

Uit Nuijten, E. (2017). *“Samen is allang begonnen!”: Een Pabo in beweging rond Vormend en Onderzoekend Leren*, Thesis Master Begeleidingskunde. Hogeschool Rotterdam.

In bovenstaand onderzoek zijn specifieke begeleidingskundige interventies ingezet om eigenaarschap en nieuw gedrag te bevorderen. Daarbij is een begeleidingskundige aanpak ontstaan, die ik *krachtgerichte, dialogische begeleidingskundige aanpak* genoemd heb. Die aanpak heeft de volgende kenmerken, die als aanbevelingen gezien kunnen worden voor organisatieontwikkeling:

## AANBEVELINGEN VOOR EEN KRACHTGERICHTE, DIALOGISCHE BEGELEIDINGSKUNDIGE AANPAK

### Principes op interactieniveau:

- 

**1** **POSITIEVE BLINDE VLEKKEN.** Van belang is evenwichtige aandacht voor negatieve en positieve krachten in een organisatie of team. Er is soms een neiging om het begrip ‘blinde vlekken’ in organisaties te associëren met belemmerende cultuurelementen. Blinde vlekken liggen ook in onvoldoende aangeboorde kwaliteiten en idealen in de organisatie (Korthagen & Nuijten, 2015).
- 

**2** **WAARDERENDE DIALOOG.** De waarderende dialoog geeft krachtige mogelijkheden om vruchtbare samenwerking te creëren en verder te bouwen aan gezamenlijke idealen (Cameron & Spreitzer, 2012). Bij streefde samenwerking is er vaak een focus op problemen, maar dat geeft geen krachtige start. Voor verandering zijn positieve emoties belangrijk en bewustwording van kernkwaliteiten (Seligman, 2002).
- 

**3** **WERKEN MET HET HIER-EN-NU.** Werken in het hier-en-nu, middels generatief luisteren (Scharmer, 2015), oog voor micromomenten en learning by doing, activeert het veranderpotentieel van een team of organisatie. Het in het hier-en-nu creëren van de toekomstige mogelijkheid die gewenst wordt, verandert het gespreksveld (changing conversations, Shaw, 2002) en geeft ankers waarop men verder kan bouwen.

### Principes op organisatieniveau:

- 

**4** **CONCRETISEREN.** Het is nodig om een nieuw concept in gezamenlijkheid te concretiseren in termen van handelingsleidende principes, op basis van *good practices*. Handelingsleidende principes slaan de brug tussen een nieuw concept en het handelen in de praktijk (Loughran, 1996). Pas dan kunnen mensen in een organisatie gericht van elkaar leren (De Caluwé & Vermaak, 2014).
- 

**5** **ONTWIKKELINGSFASEN.** Belangrijk is denken vanuit ontwikkelingsfasen die elk vragen om specifieke interventies en leiderschapsstijlen. (Fasentheorie van Bridges, 2015). Daarbij is het van belang de gewenste ontwikkeling samen met betrokkenen uit te werken in een procesontwerp en procesankering.
- 

**6** **CONGRUENTIEPRINCIPE.** Samenwerking en betrokkenheid tussen lagen in de organisatie worden versterkt door op alle lagen dezelfde principes toe te passen (congruentieprincipe). Dit ondersteunt een cultuuromslag en samenhang tussen delen van een organisatie. Explicit modelling (via het zgn. VELG-model) is een nuttig instrument om zo'n verandering te ondersteunen (Korthagen & Nuijten, 2015).

Figuur: Aanbevelingen voor krachtgerichte, dialogische begeleidingskundige aanpak

Uit handelingsonderzoek Ellen Nuijten: Samen is allang begonnen, (2017)