

Actieonderzoek als krachtige verander-interventie

Het merendeel van de ingezette verandertrajecten in organisaties lijkt te mislukken, zo lezen we in de veranderkundige literatuur.

‘Onvoldoende participatie van medewerkers’ wordt stelselmatig als één van de oorzaken genoemd. Hoe kan het beter? Actieonderzoek blijkt een krachtige methode om wél tot duurzame veranderingen te komen.

Jessica van Wingerden & Isolde Kolkhuis Tanke

Het afgelopen decennium is werk en de manier waarop we werken significant veranderd, onder andere door de technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar doorlopend opvolgen in de huidige ‘vierde industriële revolutie’. In veel beroepen kunnen we zelfs spreken van een ware roltransitie: de wijze waarop de medewerker van oudsher gewend was het werk invulling te geven, krijgt een heel andere betekenis. Voorbeelden daarvan zien we bijvoorbeeld in de zorg, waar tegenwoordig primair van medewerkers wordt verwacht dat ze de eigen kracht en regie van de cliënt zoveel mogelijk versterken, in plaats van alle zorg voor de cliënt over te nemen. Bij dergelijke roltransities zien we dat van medewerkers niet alleen nieuwe competenties worden gevraagd, maar dat juist op een dieperliggend niveau de tot dan toe opgebouwde professionele identiteit van de medewerker ter discussie komt te staan.

Alle zorgvuldig uitgedachte plannen ten spijt, dergelijke van bovenaf aangestuurde veranderprocessen zijn vaak weinig succesvol omdat de persoonlijke en emotionele dimensie - die in hoge mate bepaalt hoe medewerkers de verandering tegemoet treden - onvoldoende onderkend wordt (Illeris, 2004).

Gevolg is dat er uiteindelijk weinig verandert, wanneer medewerkers de voorgestelde (rol)transities in hun werk niet echt ‘onder hun vel’ (willen) krijgen. De ingezette verandering komt dan niet verder dan een

‘cosmetisch’ statement, bijvoorbeeld verwoord in mooie volzinnen op de website en in het jaarverslag; de uiteindelijke dienstverlening aan klanten zal er niet zichtbaar door veranderen en verbeteren.

Om in te kunnen spelen op dergelijke - voor medewerkers impactvolle - veranderingen volstaat een eenzijdige top-down benadering van veranderprocessen binnen organisaties dan ook niet langer. Medewerkers actief betrekken en hen in de positie brengen waarin ze de verandering mee kunnen (leren) vormgeven, is een must. De vraag is hoe organisaties de waardevolle kennis, inzichten, ideeën en praktijkervaringen van hun medewerkers sterker kunnen benutten in organisatieontwikkeling en -verandering.

Een aanpak die een integrale bottom-up en top-down benadering van veranderen kan faciliteren, is actieonderzoek. We gaan nu nader in op wat we onder actieonderzoek verstaan en wat we als belangrijkste waarde ervan zien.

De waarde van actieonderzoek

Organisatieveranderingen die een ware roltransitie van medewerkers impliceren, zijn ingrijpend voor hen. De *mindshift* die medewerkers moeten maken, vraagt om diepgaande en vaak langdurige leerprocessen. Een *mindshift* betekent namelijk dat medewerkers hun opvattingen over wat ‘je werk goed doen’ betekent, moeten *reframen* en dat ze hun in de loop der jaren

opgebouwde vertrouwde handelingspatronen kritisch ter discussie moeten stellen en durven herzien (Simons, 2013; Boonstra, 2000). Dit betekent dat mensen de gelegenheid moeten krijgen om zelf nieuwe gedragspatronen te ontwikkelen, uit te proberen, erop te reflecteren en hun gedrag daar weer op aan te passen; niet alleen individueel, maar ook collectief. Zelf en samen onderzoeken, ontdekken en ervaren wat er al wél goed gaat en wat voor verbetering vatbaar is, is een krachtige manier om dit proces gericht te ondersteunen. In actieonderzoek wordt namelijk bewust de ruimte gecreëerd om te experimenteren met nieuw gedrag en - daaraan gekoppeld - door middel van onderzoek te ontdekken wat hierin meer en minder effectief blijkt te zijn, nog moeilijk is, verdere aandacht behoeft, et cetera.

Wat is actieonderzoek?

Grondlegger van actieonderzoek is Kurt Lewin, die al in 1947 beschreef hoe onderzoekers en betrokkenen in de praktijk met elkaar een onderzoeks-leerproces kunnen creëren dat enerzijds leidt tot inzichten voor de onderzoekers en anderzijds tot vergroting van de handelingsbekwaamheid van betrokkenen in de praktijk. In actieonderzoek zijn denken en handelen volgens Lewin met elkaar verweven.

Actieonderzoek heeft zich in de loop der tijd steeds sterker ontwikkeld als een methodologie die tot doel heeft om de effectiviteit en werkzame principes van een interventie in de praktijk te onderzoeken én de interventie tegelijkertijd verder te verbeteren.

Daartoe verloopt het proces van actieonderzoek volgens opeenvolgende fasen van data verzamelen – analyseren – terugkoppelen – gericht nieuwe data verzamelen – analyseren – etc. Data verzamelen vindt voornamelijk plaats door te handelen, dus door daadwerkelijk iets te doen in de praktijk, wat vervolgens weer onderzocht en geanalyseerd kan worden. Elke volgende analyseslag levert de input op voor bepaling van de volgende actie in de praktijk, die vervolgens weer onderzocht en geanalyseerd kan worden. De acties in de praktijk raken daardoor per keer meer toegespitst op wat er daadwerkelijk ‘toe blijkt te doen’ wat betreft het voorliggende vraagstuk. Uiteindelijk krijgen zowel de betrokken deelnemers als de onderzoeker steeds beter zicht op wat positief werkende principes zijn en waar nog verdere ontwikkel- en verbetermogelijkheden liggen.

Ook al richt actieonderzoek zich primair op de specifieke context waarin een vraagstuk onderzocht wordt, tegelijkertijd ontstaat er ook een bepaalde mate van ‘algemenere theorievorming’. Door het samenbrengen van bevindingen, bijvoorbeeld uit meerdere organisatiecontexten, en de koppeling hiervan aan inzichten uit de (wetenschappelijke) literatuur, ontwikkelt zich gaandeweg ‘generatieve theorie’ (Gergen, 1978), oftewel: kennis en inzichten die uitnodigen tot toepas-

sing en verdere ontwikkeling in andere organisaties. Actieonderzoek heeft derhalve zowel een praktijkgerichte als een wetenschappelijke waarde.

Uitgangspunten bij de vormgeving van actieonderzoek

Gebaseerd op onder andere het werk van Guba & Lincoln (1987), Boonstra (2000), Greenwood & Levin (2006), Lewin (1946), Reason & Bradbury (2008), Cooperrider & Srivastva (1987) zijn de volgende kenmerken van actieonderzoek te benoemen, die wij zelf hanteren in onze actieonderzoeken binnen organisaties.

‘Responsive focussing’

Responsive focussing (Guba & Lincoln, 1987) betekent het inbouwen van meerdere fasen van data verzamelen en analyseren, samen met de deelnemers aan het actieonderzoek. Zo kunnen tussentijdse bevindingen met de betrokkenen besproken worden, teneinde deze verder te verdiepen en te verrijken. Op die manier

Op enig moment begint de verademing door te klinken dat men 'het ineens ziet'

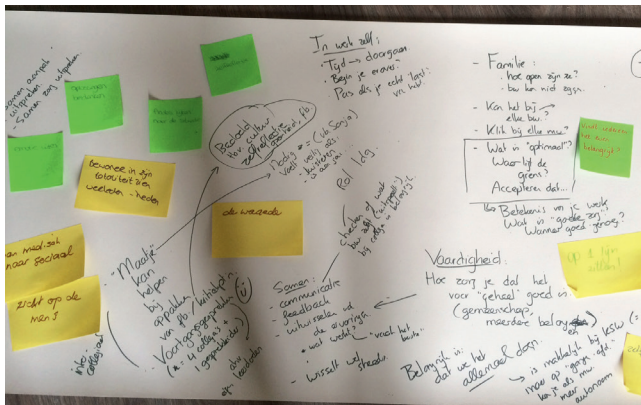
ontstaan er meerdere ‘leerslagen’ in het onderzoeksproces, waardoor de deelnemers steeds meer inzicht in het thema ontwikkelen om er de juiste betekenis aan te geven. Dat is vaak merkbaar in de verademing die op enig moment begint door te klinken in de deelnemersgroep dat men ‘het ineens ziet’.

Deelnemers als mede-onderzoekers

Direct betrokkenen in de praktijk vormen de onderzoeksgroep, die zelf het onderzoek mee uitvoert (dit wordt ook wel participierend actieonderzoek genoemd). Het is daarbij van belang dat de groep een heterogene samenstelling heeft: door verschillende stakeholders, van verschillende functies en niveaus in de organisatie, deel te laten uitmaken van de onderzoeksgroep, wordt voorkomen dat één groep een dominante ‘stem’ heeft en dus één stempel drukt op wat eruit gaat komen. Bovendien draagt het ertoe bij dat de uiteindelijke bevindingen en de daaruit volgende acties gedragen en uitgedragen worden door degenen die er ook echt wat mee moeten in de praktijk.

Onderzoeken én gelijk iets doen

Wat uit het actieonderzoek naar voren komt, is niet alleen ‘interessant om te weten’, maar dient vooral als aanjager om echt iets te *doen*, bijvoorbeeld aan de hand van experimenten of opdrachten die onderdeel uitmaken van het actieonderzoekstraject. Een experiment geeft betrokkenen de ‘legitimatie’ en de vrije ruimte om iets te proberen. En dat ‘iets’ mag ook fout gaan, omdat we daar onderzoekenderwijs net zo veel van kunnen leren. Bijvoorbeeld: wat maakt nu dat dit mis-



Aan het werk in de onderzoekssessies

lukt, tegen onze eerdere verwachtingen in? Welke factoren spelen hier een rol in?

Verrijkende inzichten en theorie toevoegen

Toegespitst op wat er aan bevindingen uit de praktijk naar voren komt, kan de onderzoeker/begeleider inzichten vanuit de vakliteratuur en eerder verricht onderzoek inbrengen. Denk bijvoorbeeld aan het introduceren van een nieuw perspectief op het thema; een invalshoek waar de deelnemers uit zichzelf nog niet op zijn gekomen. Dit moet overigens gedoseerd plaatsvinden en dient alleen om het gesprek met de deelnemers een stap verder te brengen en meer diepgang te geven.

Waarderend onderzoeken

Waarderend onderzoeken (Cooperrider & Srivastva, 1987) richt zich op: onderzoeken waar dat wat we nastreven al aanwezig is. Vaak zijn er in de praktijk al voorbeelden te zien van de situatie die gewenst is. Onderzoek naar de succesvoorbeelden maakt het mogelijk meer inzicht te krijgen in wat het specifieke voorbeeld tot een succes maakte en welke voorwaarden daaraan hebben bijgedragen. Leren van successen is bovendien krachtig en motiverend voor de betrokkenen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Systemisch kijken

Bij complexe vraagstukken (waar actieonderzoek zich doorgaans op richt) is er zelden een eenduidige en enkelvoudige veroorzaker van het probleem. Complexe vraagstukken vragen oog voor de dynamiek en wederkerige/cyclische beïnvloeding tussen factoren die van invloed lijken te zijn voor het grotere geheel waar het vraagstuk deel van uitmaakt.

Dit noodzaakt vaak tot het voeren van een dieperliggende dialoog over waarden en gedeelde betekenissen die er tussen betrokkenen leven: in hoeverre raken we hier principiële opvattingen over hoe we naar ons werk en onze toegevoegde waarde voor anderen kijken? Zeker bij de genoemde roltransities van medewerkers betreft dit een dialoog die niet geschuwd mag worden.

Concrete vormgeving van een actieonderzoek

Hoe kan zo'n actieonderzoek er nu concreet uit zien? We schetsen een grove opzet, waarbij we ter illustratie enkele voorbeelden vanuit onze praktijk geven.

De opbouw van een actieonderzoekstraject bestaat uit minimaal de volgende fasen:

1. Contact- en contractfase
2. Startbijeenkomst
3. Onderzoeksessies
4. Praktijkperiodes
5. Eindgesprek.

1. Contact- en contractfase

In het eerste gesprek met de contactpersoon/ personen in de organisatie bespreken we het voorlopig geformuleerde thema waar het onderzoek zich op richt. Dat kan bijvoorbeeld een vraagstuk, een ingevoerde interventie of een voorgenomen verandering zijn. Eveneens wordt besproken welke actoren/doelgroepen actief betrokken moeten worden in het actieonderzoek.

Daarbij is het, zoals gezegd, belangrijk om 'het verschil' op te zoeken in de samenstelling van de onderzoeksgroep.

Voorbeeld ter illustratie

In een zorginstelling is sinds enige tijd zelfsturing en samen sturing in de teams ingevoerd. Tijdens het oriënterende gesprek geven de contactpersonen aan dat zij enerzijds een positieve beweging zien ontstaan door de sturing meer bij de teams zelf te leggen. Anderzijds wordt nog (te) vaak het geluid gehoord dat medewerkers behoefte hebben aan meer kaders, richtlijnen en sturing/begrenzing vanuit de leiding. Men wil hier meer zicht op krijgen, omdat men zoekende is naar de balans: waarom en in hoeverre is er bij medewerkers behoefte aan meer kaders, richtlijnen en aansturing, zonder daar het principe van 'zelf- en samen sturen' geweld mee aan te doen of te ondermijnen?

2. Startsessie: focus van het onderzoek bepalen

Tijdens een startbijeenkomst met de deelnemers aan het actieonderzoek wordt het traject doorgesproken: waar richt het zich op, wat is voor de komende periode de focus van het onderzoek, wat is de rol van de onderzoeker, wat wordt verwacht van de deelnemers aan het onderzoek?

Vervolg illustratief voorbeeld

Om de focus van het actieonderzoekstraject gericht op 'zelf-/samen sturen' in de zorginstelling scherp te stellen, brengen we in de startsessie de historie rondom deze verandering gezamenlijk in kaart, vanaf het moment dat deze gestart is tot aan het heden. We stellen met elkaar een tijdlijn op, waardoor gezamenlijk inzicht ontstaat in hoe dit proces nu eigenlijk is verlopen; wat de positieve ontwikkelingen waren en waar kritische kanttekeningen bij geplaatst worden. Er worden veel punten genoemd en enkele daarvan vragen verdere verdieping. Zo ontstaat in

samenspraak de onderzoeksoopdracht voor de komende praktijkperiode: iedere deelnemer observeert en registreert meerdere situaties waarin de afweging gemaakt wordt om zelf beslissingen te nemen of hulp te vragen aan de teamcoach (inclusief een reflectie op de gemaakte afwegingen en het uiteindelijke resultaat).

3. Onderzoekssessies

De verzamelde data in de praktijkperiode vormen de input voor de onderzoekssessies, waarin de bevindingen worden teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt, met het doel tot nieuwe vragen en een experimenteeroopdracht voor de volgende praktijkperiode te komen.

Zo doen de deelnemers bijvoorbeeld terugmelding van hun 'verhalen' uit de praktijkperiode, worden er kritische verdiepvragen gesteld om onderliggende patronen naar boven te krijgen die positief of belemmerend werken ten behoeve van de gewenste situatie, en kan aan de hand van mindmaps of causale diagrammen inzichtelijk worden gemaakt wat kernthema's binnen het vraagstuk zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden.

Vervolg illustratief voorbeeld

In de loop van de opeenvolgende onderzoekssessies wordt in de zorginstelling, naar aanleiding van de bevindingen in de praktijkperiodes, steeds duidelijker wat de punten zijn die er echt toe doen waardoor zaken goed lopen, maar ook waar de terugkerende hindernissen voor zelf- en samen sturen zitten. Onder andere: het begrip 'zelf sturen' wordt nog wel eens verward met 'vrijblijvendheid' en 'persoonlijke willekeur': dat je als medewerker volledig zelf kunt bepalen wat je doet of laat. Wanneer anderen zich daaraan ergeren en het tegelijkertijd moeilijk vinden om een collega hierop aan te spreken, ontstaat de roep om meer richtlijnen, kaders en managementsturing: om iets in handen te hebben om op terug te vallen richting die collega. Het blijkt dus veel meer een kwestie van teamontwikkeling te zijn (elkaar feedback durven geven, teamrollen duidelijk toekennen aan collega's, teamleiderschap op je durven nemen en teamleiderschap van collega's kunnen accepteren, bespreekbaar maken van waarden en betekenisvol werk, etc.) dan dat er daadwerkelijk weer meer formele managementsturing nodig is. Het kind en het badwater zagezegd; want de 'samen sturing' biedt teveel positieve effecten (ook voor cliënten) om het concept weer terug te draaien naar toenemende managementsturing.

4. Praktijkperiodes met observatie- en/of experimenteeroopdrachten

In de praktijkperiodes verrichten de deelnemers opdrachten, die zich aanvankelijk richten op observaties, maar gaandeweg steeds meer de vorm van experimenten aannemen: het uitproberen van iets 'anders' en reflecteren op hoe dat werkt en wat het effect ervan is. Ook kunnen de deelnemers collega's kort interviewen aan de hand van vragen die vooraf samen bedacht zijn. Op die manier worden steeds meer mensen bij het traject betrokken.

Vervolg illustratief voorbeeld

In de betreffende zorginstelling richten de praktijkopdrachten zich onder andere op:

- Feedback geven / elkaar aanspreken;
- Gesprekjes / interviews met collega's, waarom ze wel/niet aanwezig waren bij overleggen die 'vrijblijvend' waren qua uitnodiging;
- Collega's bevragen over 'betekenisvol werk': wat geeft jou zin en voldoening in je werk? Wanneer vind je dat je het goed doet?

5. Eindgesprek

In het eindgesprek wordt met de contactpersonen nabesproken wat de belangrijkste bevindingen en geleerde inzichten uit het actieonderzoek zijn. Bepaald wordt wat de vervolgstappen zijn om de ingezette beweging vanuit het traject vast te houden en wat de punten zijn die nog verdere ontwikkeling of verbetering behoeven.

Vervolg illustratief voorbeeld

Tijdens het eindgesprek met de contactpersonen van de zorginstelling bleek veel herkenning, ook wat betreft de aandachtspunten die er nog lagen, met name op het gebied van teamontwikkeling. Er werd direct concreet gemaakt hoe dit verder opgepakt zou worden en door wie (van de onderzoeksgroep). Op die manier konden leden van de onderzoeksgroep actief ingezet worden - ook als 'ambassadeur' - in de follow up van het traject.

Inzet van kwantitatief onderzoek: vragenlijst voor alle medewerkers

Actieonderzoek is een vorm van onderzoek die in hoge mate kwalitatief van aard is en bovendien zeer contextspecifiek is. Het toevoegen van kwantitatieve methoden van dataverzameling blijkt evenwel heel ondersteunend te zijn. Het helpt bij het vergroten van het blikveld van de onderzoeksgroep: 'Is wat wij denken ook echt het beeld dat op grotere schaal in onze organisatie leeft?

In de zorginstelling hebben we bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een 'werkbelevingsscan'. De resultaten gaven de onderzoeksgroep een goed beeld van de werkbeleving binnen de teams. Bovendien ontving eenieder die de werkbelevingsscan invulde direct daarna een persoonlijk feedbackrapport, dat inzicht gaf in de eigen werkbeleving.

Wat leren de ervaringen met actieonderzoekstrajecten ons?

We hebben inmiddels vrij veel actieonderzoekstrajecten uitgevoerd in verschillende organisaties. Een aantal concrete en waardevolle opbrengsten die we waarnemen zijn:

- Er ontstaat meer bewustwording van, en daardoor ook meer waardering voor, wat er goed gaat. Dit geeft positieve kracht in het systeem (in relatie tot het thema of de verandering waar het actieonderzoek betrekking op heeft). Daardoor verschuift de

focus van 'probleem' naar: wat kunnen we vooral versterken en behouden en welke stimulerende dynamiek ligt daaraan ten grondslag? Gesprekken gaan vaak terug naar de kern: wat geeft ons betekenis in ons werk, waar doen we het allemaal voor?

Mensen leren hoe belangrijk het is om open en eerlijk te zijn over wat er wel én wat niet werkt

En daar vindt men een krachtige motor voor verandering en ontwikkeling, zeker als men er zelf invloed op blijkt te kunnen uitoefenen.

- Als gevolg van die positieve ervaringen ontwikkelen medewerkers het gevoel 'uitdrager' te willen zijn van de positieve zaken die je samen kunt bereiken. De zaadjes die in de experimenten gezaaid zijn, worden de moeite waard gevonden om verder tot bloei te laten komen en de deelnemers willen daarin zelf een rol op zich nemen.
- Tegelijkertijd zien we ook dat mensen leren hoe belangrijk het is om open en eerlijk te zijn over wat er wel én wat niet werkt. Iets wat niet werkt, is weer een kans voor nieuwe keuzes; het is altijd beter dan tegen beter weten in te blijven volharden in wat niet werkt.
- Zeker wanneer de deelnemersgroep veel heterogeniteit bevat, verrijken betrokkenen gedurende het proces hun eigen inzicht op het thema van onderzoek: ze leren van anderen hoe *hun* perspectieven op de kwestie zijn en in hoeverre en waarom die kunnen verschillen van de eigen kijk. Ook de inbreng van nieuwe kennis en inzichten vanuit de onderzoeker wordt als verrijkend en verhelderend ervaren. Het onderzoeksproces is daardoor vooral ook een leerproces voor betrokkenen.
- De actieve betrokkenheid van leidinggevende niveaus in een actieonderzoek werkt krachtig. Daar waar bij onvrede onder medewerkers de schuld vaak wordt gelegd bij het tekortschieten van de leidinggevende, ontstaat er nu een kans om op fundamentele punten met elkaar in gesprek te gaan, naar aanleiding van concrete situaties. Zeker wanneer leidinggevendens hiervoor openstaan, is dat voor alle partijen pure winst.

Als punt van aandacht zien we wel dat het bijzonder belangrijk is om de verwachtingen goed te managen, vanaf de start van het traject. Het is niet de onderzoeker/begeleider die met de oplossingen gaat komen; dit zal vooral uit de groep zelf moeten komen, onder begeleiding van de onderzoeker.

Dat betekent voor de onderzoeker/begeleider dat hij/zij vooral iemand moet zijn die met een open en onderzoekende blik het traject in durft te stappen, op dat moment ook nog niet precies wetend hoe het proces gaat lopen en wat er aan concrete opbrengst uit

gaat komen. Het vertrouwen hebben dat een kwalitatief goed en zorgvuldig doorlopen onderzoeksproces tot waardevolle inzichten en werkzame acties zal leiden, is het uitgangspunt. Daartoe is vooral ruime ervaring en vaardigheid in het toepassen van kwalitatieve onderzoeksmethoden (bevragende dialoogsessies houden, data zorgvuldig verzamelen en uitwerken, zorgvuldig verslagleggen, bekwaam zijn in kwalitatieve analysemethoden, etc.) een must.

Ten slotte: de kracht van onderzoek – en actieonderzoek in het bijzonder – is dat je met elkaar, met een frisse en open blik naar je eigen werkelijkheid kijkt. Dat levert mooie en nieuwe inzichten en perspectieven op, die vaak ineens een hefboom voor verandering in zich blijken te hebben. De kracht van onderzoeken is immers ook: de kracht van je blijven verwonderen! ●

Literatuur

- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* (oratie). Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. In: R.W. Woodman, W.A. Pasmore (red.), *Research in Organizational Change and Development*, 1, p. 129 – 169. London: JAI Press Inc.
- Gergen, K.J. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36 (11), p. 1344 – 1360.
- Greenwood, D.J. & M. Levin (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. SAGE publications.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*. London: SAGE Publications.
- Illeris, K. (2004). Transformative learning in the perspective of a comprehensive learning theory. *Journal of Transformative Education*, 2, p. 79-89.
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2009). Samen werken aan een 'leergerichte cultuur'. In: R. van Es, J. Boonstra & H. Tours, *Cultuurverandering: mythe en realiteit*. Deventer: Kluwer.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46. doi: 10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x
- Reason, P. & H. Bradbury (Eds.). (2008). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. SAGE publications.
- Simons, P.R.J. (2013). *(Hoe) Kunnen we mindsets veranderen?* Universiteit Utrecht: Interne publicatie (afscheidsrede).



Dr. Jessica van Wingerden MBA MCC is Directeur Research & Organizational Development bij Schouten & Nelissen en als onderzoeker verbonden aan de vakgroep Arbeids- en Organisatie Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan Universiteit Utrecht.
E-mail: isolde@kolkhuis-tanke.nl