2010) en Helmink (2010). De onderzoeksresultaten maken aannemelijk dat het initiatief tot zelfsturend leren binnen Estinea positieve relaties laat zien met het delen van kennis binnen de organisatie, het beleven van een professionele attitude, en het vergroten van de mogelijkheden tot horizontale mobiliteit in de loopbaan. Verder is duidelijk geworden dat de medewerkers het zelfsturend leren als zinvol ervaren en daar ook met plezier in participeren. Het medewerkers tevredenheidonderzoek ondersteunt deze positieve resultaten.

Dilemma's bij een mooi succes

De introductie van een leerbeleid gericht op zelfsturing roept echter ook enkele serieuze dilemma's op, ondanks de successen die het afgelopen jaar bij Estinea geboekt zijn. Met name gaat het om de relatie tussen Zelfsturing en Verbinding, Zelfsturing en Toezicht, Zelfsturing en Externe oriëntatie, en Zelfsturing en Bureaucratie. Deze dilemma's hebben we tijdens een rondetafel gesprek¹ verkend. Hieronder volgt een nadere uitwerking.

Zelfsturing en Verbinding

Wat houdt de boel bij elkaar als iedere medewerker zelfsturend aan zijn eigen ontwikkeling werkt? Hoe zorg je voor het gezamenlijke, het verbindende, het gemeenschappelijk verantwoordelijkheid dragen voor een eenduidig doel, en hoe geef je vorm aan een duidelijke richting, juist in een instelling die op zoveel verschillende locaties werkzaam is, in kleine werkgemeenschappen?

De binding met een decentrale, platte organisatie zou vooral moeten voortkomen uit de gezamenlijke professionele ambitie. Het element trots zijn op het erbij horen speelt waarschijnlijk een grote rol. Het gevoel van trots komt voort uit het meewerken aan een duidelijke, uitdagende eigen visie op cliëntenzorg. Medewerkers voelen zich gehoord en denken mee over het beleidsplan. Inbreng dan een eigen mening wordt bij Estinea op prijs gesteld. Het hoort bij professionele autonomie dat met ook trots is op de vrijheid die men in het uitoefenen van het werk verworven heeft: de eigen expertise krijgt daarin erkenning en waardering. Een bijzondere vorm van trots komt misschien wel voort uit de gezamenlijke Achterhoekse achtergrond: *wij voldoen aan de regels om geen gedoe te krijgen, en verder gaan we onze eigen gang*. Is dit een vorm van emancipatie en sterk ontwikkeld zelfrespect? Hierbij spelen de bijeenkomsten waar mensen kunnen laten zien hoe goed ze zijn een bijzondere rol.

¹ Op 17 augustus 2010 vond het rondetafelgesprek plaats bij Estinea in Aalten. Graag wil ik de deelnemers hartelijk bedanken voor hun openhartige bijdragen; in het bijzonder mevrouw I. Saris (wethouder gemeente Winterswijk), de heer U.A.H.M. Catau (directeur De Woonplaats), mevrouw H.F. Kannevorff (directeur MEE Oost-Gelderland), mevrouw M. van Houwelingen MMI (secretaris Raad van Bestuur Estinea), de heer W. Van Limpt (zelfstandig trainer en organisatieadviseur), de heer mr. J. Schravessande (vice-voorzitter Raad van Toezicht Estinea), mevrouw E.R.T. Smits (lid Raad van Toezicht Estinea) en de heer A.J. Bax (voorzitter Raad van Bestuur Estinea).

Een bijzondere bindende werking gaat uit van de leercoaches die met hun gevarieerde ervaringen zorgen voor de versterking van de relaties tussen de teams. Zij brengen die ervaringen ook weer in bij hun eigen teams. De leerkringen over de locaties heen hebben een sterke bindende werking. Het beleid van zelfsturend leren zorgt er voor dat medewerkers buiten de formele organisatie om zelf verbindingen gaan maken met andere collega's.

Er gaat ook een verbindende kracht uit van de aandacht voor rituelen, zoals het gezamenlijke feestelijk vieren van successen, waarbij de medewerkers ook in de voorbereiding een actieve rol spelen.

Paradoxaal genoeg spelen de managers een cruciale rol in het spanningsveld tussen zelfsturing en verbinding. Zij vervullen een belangrijke voorbeeldfunctie, met name voor onzekere medewerkers die vaak als reactie op hun onzekerheid alles onder controle proberen te houden door strak te organiseren en te regelen. Managers die dat ook doen versterken in feite de onzekerheid van medewerkers, althans bevorderen het vermogen tot zelfsturing niet. Het stimuleren van een professionele ambitie waar je vertrouwen aan kunt ontleen en het ruimte bieden voor persoonlijke ontwikkeling op een zelfsturende manier is waarschijnlijk een kernpunt van leiderschap in een platte organisatie, wat tevens de onderlinge verbindingen bevordert.

Zelfsturing en Toezicht.

De externe omgeving, de politiek, de overheden, vragen om meer toezicht, controle en verantwoording. Dit speelt een grote rol in een instelling die werkt met kwetsbare groepen, waarvoor zij geheel of gedeeltelijk de zorg overneemt. Controle, toezicht en de dreiging van sancties leiden vaak tot nieuwe regelgeving, administratieve procedures en risicomijdend gedrag. Door een versterkt extern toezicht voelen bestuurders en managers zich voortdurend onder controle staan en zijn voortdurend geroepen om verantwoording af te leggen en daardoor zelfs verplicht alles onder controle te houden. Het zich intensief gaan bemoeien met de dagelijkse gang van zaken in de locaties kan en manier zijn om die druk en angst van verantwoording op te lossen.

Zelfsturend lerend vraagt echter om zelf initiatief nemen, risico nemen en zelf verantwoordelijkheid dragen. En als je vrijheid toestaat, moet je ook accepteren dat er dingen fout gaan. Als het fout gaat, heeft het echter wel serieuze consequenties; een bewoner kan in een te heet bad gaan,

weglopen, onder een auto komen, of in handen vallen van personen met dubieuze bedoelingen.

Is het in dit spanningsveld tussen zelfsturing en toezicht voldoende om te rekenen op de professionele normen en waarden van de medewerkers? Is het voor een bestuurder doenlijk om intern ruimte te geven aan de medewerkers terwijl je extern voortdurend verantwoording moet afleggen en laten zien dat je alles onder controle hebt?

Een uitweg is te vinden in het maken van onderscheid tussen twee soorten fouten:

- De fouten met weinig tolerantie, die vragen om extra regels en strakke naleving
- De nieuwe, ongewone situaties, waarin de medewerker, afhankelijk van de context, zelf een besluit moet nemen. In deze categorie hoort een organisatie tolerant te zijn voor fouten en ruimte te scheppen voor een lerende organisatie. Juist in de reflectie op de problematische situatie ontstaat nieuw professioneel gedrag.

Een keerzijde is dat medewerkers juist in deze per definitie ambivalente situaties graag zekerheid willen. Zij willen de mogelijkheden zwart op wit hebben. Zelfsturing is dan alleen mogelijk bij een sterk geloof in de eigen professionaliteit als toetssteen. Professioneel zelfvertrouwen is daarom noodzakelijk om zelfsturend te kunnen werken. Om dit zelfvertrouwen te kunnen opbouwen moet de medewerker op de werkvloer besluiten kunnen nemen en daar ook toegerust voor zijn. Deze bekwaamheid vereist dat medewerkers gestimuleerd worden om te experimenteren. Hiervoor is het nodig om de veiligheid te bieden om bij dat leren fouten te mogen maken.

Het is in dit verband interessant om de vraag te stellen of een zelfsturend leerbeleid het professionele zelfvertrouwen van de medewerkers inderdaad versterkt? Want dat zelfvertrouwen is immers noodzakelijk om je veilig te kunnen voelen in een onzekere, complexe werkomgeving. De positieve resultaten bij Estinea wijzen erop dat er een sterk positief verband bestaat tussen een zelfsturend leerbeleid en de ontwikkeling van een professioneel zelfvertrouwen.

Tevens is het niet denkbeeldig dat het scherpe externe toezicht en de regelgeving met verantwoordingsplicht uiteindelijk de kwaliteit van de zorg

wel eens zouden kunnen verlagen. Het is juist deze controledwang die de professionele ruimte van de zorgverleners beperkt.

Zelfsturing en externe gerichtheid

Bij zelfsturend leren kan het accent sterk komen te liggen op de eigen, persoonlijke ontwikkeling. Vragen als: 'waar liggen mijn talenten', 'hoe kan ik die verder ontwikkelen', 'wat is belangrijk voor mij', 'wat heb ik nodig om te kunnen groeien', spelen daarbij een belangrijke rol. Dit kan leiden tot een sterke interne, haast egocentrische gerichtheid, terwijl het voor de ontwikkeling en vernieuwing van de zorg van een instelling juist noodzakelijk is om een scherpe blik naar buiten te hebben: 'wat gebeurt er in de samenleving', 'welke mogelijkheden zijn er voor onze cliënten', 'welke plaats kunnen zij innemen in de buitenwereld', en 'hoe kunnen we met onze zorg aansluiten bij een veranderende leefwereld en maatschappij'?

Komt deze noodzakelijke externe gerichtheid onder druk te staan door een beleid gericht op zelfsturing?

Het project heeft op dit dilemma verschillende antwoordmogelijkheden geboden. Een belangrijk element is het functioneren van de leerteams. Hierin mengen niveaus, werksoorten en locaties, wat de blik voortdurend naar buiten richt.

Naast het informele leren op en rond het werk vinden er ook nog collectieve trainingen plaats die de mogelijkheid bieden om expertise van buiten in te brengen, die de externe oriëntatie van de medewerkers scherp houdt. Ook de leervragen vanuit het organisatiebeleid, zoals die rond communicatie en feedback, en de kwaliteit van zorgplannen bieden een tegenwicht tegen mogelijk eenzijdige persoonlijke wensen. De vertaling van deze leeropbrengst over dergelijke algemene thema's gebeurt dan weer binnen het team leerproces. Leren en werken lopen zo steeds meer in elkaar over. En dat was nu juist ook de bedoeling.

Hier spelen de leercoaches opnieuw een belangrijke rol. Zij kunnen de externe gerichtheid open houden door daar actief op te letten en er aandacht aan te geven, en tevens de transfer van de algemene thema's naar de eigen werkomgeving helpen bevorderen.

Maar misschien komt iemand pas echt toe aan een blik naar buiten als de eigen, persoonlijke leervragen voldoende aan bod zijn gekomen. Zelfsturend leren zou dat proces wel eens eerder kunnen versnellen dan belemmeren.

Zelfsturing en Bureaucratie

De informele leeractiviteiten die op basis van zelfsturing op en rond het werk plaatsvinden zijn moeilijk te registreren, waardoor het formele leersysteem niet meer weergeeft wat er dagelijks in de werkelijkheid gebeurt. Met het oog op zorgvuldigheid, verantwoording en toezicht leidt de vormgeving van zelfsturing gemakkelijk tot nieuwe eisen met betrekking tot verslaglegging, fasering en nieuwe formulieren. Kortom roept de bezorgdheid om zelfsturend leren goed te verantwoorden niet automatisch een nieuwe vorm van bureaucratie op?

De wens om het zelfsturend leerbeleid op een methodische wijze vorm te geven - compleet met de eis van effectiviteit en meetbaarheid - kan het snel en flexibel inspelen op urgente en ook op kleine vragen belemmeren. Een van nature organisch leerproces voelt zich op die manier over verschillende schijven geschoven, waardoor aantrekkelijkheid en animo afnemen. Anderzijds ontstaat er bij zelfsturing altijd het verschijnsel van diversiteit met het risico van rommeligheid en *laissez faire*. Gestuurde zelfsturing kan immers niet. De oprechte wens om het goed te doen, de angst voor een negatief imago, het gebrek aan overtuigend gedocumenteerd bewijs en het ontbreken van controle, zullen in een sfeer van toenemende externe druk en toezicht onvermijdelijk leiden tot administratieve procedures rond het leerbeleid met uiteindelijk bureaucratische trekken. Is het niet het eigen systeem dat belemmerende procedures voortbrengt, dan is het wel de externe regelgeving die een zorgvuldig beleid van zelfsturing overruled. Met betrekking tot de Bedrijfshulpverlening (BHV) creëren bijvoorbeeld de eisen ten aanzien van de kwantiteit aan gekwalificeerde medewerkers per locatie een enorme druk op formele externe cursussen, wat ken koste gaat van het systeem van zelfsturing. Bureaucratie lijkt de neiging te hebben om meer aandacht te besteden aan een formele bevoegdheid dan aan feitelijke bekwaamheid.

Een ander aandachtspunt is dat veel richtlijnen en instructies met betrekking tot de uitvoering van de zorgtaken juist het gevolg zijn van de leerresultaten uit zelfsturing. Oplossingen en bevindingen uit de leerteams kunnen makkelijk uitmonden in nieuwe regels, protocollen en instructies. Een belangrijke thema is hoe je de leeropbrengsten van zelfsturende teams zou kunnen vertalen in duurzame resultaten, anders dan in nieuwe formele voorschriften, die vervolgens weer om toezicht, controle en handhaving vragen?

Het is best begrijpelijk dat de opbrengst van een productief leerproces een materiële vorm moet krijgen. Het is moeilijk te verkopen dat het leerproces zelf de belangrijkste opbrengst is. Het protocol, de instructie of nieuwe gedragslijn is in feite tweedehands kennis (Kessels, 2005) wat eerder weerstand, verzet en ongehoorzaamheid oproept, dan aanzet tot kwaliteitsverbetering. Heeft ieder dan recht op zijn eigen leerproces, alvorens eisen aan professioneel handelen te kunnen stellen? Het is moeilijk te verdragen dat elke beroepsbeoefenaar voor zichzelf het wiel opnieuw moet uitvinden alvorens met een sterk gevoel van verantwoordelijkheid te kunnen vertrouwen op het eigen professionele beoordelingsvermogen. En toch is dit het kenmerk dat we graag willen zien, en wat de kwaliteit van zorg uiteindelijk bepaalt.

Een slotbeschouwing

Een belangrijke aanname bij het zelfsturende leerbeleid van Estinea is dat medewerkers waarschijnlijk gemakkelijker zelfstandigheid bevorderende zorg te bieden als zij zelf aangemoedigd worden om hun eigen professionele ontwikkeling op een zelfsturende wijze vorm te geven.

Zorgt een zelfsturende medewerker nu ook voor een zelfsturende cliënt? Deze relatie lijkt niet zo vanzelfsprekend als verondersteld. Medewerkers die zelf grote waarde hechten aan zelfsturing in hun eigen professionele ontwikkeling leggen niet automatisch eenzelfde verbinding met de zorg voor cliënten. Niet alle medewerkers zijn gericht op zelfsturing. Soms bestaat er zelfs een sterke behoefte aan sturing en voorschriften. Het verschaft veiligheid en compenseert wellicht een gevoel van professionele onzekerheid. De afwezigheid van leidinggevendenden op de locaties kan dat gevoel nog versterken. De afstand tussen managers en het dagelijkse werk is dan gemakkelijk uit te leggen als een gebrek aan belangstelling en het niet weten wat er op de werkvloer gebeurt.

Zelfsturing vraagt om een sterk geloof in eigen kunnen, vertrouwen in je eigen talenten, en een gevoel dat je nieuwe, lastige situaties in overleg met je directe collega's tot een goed einde kunt brengen. Het vermogen tot zelfsturing komt niet alleen voort uit specifieke bekwaamheden, maar ook uit een persoonlijkheid die gevormd is door succeservaringen in het verleden, zelfrespect en nieuwsgierigheid naar hoe het anders en beter kan (Dewulf, 2009; Tjepkema & Verheijen, 2009; Verdonschot, 2009). Het opbouwen van het vermogen tot zelfsturing vereist tevens een gerichte werving waardoor de affiniteit met zelfsturing in de personeelsopbouw kan toenemen.

De verbinding tussen zelfsturing als leerprincipe, zelfsturing in het werk, en een zorgverlening die gericht is op zelfsturing komt niet als vanzelfsprekend tot stand. Leercoaches, consultants en leidinggevendenden hebben hier een belangrijke rol te vervullen. Misschien niet door te verwijzen naar het formele beleid en de zorgvisie, maar door ruimte te bieden voor het uitdrukking geven aan angsten en onzekerheden.

De externe druk van controle en toezicht zal zeker invloed hebben op leidinggevendenden en onbewust ook bij hen mogelijk tot angst en onzekerheid leiden, juist in een sterk gedecentraliseerde werkomgeving waarin zelfsturende medewerkers veelal onzichtbaar hun gang gaan. Het is volstrekt begrijpelijk dat een dergelijk spanningsveld vaak alleen met extra interne controle en toezicht te verdragen is. De kunst is om opnieuw verbinding te maken op basis van uitgangspunten en principes: die bieden de ruimte voor professionele autonomie en zelfsturing van medewerkers, terwijl ze tevens het referentiekader vormen voor het dagelijkse handelen in een complexe beroepsuitoefening.

Estinea biedt hiervoor een boeiende leerschool aan, niet alleen voor medewerkers maar ook voor overheid en inspectie. Het mooie van dilemma's is dat zij tot een oplossing komen zodra er leerruimte is op een hoger plan: dat vraagt wel om vertrouwen, veiligheid en zelfsturing.

Referenties

Bruining, T. (2005). *Learning behind the frontline of public service*. Proefschrift. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.

Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent*. Leuven: LannooCampus.

Harrison .R. & Kessels, J.W.M. (2004). *Human Resource Development in a knowledge economy*. New York: Palgrave Macmillan.

Helmink, J. (2010). *Kwalitatief onderzoek naar zelfsturend leren bij Estinea*. Arnhem: Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Jong, B.A. de (2010). *Rapportage kwantitatief onderzoek naar zelfsturend leren bij Estinea*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.

Kessels, J.W.M. & Gordijn.H.G. (2005). *Tweedehands kennis*. Den Haag: Performa.

Tjepkema, S. & Verheijen, L. (red.), (2009). *Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer.

Verdonschot, S. (2009). *Learning to innovate*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.