

# Actieonderzoek voor een betere ketensamenwerking

Complexe vraagstukken kenmerken zich nogal eens doordat meerdere organisaties – die gezamenlijk een keten vormen – erbij betrokken zijn, maar niet optimaal met elkaar samenwerken. Hoe is hier in de praktijk verbetering in te realiseren en hoe kan de combinatie van actieleren en actieonderzoek daarbij helpen?

Karin Derksen, Arjen Kaarsemaker & Isolde Kolkhuis Tanke

Met name in de publieke sector komen we het vaak tegen: organisaties die zich voor lastige maatschappelijke opgaven gesteld zien, die ze samen met andere ketenpartners het hoofd moeten bieden, maar waar ze moeilijk in gezamenlijkheid de schouders onder krijgen. Het betreft opgaven die maatschappelijk gezien in de schijnwerpers staan, bijvoorbeeld als er incidenten zijn geweest die landelijke media-aandacht hebben getrokken.

Huiselijk geweld en stalking (HGS) is een voorbeeld van zo'n maatschappelijk vraagstuk. Na de gewelddadige dood van Sarah, Bianca en later Humeyra, raakte de regio Rotterdam steeds vaker in opspraak rondom dit thema. Het Verwey-Jonker Instituut werd gevraagd onderzoek te doen naar HGS en uit hun uitgebreide onderzoek blijkt dat de samenwerking tussen de domeinen zorg, welzijn, jeugd en veiligheid een belangrijk verbeterpunt is (Steketee et al., 2020).

Het realiseren van een goede ketensamenwerking tussen verschillende organisaties, zoals onder andere Politie, Slachtofferhulp, Veilig Thuis, Reclassering en Jeugdbescherming, blijkt in de dagelijkse werkpraktijk echter steeds weer moeilijk. De partijen kennen elkaar niet goed genoeg, hebben (voor)oordelen over en weer, werken in verschillende organisatieculturen, met verschillende regels en werkwijzen. Tegelijkertijd voelen de organisaties – en de professionals die daarin werken – wel de urgentie om effectiever samen te

werken, om daadwerkelijk goede hulp te kunnen verlenen en preventiever te kunnen werken. Maar het blijkt moeilijk dit ook echt samen van de grond te krijgen in de dagelijkse werkuitvoering.

## Trading Places

Reden voor de politie en gemeente Rotterdam om het complexe vraagstuk op een 'anders dan andere' manier op te gaan pakken. Gestart werd met een programma – Trading Places – waarbij leidinggevendenden uit de verschillende ketenorganisaties tijdelijk met elkaar van functie ruilen en tegelijkertijd een gezamenlijk actieonderzoek uitvoeren. De verwachting was dat door de combinatie van *actieleren* (door het functiewisselprogramma) en *actieonderzoek* (samen onderzoeken van en experimenteren met het verbeteren van de ketensamenwerking) er concrete verbeteringen in de praktijk ontstaan in de aanpak van HGS.

Wat heeft dit traject ons geleerd over het verbeteren van ketensamenwerking en de toegevoegde waarde daarbij van functiewisselingen (actieleren) en actieonderzoek?

Eerst lichten we toe wat het wisselen van functie inhield voor leidinggevendenden uit de betrokken organisaties (in dit artikel afwisselend 'leidinggevendenden' of 'deelnemers' genoemd). Vervolgens bespreken we hoe het actieonderzoek vorm kreeg en wat dat teweegbracht in de praktijk. Ten slotte gaan we in op de lessen die we hieruit getrokken hebben.

## Kader 1. Trading Places

De volgende organisaties in de Regio Rotterdam namen deel aan het traject Trading Places / Huiselijk Geweld & Stalking:

- Politie Eenheid Rotterdam
- Veilig Thuis Rotterdam-Rijnmond
- Slachtofferhulp Nederland
- Gemeente Rotterdam
- Enver
- De Waag
- Reclassering Nederland
- Jeugdbescherming-West.

In totaal namen negen personen deel aan het traject, waarvan er zeven van functie wisselden. Voor een periode van zes maanden namen ze elkaars functie volledig over en zo ruilden zij ook letterlijk van perspectief. Bovendien namen ze deel aan het gezamenlijke actieonderzoek, waarin nog twee extra deelnemers participeerden.

De wethouder van gemeente Rotterdam en de bestuurders van de ketenpartner-organisaties ondersteunden het traject expliciet, onder andere door vooraf via een brief aan de deelnemers en in het bestuurdersoverleg te uiten hoe belangrijk en waardevol ze het traject vonden. En ook door het gedurende de rit te blijven volgen.

### Func-tiewisseling tussen leidinggevend en van de verschillende organisaties in de keten

Tijdens de startbijeenkomst van het Trading Places-programma stond het wisselen van functie centraal. Het was immers belangrijk om snel te komen tot een goede managementwissel. Wie wil waar naartoe en wat kunnen de deelnemers elkaar alvast vertellen over hun functie die ze zelf een half jaar zullen verlaten? Het resulteerde erin dat iedere deelnemer een plek vond waar hij/zij de komende zes maanden graag aan de slag wilde gaan als leidinggevende. Zo ging iemand van Veilig Thuis naar Reclassering Nederland en iemand van de Jeugdbescherming naar de Politie.

Alleen al deze functieruil bleek in de daaropvolgende maanden een enorme leerervaring voor de deelnemers. Het starten in een nieuwe (tijdelijke) baan maakte de leidinggevend en weer nieuwsgierig; het nodigde hen uit om met een vragende en onderzoekende instelling het werkveld van de ketenpartner-organisatie waar ze gingen werken tegemoet te treden. En zo merkten de deelnemers ook dat beelden die ze vooraf hadden van zo'n organisatie automatisch werden bijgesteld door er voor langere tijd echt onderdeel van uit te maken. En ook het omgekeerde was het geval: *'Je komt er meer en meer achter dat de collega's van de organisatie waar jij die zes maanden gaat werken, ook beelden hebben van de organisatie waar jij vandaan komt'*, zo verwoordde een deelnemer dat.

Zo raakten niet alleen de deelnemers zelf beter bekend met de andere organisaties in de HGS-keten, maar

namen ze ook medewerkers uit de teams waaraan ze leidinggaven daarin mee. Bijvoorbeeld door het leggen van contacten over en weer te versoepelen. Of door medewerkers meer inzicht te geven in de redenen waarom in de organisatie waar ze vandaan kwamen op een bepaalde manier wordt gewerkt.

In die zin kun je zeggen dat de leidinggevend en door de functieruil tegelijkertijd *'boundary crossers'* (Akkerman & Bakker, 2012) werden: ze vormen bruggen tussen hun 'oude' organisatie en de 'nieuwe', dus tussen twee (of soms meerdere) ketenpartners.

Gedurende de zes maanden kwamen de deelnemers regelmatig bij elkaar, onder andere in de vorm van intervisiebijeenkomsten. Daardoor ondervonden ze steun van elkaar en ontstond er steeds meer onderlinge verbinding; persoonlijke leerervaringen en vragen konden in openheid gedeeld worden.

In die zin is het functieruilen dan ook een krachtige manier van actieleren. Het sluit aan bij wat de grondlegger van Action Learning – Reg Revans (1972) – benoemt als kernpunt: diepgaand (actie)leren vindt plaats *in* het complexe vraagstuk, oftewel: door het aan te pakken en daarvan bewust en diepgaand te leren. Dat diepgaande leren richt zich onder andere op het heroverwegen van eigen opvattingen, inzichten en ervaringen rondom het vraagstuk, op een onderzoekende, kritisch reflecterende wijze. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor 'de groep' (in dit geval: de deelnemers in het traject) om elkaar goede vragen te stellen, die helpen bij het reflecteren en het komen tot nieuwe perspectieven en leermomenten.

### Actieonderzoek naar verbetermogelijkheden in de ketensamenwerking

De functieruil richtte zich primair op de individuele ontwikkeling van de leidinggevend en en is een belangrijke ondersteunende voorwaarde gebleken voor het actieonderzoek dat specifiek betrekking had op het verbeteren van de ketensamenwerking rondom HGS.

Wat maakte dat actieonderzoek een geschikte interventie leek om de ketensamenwerking te verbeteren? Vooral dat het thema HGS een zogenaamd 'taai vraagstuk' is. Dat wil zeggen: het is complex, speelt zich af in het primaire proces, er zijn meerdere perspectieven vanuit de verschillende betrokken partijen. En er is geen eenvoudige en eenduidige oplossing voor, het zal altijd aandacht blijven vragen (Vermaak, 2009). Het blijkt noodzakelijk om bij onderzoek naar dit soort taai vraagstukken het gehele systeem actief te betrekken, om meer inzicht te ontwikkelen in hoe mechanismen en interactiepatronen in de werkcontext het probleem in stand houden (Reason & Bradbury, 2006).

Bovendien maakt actieonderzoek het mogelijk om direct al een beweging in de gewenste richting te creëren in de praktijk (Coghlan, 2019). Bijvoorbeeld, alleen al doordat leidinggevend en met diverse betrekken op verschillende niveaus in de ketenorganisa-

## Kader 2. Kernpunten van Action Research

Kernpunten van Action Research\* zijn:

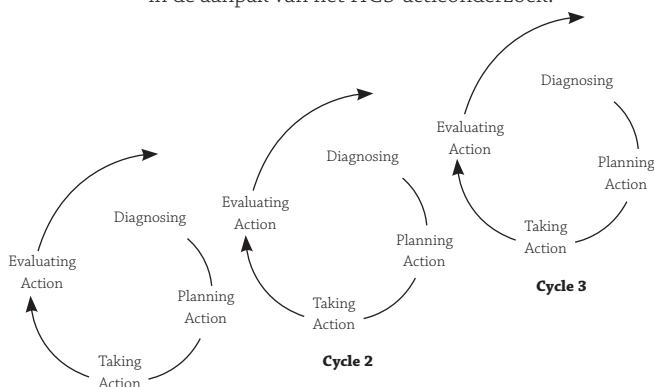
1. Het is gericht op een urgent probleem/vraagstuk in de praktijk.
2. *Responsive focussing* tijdens het onderzoek: in de loop van het actieonderzoek wordt steeds duidelijker waar de kern van het vraagstuk ligt en welke acties bijdragen aan werkende oplossingen.
3. Onderzoek bestaat uit meerdere cirkels van onderzoek en actie (zie figuur 1).
4. Actieve participatie van de relevante actoren in het vraagstuk.
5. Actieonderzoek leidt tot kennis- en theorieontwikkeling.

\*Coghlan, 2019; Eden & Huxham, 1996; Stringer, 1999; Reason & Bradbury, 2006; Leedy & Ormrod, 2021; Zuber-Skerritt, 2001; Boonstra, 2000; Guba & Lincoln, 1989

ties over HGS in gesprek gaan, zal een proces van bewustwording, aandacht en focus op gang komen. En dit kan zich als een olievlek uitbreiden, omdat de deelnemers vanuit de 'onderzoeksopdracht' weer andere collega's gaan betrekken, bijvoorbeeld door hen te interviewen of hen actief te laten participeren in hun verbeterexperimenten.

Bijkomend voordeel is dat de deelnemers op deze manier ook kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen die ze in de toekomst bij andere complexe vraagstukken kunnen inzetten.

Actieonderzoek is altijd cyclisch van aard, zoals weergegeven in figuur 1. De kernpunten van *Action Research* volgens de wetenschappelijke literatuur zijn weergegeven in kader 2. We zullen nu nader ingaan op hoe de uitgangspunten van actieonderzoek terugkwamen in de aanpak van het HGS-actieonderzoek.

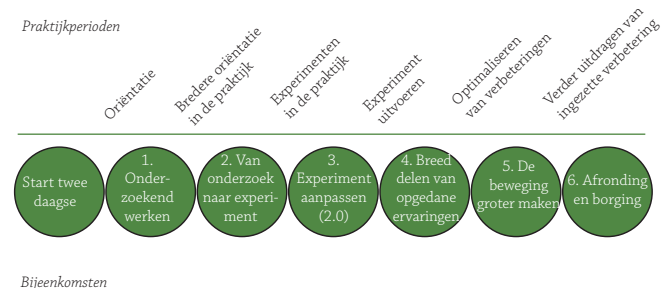


Figuur 1. Het cyclische proces van actieonderzoek

### Hoe zag het actieonderzoek eruit?

Om het cyclische karakter van actieonderzoek tot zijn recht te laten komen in de concrete aanpak, organiseerden we het onderzoek rondom meerdere fasen van: oriëntatie en een eerste diagnose van het vraagstuk → concrete verbeterinitiatieven bepalen → experimenten (1.0) uitvoeren → monitoren → analyseren → aanscherpen van de focus → nieuwe

initiatieven/experimenten (2.0) uitvoeren → monitoren → analyseren, etc. Dit teneinde steeds dichter bij werkende oplossingen voor het vraagstuk te komen, waar steeds meer betrokkenen uit de werkprijktijk aan deelnemen. Figuur 2 geeft de opzet van ons actieonderzoekstraject schematisch weer.



Figuur 2. Schematische weergave van het actieonderzoek

In de *praktijkperioden* werkten de deelnemers aan hun eigen deelonderzoek en tijdens de *bijeenkomsten* kwamen we met de groep van negen deelnemers en de onderzoeksbegeleiders (online) samen. Voor elke *bijeenkomst* bereidden de deelnemers zich voor aan de hand van een voorbereidingsopdracht, waar ze peer-feedback en feedback van de begeleiders op kregen. De leidinggevenden stelden elkaar vragen over hun eigen onderzoek en de anderen dachten vooral als kritische vrienden mee.

We bespreken hier kort een aantal kernpunten van het traject:

### Het thema en het actorenveld in kaart brengen

Tijdens de startbijeenkomst hebben we het thema HGS samen verkend aan de hand van een tijdlijn. Op die tijdlijn – die volgens de deelnemers zou moeten starten rond 2000, omdat het thema toen voor het eerst echt op de agenda kwam – plaatste iedereen vanuit zijn eigen ervaringen de cruciale momenten die zich tot heden hebben voorgedaan. Zo ontstaat een meer gedeeld beeld van de historie. Vervolgens werd de vraag gericht op de toekomst: waar willen we staan over zes maanden, als het traject afrondt? Op die manier is een eerste focus bepaald, die uiteraard in de loop van het onderzoek nog kan verschuiven (*responsive focussing*).

Om een goed beeld te krijgen van welke actoren betrokken zouden moeten worden in het onderzoek, brachten de deelnemers vervolgens de stakeholders in het HGS-vraagstuk in kaart. Dit is helpend bij het vaststellen met wie ze in de komende periode interviews zouden willen afnemen, om hun verschillende perspectieven op het vraagstuk beter in beeld te krijgen (*actieve participatie van betrokken actoren*).

### Ontwerpen van een eerste experiment op basis van de analyse van interviews

In de volgende bijeenkomst zijn de opbrengsten uit de interviews met stakeholders besproken en verdiept: welke inzichten kun je meenemen in het ontwerp van

een eerste experiment, om een knelpunt in de ketensamenwerking te doorbreken? We boden de leidinggevendenden daarvoor een ‘job-aid’ aan, die hielp om het experiment kernachtig te omschrijven. We benadrukten dat een experiment iets nieuws is wat je uitprobeert in de praktijk en wat ook heel klein mag zijn. Het gaat er vooral om iets te proberen en daarvan te leren, want ook dan is het al geslaagd. We vroegen in de job-aid ook hoe deelnemers hun experiment wilden gaan monitoren, om goed zicht te krijgen op de opbrengsten en verbeterpunten ervan.

#### **Voorbeeld van een experiment**

Een leidinggevende van de politie die voor een half jaar als leidinggevende bij de jeugdbescherming ging werken, merkte tijdens de interviews dat medewerkers bij de jeugdbescherming zich regelmatig niet veilig voelen en zich daardoor belemmerd voelen om hun werk goed te doen. Hij heeft als leidinggevende vanuit de politie ervaring met bedreigde medewerkers en hoe daarmee om te gaan. Daarmee wil hij gaan experimenteren bij de Jeugdbescherming.

#### **Monitoren en analyseren van de experimenten (1.0), ten behoeve van experiment 2.0**

Actieonderzoek gaat niet alleen om het uitproberen van nieuwe dingen in de praktijk; het doel is ook om samen nieuwe kennis te ontwikkelen (zie kader 2: Actieonderzoek leidt tot theorie- en kennisontwikkeling). Aan de hand van een aantal vragen in een tweede job-aid vroegen we de deelnemers om hun eigen experiment (1.0) kritisch onder de loep te nemen, aan de hand van drie uitgangspunten die leidend zijn in dit actieonderzoek:

1. *Responsive focussing*: Hoe heeft jouw experiment zichtbaar gemaakt wat er nog meer blijkt mee te spelen in het vraagstuk, bijvoorbeeld de onderlig-

gende dynamieken die het probleem in stand houden. Welke ‘diepere lagen’ zie je, waar je misschien (ook) iets mee moet in je vervolgonderzoek?

2. *Diverse actoren van verschillende functies en niveaus betrekken*: Hoe kun je door de ‘lagen van de hiërarchie’ heen samenwerken in je experiment? De deelnemers en de organisaties waarin ze werken zijn dit niet vanzelfsprekend gewend. Daarom benadrukken we om dat bij de experimenten wel te doen.
3. *Waarderend kijken en onderzoeken*: Waar zie je de voorbeelden van de gewenste situatie al wel? Wat maakt dat het daar al (deels) lukt? Wat kun je hiermee in je experiment?

Deze kritische blik op de eigen experimenten, evenals het meedenken hierover met de andere deelnemers, bood vervolgens goede aanknopingspunten om de focus en aanpak van het eigen experiment (versie 2.0) verder aan te scherpen. Daar konden de deelnemers in de volgende praktijkperioden goed mee aan de slag (zie kader 2: meerdere cirkels van onderzoek en actie).

#### **De beweging groter maken en borgen**

In de volgende bijeenkomsten stonden zowel het breder betrekken van anderen bij je onderzoek, als het verder doelgericht uitbreiden van de beweging die dat op gang brengt centraal. Evenals, uiteraard, het borgen van de behaalde resultaten. We gebruikten daarbij het artikel van Suzanne Verdonshot, waarin drie manieren worden toegelicht waarop je een ingezette kleine beweging kunt verbreden, verdiepen en er regie op kunt voeren (Verdonshot, 2020). Ondertussen liepen de cycli van experimenteren – monitoren – analyseren gewoon door.

Tijdens de laatste sessie stonden we stil bij wat de experimenten en het actieonderzoek zoal opgebracht hebben en welke lessen we daaruit kunnen leren. Hier gaan we nu nader op in.

### ***Kader 3. Enkele voorbeelden van gerealiseerde resultaten***

Voor de ‘foute doorverwijzingen’ vanuit de Politie naar Slachtofferhulp experimenteerde de leidinggevende samen met medewerkers van Slachtofferhulp en Politie met een centrale mailbox bij de politie. Het klinkt heel simpel, maar heeft een groot effect. Als het ‘fout’ gaat, kan Slachtofferhulp nu direct de doorverwijzing terugsturen naar de centrale mailbox. Daardoor is de vraag snel onder de aandacht en op de juiste plek, en is helder voor de Politie dat zij moet doorverwijzen naar Veilig Thuis. Hierdoor krijgen slachtoffers sneller de hulp die ze nodig hebben. Een ander belangrijk effect van dit experiment is dat er bij de Politie werd geleerd door deze ‘feedback loop’, waardoor de fout steeds minder vaak wordt gemaakt. Door dit experiment met medewerkers uit te voeren en samen een oplossing te bedenken en uit te proberen, is er meer samenwerking tussen de Politie, Slachtofferhulp en Veilig Thuis ontstaan.

Een leidinggevende die oorspronkelijk bij de Politie werkte en een half jaar naar het team ‘invordering van gemeentebelastingen’ ging, richtte zijn actieonderzoek op preventie. In eerste instantie lijkt de gemeentebelasting buiten de keten van HGS te staan. Toch zag deze leidinggevende kansen, want invorderingsambtenaren hebben te maken met burgers met een schuldenproblematiek. Bij geldschulden spelen vaak andere problemen een rol. Zo kunnen geldschulden leiden tot huiselijk geweld en vice versa. In dit experiment onderzocht de leidinggevende samen met invorderingsambtenaren hoe zij in hun contact met burgers huiselijk geweld kunnen signaleren. Dit past goed bij de toekomstige aanpak van ‘sociaal incasseren’. Het vraagt van invorderingsambtenaren dat ze stress-sensitief leren communiceren om signalen van huiselijk geweld op te pikken. Een groep medewerkers gaat hiermee aan de slag; ze krijgen een training en dan gaan ze hun huisbezoeken of gesprekken samen met een medewerker uit het wijkteam doen.

## Opbrengsten

Wat levert het traject van functiewissels en samenwerken aan een actieonderzoek uiteindelijk op?

Een van de belangrijkste opbrengsten van het gehele traject (de functiewissels in combinatie met het actieonderzoek) is dat er bij alle leidinggevendenden veel meer een multi-perspectief is ontstaan. Bijvoorbeeld dat daders (zoals de cliënten van de Reclassering) ook vaak slachtoffers zijn, en vice versa. En ook dat veel meer partijen dan alleen de professionals in het domein zorg of veiligheid wat kunnen betekenen in het snel signaleren en adequaat handelen bij HGS. Dat het helpt en leerzaam is om al bij het begin van een HGS-casus samen te werken met meerdere partijen, zoals Politie, Jeugdbescherming en Veilig Thuis.

Omdat van al deze organisaties leidinggevendenden aan het traject deelnamen, kon in de vorm van de experimenten direct al 'zaken met elkaar worden gedaan'.

Daarnaast hebben de leidinggevendenden die meededen aan de functieruil een heel nieuw netwerk in de keten opgebouwd, waardoor zij nu fungeren als 'boundary crossers' en daardoor concrete mogelijkheden zien om de ketensamenwerking in de praktijk direct te versterken. Door de combinatie van de functieruil en het actieonderzoek zijn ze sterk gemotiveerd geraakt om als leernetwerk door te gaan op de ingeslagen weg, om zaken verder te verbeteren in de HGS-ketensamenwerking. Ze hebben hiervoor inmiddels al een planning van activiteiten gemaakt.

In kader 3 noemen we nog enkele voorbeelden van concrete opbrengsten in de HGS-keten.

### Wat leren we van deze aanpak?

Zowel de deelnemers als wijzelf als begeleiders van het traject hebben er veel van geleerd. Ter afsluiting willen we graag een aantal geleerde lessen delen.

Ten eerste: we dachten vooraf al dat het inzetten van leidinggevendenden als onderzoekers niet gemakkelijk zou kunnen zijn; ze zijn vaak meer gericht op handelen en besluiten nemen, dan op onderzoek doen. Mede dankzij de functieruil lukte het deze leidinggevendenden wel om zich onderzoekend en vragend op te stellen. We hebben ervaren dat het actieonderzoek echt aan kracht wint door het te combineren met de functieruil, omdat dit de deelnemers veel meer uitnodigde om zich buiten hun gebaande denk- en doe-patronen te begeven, dan wanneer ze op hun vertrouwde plek waren gebleven. Zoals een deelnemer het mooi verwoordde: *Als je 'out of the box' wilt denken, dan moet je 'out of your office' gaan!*

Terugkijkend hebben we de indruk dat de 'onderzoeks-component' van actieonderzoek nog sterker had gekund. Daarmee bedoelen we met name het punt van de kennis- en theorieontwikkeling (zie kader 2) naar aanleiding van het traject. Dit werd deels bemoeilijkt doordat elke leidinggevende een eigen onderzoek deed en de

onderzoeken nogal van elkaar verschilden. Daardoor was het minder goed mogelijk om op een overstijgend niveau kennis/theorie te destilleren. Mogelijk zou het beter werken als de onderzoeken zo op elkaar worden afgestemd, dat ze beter met elkaar te vergelijken zijn, waardoor er ook meer theorieontwikkeling mogelijk is.

De leidinggevendenden waren in eerste instantie sceptisch, omdat er rondom HGS al heel veel onderzoek is gedaan, bijvoorbeeld door het Verwey-Jonker Instituut. Het kostte ons aanvankelijk moeite om hen duidelijk te maken dat het ons met actieonderzoek ergens anders om te doen was, namelijk dat de kracht zit in het op kleine schaal in de dagelijkse praktijk beweging creëren. Dat leek sommige leidinggevendenden in eerste instantie weinig betekenisvol. Aan het einde zijn ze allen echter zeer trots op wat ze hebben bereikt, doordat ze zelf hebben ervaren wat de concrete opbrengsten ervan zijn voor de dagelijkse praktijk.

En dat laatste is wederom een onderstreping van de waarde van actieonderzoek! ●

### Literatuur

- Akkerman, S. & A. Bakker (2012). Het leerpotentieel van grenzen. *O&O* (25), 1, p. 15-19.
- Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization* (5 ed.). Londen: Sage.
- Steketeer, M., B. Tierolf, K. Lünemann & M. Lünemann. *Kwestie van lange adem. Kan huiselijk geweld en kindermishandeling echt stoppen?* Onderzoeksrapport. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Verdonschot, S. (2020). *Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak?* FCE onderzoek. Utrecht: Kessels & Smit.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken: Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.



**Dr. Karin Derksen** werkt als zelfstandige aan team- en leiderschapsvraagstukken met klanten in de publieke sector. Daarnaast doet ze onderzoek naar effectief teamwerk & leiderschap en geeft ze les aan twee masteropleidingen. [www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl)



**Arjen Kaarsemaker** is partner bij The Curious Network, een bureau voor action learning. Hij studeerde executive-coaching aan de Ashridge Business School en werkt voor overheidsorganisaties als management- en teamcoach.



**Dr. Isolde Kolkhuis Tanke** is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties, docent aan Tilburg University en associate professor Action Research bij BSN. E-mail: [isolde@kolkhuis-tanke.nl](mailto:isolde@kolkhuis-tanke.nl)