

# Het nieuwe organiseren

P. de Kroon

Veel organisaties maken in allerlei varianten de keus voor ‘het nieuwe organiseren’. Verschillende motieven en aanleidingen worden genoemd: de behoefte om de cliënt werkelijk centraal te stellen, het willen werken met minder tot geen managementlagen en het introduceren van zelfsturing via bijvoorbeeld taakvolwassen teams. Niet meer van boven de beleidskeuzes maken, maar in de uitvoerende teams, waar mogelijk samen met cliënten, het werk organiseren. In de kern is dit een beweging om de organisatie “terug te geven” aan de uitvoerende medewerkers en hun cliënten. Binnen de wijkzorg is de organisatie

‘Buurtzorg’<sup>2</sup> hier in een groot aantal opzichten zeer succesvol in. Zelf heb ik in de periode van 2009 tot 2014 gewerkt aan het implementeren van deze nieuwe werkwijze bij Vanboeijen<sup>3</sup>, een organisatie in de gehandicaptenzorg. Inmiddels heb ik samen met betrokkenen van het eerste uur bij Vanboeijen meer dan 10 organisaties begeleid bij hun eigen zoektocht en de uitwerking van de nieuwe organiseer principes.

Zo maakte onder andere de Twentse Zorgcentra een fundamentele omslag. Nieuw organiseren raakt de bevoegdheden van bestuur/directie en stafdiensten in relatie tot het primaire pro-

## Beleid & Management

In deze bijdrage deelt de auteur zijn ervaringen in een casus van omslag van een traditionele organisatiestructuur naar het werken met zelfsturende teams. De voorwaarden daartoe worden beschreven. In het bijzonder wordt ingegaan op de positie van de cliënt in de organisatiestructuur waarbij een BestuursRaad het hoogste bestuurlijke orgaan vormt. Naast structuurwijzigingen zijn ook attitudeveranderingen van belang.

Het artikel is van belang voor toezichthouders, bestuurders en iedereen die meer wil weten over zelforganiserende/zelfsturende teams.

WB

- 1 ‘Nieuw organiseren’ wordt in dit artikel gebruikt om een fundamentele omslag in het denken over organisaties te schetsen. Die wordt gekenmerkt door platte, sociale en open ecosystemen die niet draaien om positie, maar om toegevoegde waarde en werkelijke participatie van de cliënt en waarin het delen van kennis, zorg en bronnen voorop staat en het accent gelegd wordt bij persoonlijke verantwoordelijkheid en ruimte om te handelen. Frederic Laloux (2014) deed hier uitgebreid onderzoek naar. Zijn beschrijving over hoe organisaties opnieuw uitgevonden worden vraagt om een gemeenschappelijk referentiekader.
- 2 Zie: <http://www.buurtzorgnederland.com> (geraadpleegd 31.07.2016)
- 3 De Vanboeijen resultaten zijn beschreven in het kader van een onderzoek in opdracht van InVoorZorg door Cora van Leeuwen (2013). *Rapportage retrospectieve analyse Vanboeijen*. ([www.invoorzorg.nl](http://www.invoorzorg.nl)).

ces en daarmee de hele organisatiestructuur. Ik heb gezien dat oude structuren de nieuwe werkwijze kunnen blokkeren. Een reorganisatie met alleen een structuurwijziging zal dit niet oplossen. Een nieuw organisatieontwerp zonder de harten van de betrokkenen te raken doet geen levendige en duurzame organisatie ontstaan. Uiteindelijk zijn houding en gedrag van alle betrokkenen in de organisatie de meest kritische factor voor het behalen van resultaten. Zelf heb ik dit aan den lijve ervaren en graag deel ik mijn ervaringen en inzichten in de casus Vanboeijen.

## 1 Visie en uitgangspunten

Mijn belangrijkste uitgangspunt en daarmee de grondlegger van de organiseervisie bij Vanboeijen was Elton. Elton was, helaas is hij in 2014 overleden, een zeer ernstig gehandicapte man. Hij had wel een prachtige glimlach, maar geen taal. Door die glimlach weten we dat hij hield van mannen met een donkere en niet van vrouwen met een hoge stem. We begrepen hem niet altijd goed, zo verschilden de begeleiders van mening over de betekenis van de geluiden, die hij maakte, als zij hem verzorgden. Dat was een probleem. Stelt u zich maar eens voor, u verzorgt Elton en u denkt, dat het voor hem heel plezierig voelt, wat u doet, terwijl Elton probeert aan te geven pijn te hebben. De medewerkers zijn bij elkaar gaan zitten, hebben de verzorgingsmomenten op de video opgenomen en hier samen met zijn pleegouders naar gekeken. Op basis daarvan is een betekenisboek gemaakt. Er is door zijn ogen gekeken en daar zijn de geluiden, die hij maakte, naast gelegd en zo werd de betekenis ontdekt. Dit was een verrijking in het leven van Elton, maar ook in dat van de begeleiders.

Een interessante vraag vanuit organisatorisch perspectief is, hoe een organisatie gebouwd kan worden, die altijd naar wegen zoekt om de klant goed te begrijpen en om op basis daarvan te handelen. De ultieme vorm van klantgerichtheid. Dit is overigens niet alleen een vraag voor zorgorganisaties, maar speelt ook in het bedrijfsleven. Zo brengen mensen van de ontwikkelafdeling van IKEA per jaar ook 100 dagen door in gezinnen. Zij logeren daar, om door de ogen van de potentiële klant te kijken. Zo ontdekken ze de behoeftes van deze gezinsleden, en daar speelt IKEA met haar producten op in.

## 2 De medewerkers

Om dit succesvol uit te werken moeten medewerkers in hun werk staan met de attitude: "Ik wil de ander volledig begrijpen, omdat dat een basisvoorwaarde is om samen met de klant tot betere oplossingen te komen, en dat is mijn werk." In mijn ervaring gebeurt dit alleen, als deze medewerker een werkomgeving heeft waarin alles wat hij zelf aangeeft goed verstaan wordt. Denk maar aan de stagiaire, die met een vraag zit over de gewoontes, waar de vaste medewerkers niet bij stil staan. Wordt haar feedback gehoord? Wanneer dat het geval is, wordt zij gestimuleerd met open blik te blijven kijken en met open hart te voelen en zal zij zoeken naar verbeteringen. Echter wanneer zij niet gehoord wordt en weggezet wordt met: "Dat hebben we al zo vaak geprobeerd, dat gaat toch niet werken", dan zal ze inbinden en haar verbetervoorstellen verdwijnen. Hetzelfde geldt voor de medewerkers met een vast dienstverband en meer ervaring, van begeleider tot en met de bestuurder, je positie in de organisatie doet er niet toe. Als je stem gehoord wordt,

geeft dat nieuwe energie. Dat geldt voor Elton, die dan beter meewerkt aan zijn verzorging, voor de stagiaire, die haar verbetervoorstellen uitspreekt en voor de vaste medewerkers, die zich maximaal inzetten voor de organisatie en haar doelstellingen. Als mensen zich door relevante anderen uit de organisatie op waarde geschat voelen zal hun verbondenheid met het werk toenemen en daarmee wordt een rijk verbeterpotentieel geopend.

Hiermee hebben we de kern van de opdracht van de nieuwe organisatie te pakken, het scheppen van voorwaarden om altijd te zoeken naar wegen om de klant goed te begrijpen en op basis daarvan te handelen.

Dan ga je niet meer uit van klant-leverancier verhoudingen, maar samen met de cliënt willen ondernemen wordt de basis. De cliënt (en daarmee zijn ouder/verwant) en de medewerker, met mogelijk verschillende professionele achtergronden, werken samen in “hun” team/locatie. Zij richten als het ware een *werkgemeenschap* op om in “hun” woning of in “hun” dagbestedingsgroep of in “hun” ondersteunend team, waar te maken, dat cliënten een goed leven hebben, medewerkers mooi werk en dat ze met hun geld uitkomen aan het eind van de maand. Ook hier ligt de vertaling naar het bedrijfsleven voor de hand. Bij een bank heb ik gezien hoe teams van medewerkers zeer succesvol met elkaar verantwoordelijkheid namen voor de resultaten van hun werk. Dat het klantperspectief daar niet altijd bij betrokken was, hebben ze overigens later met rente retour gekregen en dat zet hun imago en daarmee marktpositie en rendement stevig onder druk. Mede daarom mijn pleidooi om ook altijd de klant een volwaardige plaats te

geven in de uitvoerende teams; dat is de voor nieuw organiseren noodzakelijke nieuwe professionaliteit.

### 3 De organisatie

Persoonlijk eigenaarschap van elke medewerker, ongeacht zijn formele positie, verbonden met de cliënt wordt dan de basis van alles wat er in de organisatie gebeurt. Om tot succes te komen dienen alle medewerkers in staat te zijn te werken vanuit de nieuwe uitgangspunten. Dit betekent, dat ze altijd werken vanuit de bedoeling van de organisatie met de focus op de cliënt, niet snel oordelen en niet vast blijven zitten in oude patronen. Ze haken bij tegenslag niet direct af of worden cynisch, en blijven echt in verbinding met de kern van de vraagstukken en de mensen, die daarmee verbonden zijn. Ze houden niet vast aan het verleden of aan plannen voor de toekomst, maar laten nieuwe oplossingen ontstaan en vinden een manier dit elke dag waar te maken.

Om deze werkwijze te bekrachtigen zal uiteindelijk ook de bestaande structuur aangepast moeten worden. Alleen dan kan de organisatie op weg gaan van het organiseren vanuit de piramide – waarin hiërarchie, macht, competitie en concurrentie, ego, kennis, schaarste, gesloten systemen, organisaties, die steeds groter worden en massaproducties de regel zijn – naar organiseren vanuit de ‘pannenkoek’. Die wordt gekenmerkt door platte, sociale en open ecosystemen die niet draaien om bezit of positie, maar om toegevoegde waarde en daadwerkelijke samenwerking met de cliënt en ouders/verwanten, waarin het delen van kennis, onderwijs, zorg en bronnen voorop staat, het nieuwe organiseren. Het leiderschap dat dit

vraagt staat voor diversiteit in de organisatie, het werken met allerlei soorten mensen met verschillende inzichten, meningen en ideeën vanuit het idee, dat alles telt om tot het beste besluit te komen. Dit vraagt om leiders, die zich dienstbaar opstellen, nog niet precies weten wat de uitkomst zal zijn, maar wel zien dat er andere organisatievormen nodig zijn om daar te komen. Leiders die ruimte geven aan klanten en medewerkers, experimenten toestaan en verandering, kennis en inzichten van buitenaf binnen laten.

#### 4 Uitvoerende teams/locaties

Bij nieuw organiseren zijn het de uitvoerende teams samen met “hun” cliënten die de basis vormen. Teams kan hier meervoudig opgevat worden: een groep medewerkers van verschillende disciplines, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een huis van 6 tot 12 bewoners, maar ook een groep medewerkers, die de administratie van de instelling verzorgen. De kern is dat het gaat om een groep medewerkers, die met elkaar resultaten moeten halen en met elkaar een werkgemeenschap vormen. Ze zijn verantwoordelijk voor het realiseren van hun doelstellingen en hebben bevoegdheid, datgene te doen wat daarvoor nodig is. Alleen zaken, die hun team overstijgen of taken, die elders efficiënter uitgevoerd kunnen worden, “delegeren” zij aan de centrale organisatie. Bij Vanboeijen werd dit gestuurd via een Locatieraad, bestaande uit medewerkers en cliënten(vertegenwoordigers), maar uiteraard zijn hiervoor andere vormen denkbaar. In de locatieraad maakten ouders/verwanten en medewerkers met elkaar jaarplannen, stelden de begroting vast en werkten continu met verbeterplannen. De locatieraad bepaalt de richting.

#### 5 De BestuursRaad

Uiteindelijk zullen bij nieuw organiseren de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht niet meer de top van de organisatie vormen en wordt afscheid genomen van dit hiërarchische en archaische model. Wanneer we cliënten (in de gehandicaptenzorg via ouders/verwanten) werkelijk regie willen geven, moeten zij ook feitelijk het hoogste gezag zijn; dit kan bijvoorbeeld via een BestuursRaad. In de BestuursRaad hebben cliënten (ouders/verwanten via de Centrale Verwantenraad) en uitvoerende medewerkers (via de Ondernemingsraad) zitting en zij bewaken de principes van de organisatie. De organisatie is van hen! Zij zorgen voor ontwikkeling van het strategisch beleid en het bewaken van de realisatie daarvan. Dit borgt, dat er bij alle besluiten altijd vanuit verschillende perspectieven gekeken wordt (de Vries, 2007). Daarnaast wordt op dit niveau uiteindelijk besloten over de aard en omvang van centrale ondersteuning. Uitgangspunt hierbij is steeds welke ondersteuning de teams/locaties nodig hebben. Hierbij worden perspectieven van medewerkers, cliënten en verwanten naast elkaar gelegd. De bestuurder, die bij Vanboeijen ook voorzitter was van de BestuursRaad, zorgt voor goede doorvertaling van besluiten van de BestuursRaad naar de organisatie.

De BestuursRaad is een eigentijdse vertaling van de ledenraad, zoals deze functioneert in coöperatieve organisaties. Bij Vanboeijen heb ik mogen ervaren, hoe dit een essentiële invloed heeft op je bestuurlijk functioneren. Bij mijn handelen vroeg ik mij voortdurend af, wat is de werkelijk toegevoegde waarde voor de cliënten, voor de medewerker en op het rendement. De Raad van Toezicht, zelf niet vertegenwoordigd in de Bestuursraad, ziet erop toe

dat dit nieuwe bestuursmodel naar behoren functioneert en kan ingrijpen bij ontsporingen. Ingrijpen start in dit nieuwe model altijd met het stellen van vragen en het zoeken van de dialoog.

## 6 Effecten voor de andere geledingen

*Ondernemingsraad/Centrale Verwantenraad.*

Leden van deze organen zijn vertegenwoordigd in de BestuursRaad en vormen daarmee feitelijk het hoogste gezag in de organisatie. En hoewel de formele taken en de wettelijke verantwoordelijkheden van de raden niet wijzigen, betekent dit een fundamentele verandering. Zij gaan mee verantwoordelijkheid dragen voor het totaal. Zij leveren wel input voor de te bespreken onderwerpen in de BestuursRaad en kunnen de Bestuursraad ook gevraagd en ongevraagd van adviezen voorzien. Omgekeerd kan de BestuursRaad ook zaken voorleggen aan de OR/CVR.

Dit betekent dat medezeggenschap en bestuurder niet tegenover elkaar staan, maar naast elkaar en in het belang van de klant en de organisatie naar vraagstukken kijken en in dialoog tot de beste oplossingen komen.

## 7 Raad van Bestuur

De bestuurder vervult de rol van facilitator van het nieuwe organiseren. Hij zorgt ervoor dat de BestuursRaad haar rol als hoogste orgaan in de organisatie goed kan spelen. Daarnaast blijft de bestuurder eindverantwoordelijk voor de organisatie en is hierop aanspreekbaar. Indien er sprake is van conflicterende belangen die (ook) niet op het niveau van de BestuursRaad opgelost kunnen worden, blijft de bestuurder eindverantwoordelijk en heeft daarmee de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid. Hierbij

gaat het om uitzonderingen aangezien er in het nieuwe model gewerkt wordt vanuit de nieuwe attitude en met elkaar naar oplossingen gezocht wordt (Laloux, 2014). Dit was ook voor mij als bestuurder een fundamentele omslag, niet meer de bestuurlijke aspecten bleven dominant, maar wat er werkelijk speelde binnen de organisatie vanuit het perspectief van klanten en medewerkers. Ik realiseerde me, dat ik in het verleden vaak mijn gelijk uitlegde aan de anderen in de organisatie, terwijl het nodig was geweest, de ander serieus te nemen en werkelijk samen met die anderen te zoeken naar nieuwe oplossingen. Dit is overigens een inzicht, dat andere professionals ook vaak ervaren tijdens hun zoektocht naar hun positie bij het nieuwe organiseren.

## 8 Managementteam

Het managementteam, in de meeste organisaties een team bestaande uit eindverantwoordelijke professionals voor hun eigen domein, die met elkaar het strategisch beleid vormgeven en operationaliseren, hoeft in zijn klassieke vorm niet te blijven bestaan. Bevoegdheden in de nieuwe werkwijze worden immers op andere niveaus belegd. Wel moet er overleg blijven plaatsvinden over 'locatie' overstijgende onderwerpen. Soms worden daartoe tijdelijke platforms ingesteld als ondersteuning voor de realisatie op de locaties. Daarnaast zullen er een aantal managementprocessen en functies wellicht blijvend op dit tussenniveau worden georganiseerd, bijvoorbeeld coördinatie, kwaliteit, communicatie, controlling. Overigens alleen als de BestuursRaad de overtuiging heeft, dat deze "hulpsystemen" toegevoegde waarde opleveren. Hulpsystemen tussen de bestuurder en de teams zijn dienstbaar aan de

locaties en er vindt sturing plaats vanuit twee organen: de Locatie Raden en BestuursRaad.

## 9 Managers

De rol van de managers bestond oorspronkelijk uit coördineren, signaleren, controleren, faciliteren, uitvoeren. Hoewel de traditionele invulling van de managementfunctie verdwijnt, betekent dit niet dat deze managementtaken of -processen niet meer moeten worden uitgevoerd; deze zullen, indien nodig, elders belegd moeten worden.

Fundamenteel is dat de manager (coach) zich dienstbaar opstelt richting de teams en de locaties ondersteunt waar organisatiebrede kaders, bijvoorbeeld van wet- en regelgeving, dienen te worden nageleefd. Tevens wordt er zorg voor gedragen dat het organisatiebelang niet uit het oog wordt verloren, door de richting en de besluiten van de teams te toetsen aan professionele standaards en kennis van de buitenwereld.

## 10 Verbinding met Massachusetts Institute of Technology (MIT) en Lean

De bovenbeschreven ontwikkelingen waren niet mogelijk geweest zonder hulp van anderen. Het werk van MIT professoren Peter Senge (2008), Joseph Jaworski (2011) en Otto Scharmer (2007) rond o.a. het thema "Presence" was daarbij een belangrijke inspiratiebron. Zij beschrijven hoe organisaties en bedrijven succesvol kunnen transformeren door de gebruikelijke manier van denken los te laten en vanuit "presencing", het bewust ervaren van het hier en nu en zien wat zou kunnen zijn, hun toekomst vorm te geven. Centraal staat hierbij de verbinding met je innerlijke drijfveren, je eigen "ZIJN". Pas als

dit nieuwe bewustzijnsniveau ervaren wordt, kan er een echte transformatie in organisaties plaats vinden (Dijksterhuis, 2014). De basis wordt gevormd door een onderzoekende houding, waarbij je niet vasthoudt aan het verleden of aan bestaande plannen voor de toekomst, maar waarbij je met elkaar bouwt aan een nieuwe toekomst.

Deze voor sommigen wat zweverige benadering hebben wij bij Vanboeijen met noordelijke nuchterheid verbonden met de LEAN-methodiek. Lean is een manier van werken, waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde voor de klant in alle processen. Alle verspillingen worden geëlimineerd, de klant staat centraal en er wordt toegewerkt naar maximale toevoegende waarde voor deze klant tegen minimale inspanningen. Zowel in zorgorganisaties als in het bedrijfsleven is bewezen dat dit een positief effect heeft op klant en medewerkers waarde en ook op het financieel rendement (Wiegel en Maes, 2015).

## 11 Laloux

Na mijn vertrek bij Vanboeijen maakte ik kennis met Frederic Laloux (2015) en zijn boek: "Re-inventing organizations." Gebaseerd op 3 jaar research beschrijft hij hoe 10 bedrijven, los van elkaar en in verschillende landen, zichzelf opnieuw zeer succesvol uitgevonden hebben. Zijn drie belangrijkste ontdekkingen sluiten naadloos aan bij mijn ervaringen en hebben mijn vertrouwen, dat we met nieuw organiseren echt een nieuwe succesvolle koers te pakken hebben, versterkt. Hij beschrijft als succescriteria voor nieuw organiseren:

- **Zelf organisatie.** De onderzochte organisaties hebben de sleutel gevonden om effectief te opereren, zelfs op grote schaal, met een systeem met kleine verantwoordelijke teams, gebaseerd op gelijkwaardige relaties, zonder dat er een noodzaak is voor hiërarchie of consensus.
- **Heelheid.** Van medewerkers wordt traditioneel “professioneel” gedrag gevraagd binnen een beperkt kader, waardoor een deel van hun kwaliteiten veronachtzaamd wordt. Er was nauwelijks ruimte voor twijfel en kwetsbaarheid. Rationaliteit en protocollen waren belangrijk, terwijl er minder ruimte was voor emoties en intuïtie. Nieuwe organisaties hebben een werkwijze ontwikkeld, waarin medewerkers uitgenodigd worden al hun kwaliteiten, hun hele persoonlijkheid, inclusief hun emoties, intuïtie en spiritualiteit in te zetten.
- **Koers zoeken.** Als medewerkers al hun kwaliteiten inzetten en de organisatie faciliteert dit, bleek er binnen organisaties vanuit zichzelf een gevoel van richting te ontstaan. Niet de toekomst voorspellen en controleren, maar medewerkers uitnodigen intensief betrokken te zijn en te luisteren en te begrijpen, waar de organisatie heen wil bewegen, welk doel het wil dienen, met continu verbeteren als leidend motto.

Wanneer gewerkt wordt vanuit deze uitgangspunten, gaat het bij de structuur niet over het (beter) verdelen van de macht, het gaat erover iedereen krachtiger (powerfull) te maken. Het is niet de bedoeling iedereen gelijk te maken, maar dat alle medewerkers groeien naar hun hoogste potentieel. Dan blijkt, dat elk besluit van bestuur/managementteam, genomen op

advies van de staf, verantwoordelijkheid wegneemt van mensen elders in de organisatie. En dat vermindert hun gevoel, dat zij wezenlijk kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie. Laloux wijst op een onderbouwde manier een andere weg.

## 12 Weg van Verandering

Organisatieverandering vraagt ook methodische aandacht. Het Veranderkracht model van Ten Have cs (2013) gaf ons een bruikbaar diagnostisch kader. Op basis daarvan kan de veranderweg uitgestippeld worden. Daarbij moet aansluiting gezocht worden bij de verandercapaciteit van de (mensen in de) organisatie. Is het waarom van de verandering scherp, klopt het technisch/strategisch en spreekt het “grote verhaal” ook de mensen in de organisatie gevoelsmatig aan, zijn belangrijke vragen. Is het voor iedereen duidelijk op welke manier de doelstellingen gerealiseerd worden en wie wat moet doen? En zijn de medewerkers hier toe in staat? Zijn zij voldoende toegerust en is het leiderschap afgestemd om de nieuwe cultuur te faciliteren? Het veranderkracht model geeft snel inzicht waar de dilemma’s liggen en elke keer weer is het treffend met hoeveel energie mensen op basis hiervan aan de slag willen en ook daadwerkelijk gaan. En dit is precies in lijn met het verhaal achter Elton; je wordt begrepen en daardoor voel je je eigenaar en verantwoordelijk voor de resultaten. En wordt het voor elke individuele medewerker duidelijk wat er van hem/haar verwacht wordt. En deze concrete vertaling van de visie naar concrete resultaten, die de medewerker moet realiseren, vormt de basis voor succesvolle organisaties (Ten Have, 2011).

### 13 Tot slot

De beschreven structuurwijzingen laten onverlet, dat de basis van nieuw organiseren wordt gevormd door de nieuwe attitude van alle betrokkenen, de bestuurder en toezichthouder voorop. Voor mij was dit het belangrijkste leerpunt. Elke keer vanuit verbinding met mijn innerlijke drijfveren en mijn eigen waarden door de ogen van de ander kijken om op die manier te begrijpen en te ervaren wat er werkelijk van belang is in de organisatie. En dan op basis daarvan te doen wat nodig is vanuit mijn professionele bestuurlijke rol. Niet meer mijn eigen gelijk uitleggen, maar in verbinding met anderen faciliteren, dat er nieuwe oplossingen ontstaan. En een passende en congruente structuur is daarbij erg helpend.



#### Auteur

Na diverse andere functies in de zorg was *Pieter de Kroon* van 1988-2000 bestuurder van DAG Friesland en van 2000-2014 bestuurder van Vanboeijen te Assen. Momenteel werkt hij als zelfstandig adviseur ([www.dekroonplus.nl](http://www.dekroonplus.nl)). In 2014 ontving hij in Gothenburg de 'European Quality Leader award'.

*Correspondentie-adres: [pieter@dekroon.plus](mailto:pieter@dekroon.plus)*

#### Literatuur

- Dijksterhuis, H. (2014). *Coming into Presence*. [www.UNOO.eu](http://www.UNOO.eu); geraadpleegd op 7 augustus 2016.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties*. Deventer: Kluwer/Vakmedianet.
- Have, S. ten, Have, W. ten, Huijsmans, A.B., & Eng, N. van der (2013). *Veranderkracht*. Amsterdam: Mediawerf.
- Have, W. ten (2011). *Weg van Verandering*. Amsterdam: Mediawerf.
- Jaworski, J. (2011). *Source. The inner path of knowledge creation*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*, Millis: Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Leuven/Haarzuilens: Lannoo/Het Eerste Huis.
- Leeuwen, C. van (2013). *Rapportage retrospectieve analyse Vanboeijen*. Assen: Vanboeijen. Zie ook: [www.invoorzorg.nl](http://www.invoorzorg.nl)
- Scharmer, O. (2009). *Theorie U*. Zeist: Christofoor.
- Scharmer, O. en Kaufer, K. (2013). *Leiden vanuit de toekomst*. Zeist: Christofoor.
- Senge, P. (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Nicolas Brealey.
- Vries, M. de (2007). *De hele olifant in beeld*. Utrecht: Ankh-Hermes.
- Wiegel, V. & Maes, J. (2015). *Succesvol Lean*. Pearson Benelux.