

Samen leren van zelfsturing: een ambacht op zich.

Gertjan Schuiling
Frans Verhaaren.

1. Opkomst van “Het Nieuwe Werken”

Sinds enkele jaren wordt geschermd met de concepten “de nieuwe werknemer” en “het nieuwe werken”. Hierin wordt tot uitdrukking gebracht dat met name bij kennisintensieve organisaties in het bedrijfsleven en de professionele dienstverlening het belang van vakmanschap en sociale competenties toeneemt en dat daardoor de arbeidssituatie meer dan een productieplaats wordt, namelijk een plek waar werknemers steeds leren en zichzelf ontwikkelen. Elders in dit boek worden de structurele en arbeidsvoorwaardelijke consequenties hiervan besproken. In dit hoofdstuk belichten wij vooral de psychologische en organisatorische dimensies van deze ontwikkeling.

Bij “de nieuwe werknemer” hebben we het vooral over kenniswerkers, dus geschoolde technici en operators, maar bijvoorbeeld ook leerkrachten, automatiseringsspecialisten en verpleegkundigen. Hoe verschillend hun werksituaties ook zijn, het gaat steeds om werknemers die verregaand zelfstandig werken, omdat hun belangrijkste eigenschap - namelijk hun kennis- niet aan tijd en plaats is gebonden, omdat ze op hun vakgebied doorgaans veel deskundiger zijn dan hun leidinggevenden en omdat hun werkomstandigheden vaak slagvaardigheid en tijdelijke multidisciplinaire samenwerkingsverbanden vereisen. De samenleving van nu vraagt steeds meer om medewerkers, die zo zelfstandig en zelfsturend zijn, dat ze vrijwel overal en altijd kunnen werken en samenwerken. Dat sluit ook goed aan bij de wensen van een steeds groter deel van de jongere generatie. Ze zijn immers bekend met de nieuwe technologieën en hebben professionele knowhow, ze willen gelijkwaardigheid en vinden het werken in tijdelijke teams met gerichte doelen aantrekkelijk. Als je hen de beschikking geeft over alle kennis van de organisatie – die dan wel expliciet en toegankelijk gemaakt moet zijn - en hen hun eigen werk laat inrichten, zorgen ze zelf voor een optimale kennisdeling en hebben zo meestal ook een hogere productiviteit. Een mooie win-winsituatie voor organisatie en werknemers!

Zo luidt althans de theorie, maar in de praktijk moet er nog heel wat gebeuren om die voordelen ook echt te kunnen realiseren. Onze gebruikelijke denkwereld, onze traditionele organisatieregels zijn daar immers niet op toegerust. Het vereist een wezenlijke sociale innovatie waarbij alle betrokkenen diepgaande verander- en leerprocessen moeten durven aangaan. Het is niet alleen een kwestie van andere arbeidsvoorwaarden maar zeker ook van andere organiseerprocessen. Tegenwoordig wordt wel gesproken over het Rijnlandse organisatiemodel¹, dat zich juist kenmerkt door een centrale rol voor de uitvoerende medewerkers. Nog even ervan afgezien of zo'n model wel een panacee voor alle kwalen is, in ieder geval maakt de (nog beperkte) ervaring met zelfsturing wel duidelijk dat men ook zonder de vertrouwde bevelshiërarchieën succesvol kan werken. Dat men kan leren omgaan met zoiets nieuws als systeemhiërarchie en procesorganisatie. En bovenal vraagt zelfsturing een nieuwe werkoriëntatie. Bij de medewerkers, omdat van hen wordt gevraagd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de resultaten, om gebruik te maken van elkaars kennis, om zelf in te spelen op mogelijke veranderingen, en heel basaal om het inleveren van flink wat zekerheden. Bij de leidinggevenden, omdat van hen wordt gevraagd om niet meer te sturen door controleren maar door doelen te stellen, om te focussen op output en criteria, om

hun medewerkers vooral te faciliteren, en heel basaal om ze vrijheid binnen kaders te bieden. Een dergelijke sociale innovatie is niet mogelijk door de traditionele opleidingsaanpak: grote aantallen medewerkers via cursussen nieuwe competenties leren. Een dergelijk ingrijpende verandering kan alleen door organisatietransformatie, door collectieve leerprocessen, door gezamenlijk te leren door te doen (action learning).

Hierna zullen we eerst de basisprincipes van zelfsturing benoemen, dan een praktijkvoorbeeld van vergaande zelfsturing schetsen, en we zullen dit hoofdstuk besluiten door aan te geven welke leerprocessen nodig zijn om een organisatie zich te laten vernieuwen richting zelfsturing.

2. De basisprincipes van zelfsturing

Zelfsturing is niet enkel een mooi humanistisch principe maar start met de overtuiging dat zelfsturing noodzakelijk is voor het concurrentievermogen van bedrijven en instellingen. Een fabriek, een zorginstelling of een school kan de concurrentie om schaarse klanten en middelen beter aan als alle niveaus in de organisatie sturend zijn, ook de uitvoerende niveaus. Zelf sturen op uitvoerend niveau houdt in dat de uitvoerende medewerkers zoveel als mogelijk zelf de uitvoering managen en ook bijdragen leveren aan de besturing van de organisatie. Deze zelfsturing op uitvoerend niveau vergroot het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van de organisatie.

Een eerste basisprincipe is dat zelfsturing verbonden moet zijn met resultaatgerichtheid., lees focus op welomschreven en samenhangende doelen. Als resultaatgerichtheid ontbreekt zal zelfsturing makkelijk verworden tot een cultuur van eilandjes en ieder voor zich.

Resultaatgerichtheid krijg je door een kader te creëren waarmee elk individu en elk team het eigen werk kan oriënteren binnen het grotere geheel van organisatie en samenleving. Dat kader bevat vier soorten van doelstellingen, namelijk doelen met betrekking tot:

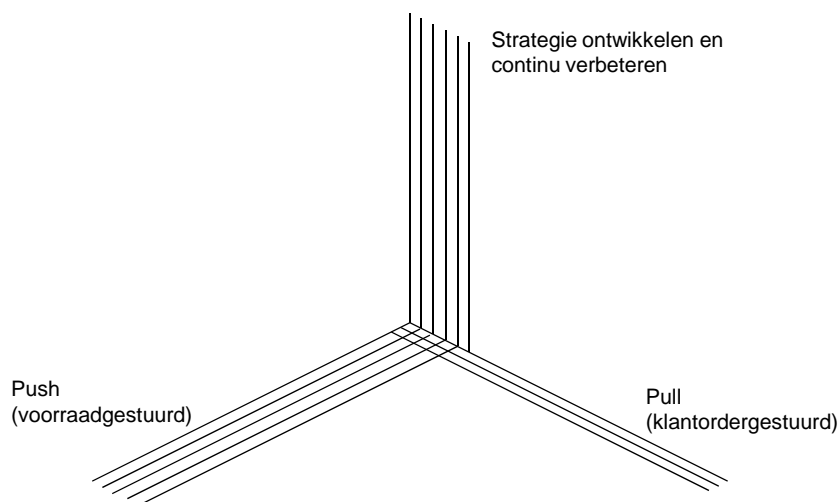
1. productie of dienstverlening
2. innovatie
3. competentieontwikkeling
4. duurzaamheid.

Productie- of dienstverleningsdoelstellingen hebben betrekking op volume, veiligheid en kwaliteit. Innovatiedoelstellingen op nieuwe producten of diensten, nieuwe processen en nieuwe markten. Competentiedoelstellingen hebben betrekking op het verwerven van de competenties die men nodig heeft en die men als bedrijf/instelling zelf wil ontwikkelen. Duurzaamheid is een kwaliteit van al deze drie doelstellingen, van productie, innovatie en competentieontwikkeling, zodanig dat deze ook rekening houden met de omgeving c.q. samenleving. Al deze doelen realiseert men beter naarmate uitvoerende mensen hun eigen werk managen en meedenken over de besturing van het bedrijf.

Een tweede basisprincipe is het rotsvaste geloof dat mensen meer sturend vermogen hebben dan we geneigd zijn te denken, dat ieder mens zijn hele leven lang zelfsturend is. Hoezeer de omgeving in sommige gevallen ook de handelingsruimte inperkt – denk aan een gevangenis, of aan een persoonlijke relatie, waarin de een de ander sterk domineert, of aan een werkomgeving waarin de technologie bijna alles voorschrijft – er is altijd enige ruimte voor eigen beweging en eigen keuze. En behoudens zeer ernstige somatische en psychiatrische ziekten, is een mens altijd in staat die eigen bewegingen en keuzes te maken. Er is wel sprake van variëteit in de mate van zelfsturing: deze wordt zowel bepaald door de externe omgeving – de ruimte die een individu krijgt – als door de innerlijke vrijheid die een individu zichzelf

toemeet om van die ruimte gebruik te maken. In werksituaties betekent dat: het organisatieontwerp bakent de ruimte voor zelfsturing af, de persoonlijkheid bepaalt hoe ieder van die ruimte gebruik maakt en de (leiderschaps-)relaties tussen mensen bepalen of mensen elkaar wederzijds ontwikkelen of klem zetten.

Een derde basisprincipe is dat zelfsturing op drie niveaus moet worden doordacht: individu, team en bedrijf. We moeten dus af van de fixatie op zelfsturende teams. Als de individuen hun wereld beperken tot het eigen team, krijg je een eilandencultuur, niet een slagvaardige organisatie. Zelfsturing impliceert dat je uitvoerende medewerkers uitdaagt tot én een ontwikkeling van de eigen competenties, én tot het managen van het werk samen met teamgenoten, én mee te laten denken over het bedrijf als geheel. Ieder wordt dus aangesproken op het vervullen van meerdere rollen, zoals in het volgende basisprincipe nog wordt verduidelijkt.



Figuur 1: drie soorten bedrijfsprocessen

Een vierde basisprincipe is dat elke werknemer in een zelfsturend team meerdere rollen in verschillende organisatieprocessen vervult. Wij vatten een bedrijf of instelling op als een bundel processen. Wij onderscheiden drie soorten processen: primaire processen, ondersteunende processen en besturende processen (zie figuur 1). Het primaire proces wordt tegenwoordig als een pullproces georganiseerd, waarbij de klantorder sturend is. Als een (groep) uitvoerende medewerker(s) verantwoordelijk is voor een klantorder, is hij verantwoordelijk voor het hele proces: van het aannemen van de order tot en met het afleveren van product of dienst. De ondersteunende processen daarentegen zijn voorraadgestuurd, zij hebben een pushkarakter. Een bedrijf heeft immers een bepaalde voorraad mensen en middelen nodig om orders van een klant te kunnen aannemen en verwerken. Tenslotte zijn er de besturende processen. Hierin wordt bepaald voor welke klanten het bedrijf / de instelling wil werken, welke producten en diensten het wil leveren, of en hoe snel het wil groeien en hoe het continu wil verbeteren. Voor alle processen geldt:

1. Reduceer complexiteit: zorg dat ieder overzicht heeft over hele proces, deel op in deelprocessen en organiseer vooral de interfaces.
2. Vergroot regelcapaciteit door mensen verantwoordelijk te stellen voor een heel proces of deelproces (denken en doen bij elkaar brengen).
3. Laat per (deel-)proces teams het werk plannen en uitvoeren.
4. Laat iedere functiegroep zijn eigen proces managen. De uitvoerende medewerkers managen als kernprofessionals het primaire proces, experts managen de ondersteunende processen en managers de besturende processen.
5. Stimuleer dat ieder relevante mensen uit de andere processen betreft in het eigen proces.
6. Iedere uitvoerende medewerker vervult daardoor ook rollen in de ondersteunende en besturende processen en leert deze daardoor kennen en zich ermee te verstaan.

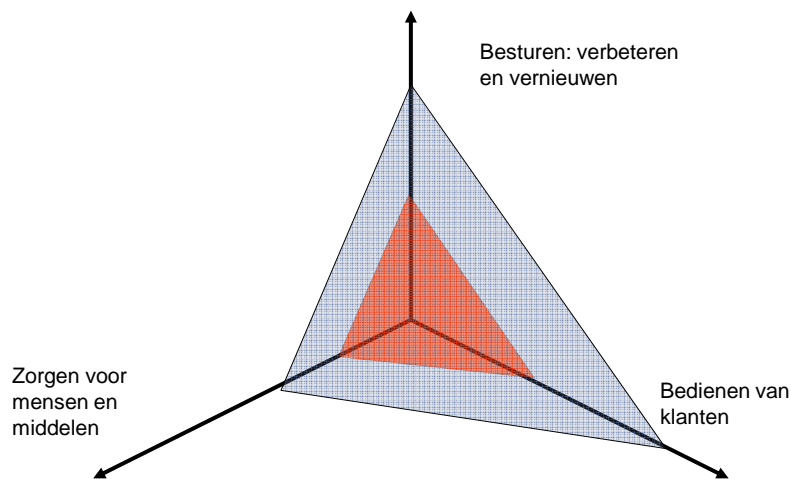
Een vijfde basisprincipe is dat een zelfsturend team (in elk proces) volgens de heel bruikbaar gebleken ontwerprichtijnen van de sociotechniek² is georganiseerd:

- De teamtaak is zo compleet mogelijk en gekoppeld aan een meetbaar resultaat.
- De taken van de teamleden zijn onderling afhankelijk, zodat activiteiten elkaar aanvullen.
- De omvang van het team is zodanig dat teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is.
- Voorts heeft het team voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren.
- Per taak kan worden vastgelegd of het team zelfstandig beslist, in overleg beslist, adviseert of geen invloed heeft.
- Het team verzorgt zoveel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving. Er bestaan drie varianten voor coördineren en afstemmen: een vaste teamcoördinator, roulerende coördinator, en het stermodel (ieder neemt deel aan een team dat de regie over een bepaald aspect heeft, zoals veiligheid, techniek of personeel)
- De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan.
- Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar.
- De besturingssystemen sluiten aan op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team.
- En tenslotte: het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt om zich verder te ontwikkelen.

Binnen deze ontwerpprincipes zijn verschillende modellen van zelfsturing mogelijk. Zo heeft een bedrijf als Dupont gekozen voor operators die zich specialiseren en waarbij het team een groepschef heeft, terwijl een fabriek van DSM ervoor heeft gekozen elke operator allround te maken en teams samen te stellen van allround operators zonder een groepschef. Over dit laatste model iets meer in de volgende paragraaf.

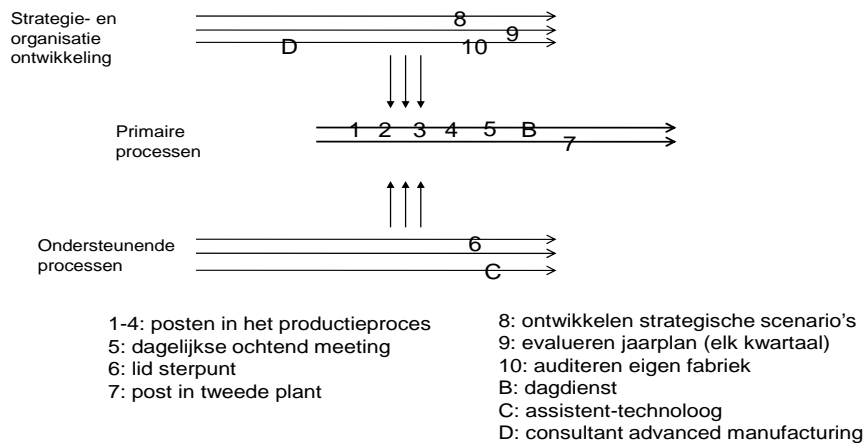
3. DSM-casus

In een analyse van de zelfsturende antibiotica-fabriek van DSM laat Schuiling³ zien dat de zelfsturing inderdaad breder kan zijn dan alleen het primaire proces: de uitvoerende medewerkers vervullen ook rollen in de ondersteunende en zelfs besturende processen. Operators worden dan ook betrokken bij strategieontwikkeling, jaarplanontwikkeling en auditeren. Niet iedere dag uiteraard, maar wel ieder kwartaal bij de evaluatie van het jaarplan, en eenmaal in de circa drie jaar bij de strategiediscussie. Het mee evalueren van de bedrijfsprestaties en het meedenken over de toekomst van de productie is wezenlijk om het kader te snappen waarbinnen iets als een prestatie geldt en dit kader mee te vormen. Dat geeft oriëntatie voor de dagelijks beslissingen die men zelf moet nemen over de productie. De enorme groei in productiviteit in deze fabriek in de afgelopen jaren heeft hier zeker mee te maken.



Figuur 2: profiel van ondernemend vakmanschap

Voor de individuele medewerker betekent dit dat hij breed inzetbaar is en op meerdere terreinen mee verantwoordelijkheid neemt. Figuur 2 geeft dit weer met het beeld van de vlieger die groter wordt naarmate iemand meer betrokken is in de drie soorten processen. Figuur 3 maakt een inventarisatie van alle rollen die operators als individu in de zelfsturende fabriek van DSM vervullen.



Figuur 3: elke operator heeft een portfolio van rollen. De cijfers duiden een rol aan die iedere operator heeft, de letters duiden op rollen die één of twee operators tijdelijk hebben

Deze deelname aan besturende processen is een goede uitwerking van wat de sociotechniek ‘externe regelruimte’ noemt. Frank Pot⁴, hoogleraar sociale innovatie, heeft opgemerkt dat het idee van de rollenportfolio een interessante invalshoek biedt om externe mogelijkheden beter te begrijpen en te ontwerpen. Hij adviseert de externe mogelijkheden op te nemen in gangbaar onderzoek zoals de European Working Conditions Survey en de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, die op dit moment alleen de interne mogelijkheden meten.

4. Aanleren van zelfsturing: een ambacht

We zeiden het in het begin al: hoewel de maatschappelijke noodzaak toeneemt zijn er nog maar weinig organisaties, die systematisch en vergaand zelfsturing als organiseerprincipe hebben ontwikkeld. Waarmee moet je rekening houden als je dit pad op wil? In het eerste en tweede basisprincipe gaven we aan dat zelfsturing niet staat voor ongelimiteerde vrijheid, maar dat de werkcontext en het persoonlijke leiderschap van werknemers en leidinggevenden bepalend zijn voor de mate van zelfsturing die mogelijk en nodig is. Momenteel maken vele gemeentes bij hun wettelijke opdracht om zoveel mogelijk mensen te re-integreren in het arbeidstraject gebruik van de zogenaamde “participatieladder”, een stappensysteem van volledig geïsoleerd leven (1) naar een betaalde baan hebben zonder verdere ondersteuning (6).



De zelfsturing, die wij hier bedoelen, start eigenlijk ná de bovenste zesde trede van de participatieladder voor burgers. Wat ontwikkeld moet worden is een diagnose-instrument, dat aangeeft hoe complex de werkcontext is en welke mate van autonomie en zelfsturing –c.q. participatie in de sturingsprocessen van de organisatie- daarbij minimaal nodig is. Zelfsturing ziet er dus niet overal hetzelfde uit. Elk leerproces over zelfsturing zou o.i. moeten beginnen met een scan van wat de werksituatie vraagt en welke organiserenprocessen daarbij nodig én mogelijk zijn. De traditionele organiserenprocessen zijn gebaseerd op bevelshiërarchie, vaste afdelingen met taakspecialisatie, focus op de interne organiserenprocessen, en strikt omschreven taakopdrachten, Als de organisatie gericht is op punctualiteit, veiligheid en zekerheid (bijvoorbeeld een trein- of metrobedrijf) dan zijn dat ook prima organiserenprincipes. Maar als de situatie complex is, en slagvaardig, professioneel verantwoord optreden noodzakelijk is (bijvoorbeeld een afdeling spoedeisende hulp in een ziekenhuis) dan zijn andere organiserenprocessen nodig: een hiërarchie van systeemprocessen (besturend, primair en ondersteunend), een meer transactionele (de werkstroom volgende) organiserenstructuur, en daarmee ook vaak meer tijdelijke werkverbanden en multidisciplinaire samenwerking, een portfolio van procesrollen voor elk teamlid, en vaak organisatieoverstijgend overleg (met andere werkverbanden, met andere organisaties, met klanten en leveranciers). Hoe die organiserenprocessen in een specifieke werksituatie vorm moeten krijgen is juist onderwerp van gezamenlijk onderzoek. En vaak zal daarbij een stappensysteem à la de participatieladder nodig zijn om een behapbare groei van de huidige naar de toekomstige situatie mogelijk te maken.

Het ligt voor de hand om bij een lastig traject als het ontwikkelen van zelfsturing eerst maar eens met een aantal harde structuurcondities (procesorganisatie, tijdelijke teams, multidisciplinaire samenwerking, breed overleg etc.) te beginnen. En inderdaad, als deze niet worden veranderd, zal de ontwikkeling naar meer zelfsturing onherroepelijk stagneren. Wie zelfsturing in zijn organisatie wil, moet bereid zijn alle organiserenprocessen fundamenteel ter discussie te stellen. Maar het is de vraag of het veranderen van condities wel vanzelf leidt tot een houding van meer zelfsturing. Zeker in organisaties, waarin een historie bestaat van topdown sturing en blauwdrukveranderingen, wordt het veranderen van structuurcondities – zelfs als ze tot meer zelfsturing moeten leiden- beleefd als weer de zoveelste reorganisatie,

die je maar het beste over je heen kunt laten komen. Precies het omgekeerde wat je van een zelfbewuste zelfsturende werknemer verwacht! Zelfsturing kun je niet “invoeren”. Er is o.i. maar één route om de ontwikkeling van zelfsturing te faciliteren: in overleg met de medewerkers -en met name bij hen waar ontwikkelingsenergie zit- te starten met het verkennen van de eigen situatie. En dan niet alleen de werkcontext maar ook de houding (weerstanden en verlangens) van de werknemers en ook de oriëntatie van de leidinggevend (ambities, stijl van leidinggeven, coachcompetenties).

Onze ervaring is dat de eindverantwoordelijke voor het hele proces zich hierbij in een paradoxale situatie bevindt: enerzijds moet hij/zij een hartstochtelijke voorstander en actieve sponsor zijn van de ontwikkeling naar zelfsturing en tegelijk kan hij/zij deze ontwikkeling niet afdwingen en implementeren, laat staan “uitrollen”. Het beste werkt wat Jim Collins⁵ een “niveau-5-leiderschap” noemt: gericht op de lange termijn en met een paradoxale houding van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil, dus én responsief én vasthoudend. Zo’n leider kan zijn visie met passie overbrengen en tegelijk heel alert zijn op signalen van zijn medewerkers. In die zin hebben leidinggevend bij deze ontwikkeling een aparte verantwoordelijkheid. Juist omdat vanuit de traditie in eerste instantie naar hen wordt gekeken hoe men zich opstelt, en omdat zij vanuit hun positie over meer informatie en meer ondersteuningsmiddelen beschikken dan hun medewerkers. Als zij “fouten” begaan met name in het prille begin van het vernieuwingsproces kan dat de ontwikkeling voor lange tijd achterop brengen. Daarom kiezen wij ervoor het operationele kader, dat direct leiding geeft aan degenen, die in zelfsturende verbanden gaan werken, als hefboom te gebruiken. Niet omdat wij zo’n voorstander zijn van topdown sturing (zeker niet bij zelfsturing) maar omdat je de succeschansen in het begin maximaal wilt laten zijn. Ook dat operationele kader zit in een paradoxale positie: wel opgesteld om een bepaalde ontwikkelingsrichting (naar zelfsturing) te bevorderen maar zonder daarop rechtstreeks te kunnen sturen. Wij menen dat het bijna een ambacht is om met alle regelen der kunst het proces naar zelfsturing goed te faciliteren. Er valt overigens in deze wel wat te leren van de verslavingszorg: ook daar heb je te maken met klanten met “verkeerde gewoontes”, en ook daar heeft “therapie” enkel succes als de klant zelf stappen richting verandering zet. Miller en Rosnick⁶ hebben daar 30 jaar geleden al een programma voor ontwikkeld dat zijn effectiviteit dubbel en dwars heeft bewezen en al een hele tijd in alle takken van de gezondheidszorg wordt gehanteerd. Wij zijn momenteel doende de vertaalslag te maken naar het arbeidsleven in organisaties. Het komt er op neer dat leidinggevend een manier van sturen leren ontwikkelen, die volstrekt medewerkergericht is (initiatief bij medewerker laten, steunen waar nodig) terwijl tegelijk toch ook duidelijke kaders worden gesteld. Het verschil met veel traditionele sturing is dat deze kaders zich helemaal niet richten op hoe het werk moet worden gedaan, maar enkel waartoe dat werk moet leiden en welke randvoorwaarden daarbij gelden. Sturing dus op outcome en via criteria. Voor veel leidinggevend voelt dit als loslaten van vertrouwde zekerheden. Er is dus ook een groei in persoonlijk leiderschap voor nodig.

Datzelfde geldt voor medewerkers. We stellen wel zo makkelijk dat de jongere generatie meer vrijheid wil, maar geldt dat voor iedereen en geldt dat ook als je al een tijdje geconditioneerd bent in onderwijs- en werkomgevingen, die tal van beperkingen en regels kennen? Meestal betekent het groeien van de organisatie richting zelfsturing voor veel medewerkers ook een uitdaging voor hun persoonlijk leiderschap. Dat uit zich concreet als je verantwoordelijk gesteld wordt voor omschreven resultaten en de daarvoor benodigde ruimte krijgt. Om goed met die ruimte om te gaan is echt commitment nodig. Commitment om ook verantwoording te nemen voor rollen buiten je eigen primaire werkproces, om waar nodig kennisbronnen op te zoeken waarover je niet zelf beschikt en om zelf proactief in te spelen op veranderingen in het

werkproces of de markt. Het betekent ook het actief gaan ontwikkelen van je eigen competenties met betrekking tot op vakkennis gebaseerd oordeelsvermogen, kritisch kunnen denken, reflectievermogen, mondigheid en sensitiviteit. Medewerkers krijgen dus meer vrijheid, maar om iets van die vrijheid te maken moet je zelf in allerlei opzichten groeien. Je kunt je dan niet meer beroepen op een lastige situatie of een vervelende manager, je verliest daardoor ook heel wat zekerheden. En dat is een proces, dat je niet “even via een opleiding” regelt.

De auteurs hebben op dit moment een zogenaamde “Ambachtsschool voor Zelfsturing” opgericht, bedoeld voor leidinggevenden, die zich het ambacht willen eigen maken om hun omgeving voor te bereiden op zelfsturing. Het is geen klassieke opleiding voor individuen. De ambachtsschool is in essentie een consortium van 10 à 12 organisaties uit diverse branches, die leidinggevenden afvaardigen om in hun eigen werksituatie als kwartiermakers een specifiek op hun werk toegespitste formule van zelfsturing te gaan ontwikkelen. Ze gebruiken daarbij organisatiekundige kennis van docenten, ze treden ook op als adviseurs in elkaars werksituatie en een begeleidend programma van wetenschappelijk onderzoek moet leiden tot meer kennis over het ontwikkelen van zelfsturing. In het programma van de Ambachtsschool is voorzien dat de werksituatie van de deelnemers (opdrachtgevers, collegae en medewerkers) actief wordt betrokken. Zo organiseren we een collectief leerproces op meerdere niveaus en tussen organisaties. We hopen daarmee een ambachtelijke route te ontwikkelen om “het nieuwe werken” dichterbij te brengen. We hopen zo ook een stapje te zetten om een beter antwoord te vinden op de hedendaagse uitdagingen in de samenleving.

¹ Zie o.a. *Jaap Peters en Mathieu Weggeman “Het Rijnland boekje”* dec. 2009, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, en *Jaap Peters en Hester Heringa : “Bij welke reorganisatie werk jij? Over het verschil tussen managen en organiseren.”* 2009, Van Duuren Management.

² Zie *Van Amelsfoort, Seinen, Kommers & Scholtes* (2003)

³ Zie *Schuiling* (2008) Zelf sturend – let op de spatie! – In: *M&O*, nr. 3/4, pp. 113-136

⁴ Frank Pot Sociale innovatie: een langetermijnstrategie. *Tijdschrift voor Human Resource Management*, december 2009.

⁵ Zie *Jim Collins: Good to great*” Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2004.. Hoofdstuk 2.

⁶ Zie *William R. Miller & Stephen Rollnick: “Motiverende gespreksvoering. Een methode om mensen voor te bereiden op verandering”*. Uitgeverij Ekklesia, 2005.