

# VAN BINNENUIT

---

Vijf stappen naar versnelde  
en duurzame groei

An Baert

# Inhoudsopgave

---

## INLEIDING \_ 9

Voor wie is dit boek? \_ 9

Leesboek of werkboek? \_ 10

Wat is mijn motivatie? \_ 11

## DOORBRAAK EN GROEI IN VIJF STAPPEN \_ 13

Kijken, zien en beslissen vanuit vogelperspectief \_ 13

Omgaan met continue verandering \_ 13

Navigeren op zintuiglijke gewaarwordingen \_ 14

## AAN DE SLAG \_ 15

Situering van zeven voorbeelden uit de praktijk \_ 15

Tekenteam \_ 15

Nieuw samengesteld team \_ 16

Poets- en klusjesafdeling \_ 16

Generatieoverdracht \_ 16

Receptie \_ 17

Ontwikkelingssamenwerking \_ 17

Zorgsector \_ 18

## 1 DE SPELERS IN KAART BRENGEN \_ 19

De spelers van de zeven voorbeelden in kaart gebracht \_ 20

Tekenteam \_ 20, Nieuw samengesteld team \_ 21, Poets- en klusjesafdeling \_ 21, Generatieoverdracht \_ 22, Receptie \_ 22, Ontwikkelingssamenwerking \_ 23, Zorgsector \_ 24

Experimenteertip \_ 24

Verstoorde professionele lijnen \_ 24

De verstoorde professionele lijnen van de voorbeelden \_ 25

Tekenteam \_ 25, Nieuw samengesteld team \_ 26, Poets- en klusjesafdeling \_ 26, Generatieoverdracht \_ 27

Professionele lijnen waarop groei gewenst is \_ 27

De professionele groeilijnen van de voorbeelden \_ 27

Receptie \_ 28, Ontwikkelingssamenwerking \_ 28, Zorgsector \_ 29

STAP  
S

S T A P 2	DE SITUATIE AFTOETSEN AAN DRIE PRINCIPIES _ 31
	HET EERSTE PRINCIPE: BEWAAR DE BALANS VAN GEVEN EN NEMEN _ 31
	Situaties met symptomen van een verstoorde balans van geven en nemen _ 32
	Burn-out _ 32, Pesten op het werk _ 32, Ziekteverzuim _ 32, Diefstal _ 33, Tijd pikken _ 33, Invallers _ 33, Bonussen _ 33, Sabotage _ 34, Ontslag _ 34, Gesprekken onder collega's _ 35, Vertrouwelijke gesprekken met een collega _ 35
	Je schaalmodel aftoetsen op de balans van geven en nemen _ 35
	De aftoetsvragen _ 37
	De balans van geven en nemen toegepast op de voorbeelden _ 38
	Tekenteam _ 38, Nieuw samengesteld team _ 39, Poets- en klusjesafdeling _ 40, Generatieoverdracht _ 41, Receptie _ 42, Ontwikkelingssamenwerking _ 43
	HET TWEEDE PRINCIPE: RESPECTEER DE GELDENDE RANGORDE OF ORDENING _ 44
	Fundamentele rangordes _ 44
Criteria voor minder fundamentele ordeningen _ 44	
Belangrijke knipperlichten bij niet-gerespecteerde rangorde of ordening _ 45	
Nieuw aangeworven leidinggevende _ 45, Interne doorgroeier _ 47, Respect voor de hiërarchie _ 47, Hiërarchie in transitie _ 48, Oudgedienden versus nieuwkomers _ 48, Crisismanagement _ 49, Verloop _ 50, Familie en bedrijf _ 51	
Je schaalmodel aftoetsen op de geldende rangorde of ordening _ 51	
De aftoetsvragen _ 53	
De geldende rangorde of ordening toegepast op de voorbeelden _ 54	
Tekenteam _ 54, Nieuw samengesteld team _ 55, Poets- en klusjesafdeling _ 56, Generatieoverdracht _ 57, Receptie _ 58, Ontwikkelingssamenwerking _ 59	
HET DERDE PRINCIPE: OMARM HET RECHT OM ERBIJ TE HOREN _ 60	
Herkenbare situaties waar het recht om erbij te horen een rol speelt _ 60	
Nieuwe collega _ 60, Buitenbeentje _ 60, Uitsluiting _ 61, Nieuwe functie of afdeling _ 61, Lastige klanten _ 62, Oude krokodillen _ 62, Bedrijfsovername _ 63, Fusie _ 63, Herstructurering _ 64, Onrust _ 65, Dode olifant _ 65, Oude gewoontes _ 66, Afscheid _ 66, Inertie _ 67	
Je schaalmodel aftoetsen op er niet mogen bijhoren _ 68	
De aftoetsvragen _ 70	
Het recht om erbij te horen toegepast op de voorbeelden _ 71	
Tekenteam _ 71, Nieuw samengesteld team _ 72, Poets- en klusjesafdeling _ 73, Generatieoverdracht _ 74, Receptie _ 75, Zorgsector _ 76	

STAP 3	HET VRAAGSTUK EN DE IDEALE OPLOSSING FORMULEREN _ 77
	HET PROBLEEM KERNACHTIG FORMULEREN _ 77
	Vanuit alle posities _ 77
	Het probleem formuleren vanuit alle posities van je schaalmodel _ 78
	DE OPLOSSING KERNACHTIG FORMULEREN _ 80
	Geen boodschappenlijstje voor wat je niet nodig hebt _ 80
	De oplossing formuleren vanuit alle posities van je schaalmodel _ 80
	EEN VRAAG STELLEN OVER DE WEG WAARLANGS DE OPLOSSING LOOPT _ 83
	De focus op ieders aandeel in de oplossing _ 83
	Deelaspecten van de oplossing verschijnen _ 84
Meerpartijdige perspectieven zijn kantelpunten naar de oplossing _ 84	
Uit schijnbaar onverzoeerbare idealen een gezamenlijk doel kneden _ 84	
De oplossing formuleren als vraag over de weg ernaartoe _ 86	
Het probleem en de oplossing geformuleerd voor de voorbeelden _ 88	
Tekenteam _ 88, Nieuw samengesteld team _ 90, Poets- en klusjes-afdeling _ 92, Generatieoverdracht _ 94, Receptie _ 96, Ontwikkelingssamenwerking _ 98, Zorgsector _ 100	
STAP 4	DE RELEVANTE CONTEXT BEPALEN _ 103
	Verschillende contexten beïnvloeden een situatie _ 103
	Aftoetsvragen voor de meest relevante context _ 104
	Contextoverlap en versluiering _ 105
	Parallele contexten tekenen _ 107
	Parallele contexten van de voorbeelden _ 109
	Truckers aan de receptie _ 109, Verantwoordelijke van het hoofdkantoor _ 109
	De link vinden tussen jouw parallelle contexten en het geheel _ 110
	Mogelijke parallelle contexten van andere betrokkenen tekenen _ 110
	Als mijn parallelle contexten mijn blik beperken _ 111
Als mijn parallelle contexten mijn blik verruimen _ 111	
Hulp vragen wanneer het te complex wordt _ 112	

5  D  A  T  S	DE OPLOSSINGSGERICHTE BASISHOUDING AANNEMEN _ 113
	Je basishouding geeft je veiligheid en stevigheid _ 113
	Zeven elementen voor een oplossingsgerichte basishouding _ 114
	1. AANVAARDEN WAT ER IS _ 114
	Observeren vanuit niet-weten biedt helpende hand _ 115
	2. WAARDEREND BENOEMEN _ 116
	Complimenten geven vanuit niet-weten doet wonderen _ 116
Het omslagpunt van functioneren naar floreren in de hand werken _ 117	
De feiten waarderend herkaderen _ 118	
Problemen zijn signalen van blakende gezondheid _ 118	
Waarderend herkaderen volgens de geweldloze communicatie _ 118	
3. DE BETROKKENEN ZIJN EXPERT VAN HET PROBLEEM ÉN DE OPLOSSING _ 119	
Buitenstaander, sluit aan bij de realiteit van de betrokkenen _ 120	
4. KIJKEN VANUIT MULTIPARTIJDIGHEID _ 120	
Zie de dynamiek die speelt door te wisselen van perspectief _ 121	
5. ZORGEN VOOR VEILIGHEID EN VOORUITGANG _ 121	
Werken met helpers _ 122	
Casus - Ik ben algemeen directeur _ 122	
Casus - Ik ben extern veranderkundig coach _ 123	
6. DE BRUG BOUWEN WAAROP JE LOOPT _ 125	
Casus - Ik ben provinciaal regiomanager voor toerisme _ 126	
7. TRANSVERBALE TAAL SPREKEN _ 127	
Taal gesproken door een groep _ 128	
Casus - Ik ben zaakvoerder van een kleine onderneming _ 128	
Verschillen opmerken en vertalen naar oplossingen _ 129	

## TRANSFER NAAR IMPLEMENTATIE \_ 131

De vijf stappen in een notendop \_ 131

Bewustwording en bouwstenen voor de oplossing \_ 131

Van op afstand kijken en klaar zijn voor transformatie \_ 132

Een verandertraject loop je niet in je eentje \_ 133

De kat komt op het koord wanneer je de oplossing gaat bouwen \_ 135

Signaalfunctie van problemen \_ 135

Ziekteverzuim \_ 136, Personeelsverloop \_ 136, Nooit genoeg \_ 136,  
Overuren \_ 136, Diefstal \_ 137, Afschuiven \_ 137, Wij-tegen-zij \_ 137,  
Nieuwe medewerkers \_ 137, Vastgeroest \_ 137, Leiderschap \_ 138,  
Hoe dikwijls nog? \_ 138, Het wil maar niet lukken \_ 138

## DANKWOORD \_ 139

## BIJLAGEN \_ 143

## BIBLIOGRAFIE \_ 155

## ANDERE BRONNEN \_ 159

## DE CROWDFUNDING CAMPAGNE \_ 161

Positieve  
ontevredenheid is de  
beste motivatie voor  
verandering

Bernard Lievehoed

---

# Inleiding

---

Dit boek helpt om 85% van de conflicten en lastige situaties in organisaties te voorkomen en/of eigenhandig op te lossen. Het gaat over groei van binnenuit: van persoonlijke groei van individuen en samenwerkingsgroei van teams, tot groei van hele organisaties. Het gaat over het soort groei dat zich uit in vooruitgang en ontwikkeling, in slimme

**Dankzij de vijf stappen uit dit boek hoef je geen tijd meer te verliezen om te recupereren van pijnlijke fouten**

oplossingen en nieuwe inzichten, in innovatie en in zich steeds weer vernieuwende vormen van samenwerken.

In deze verwarrende tijd van crisis, transitie en snelle veranderingen moeten organisaties en bedrijven sneller kunnen schakelen dan vroeger. Dankzij de vijf stappen uit dit boek hoef je geen tijd meer te verliezen om te recupereren van pijnlijke fouten: je pakt

fouten transparant aan, nog voor ze om zich heen kunnen grijpen of zich kunnen uitkristalliseren. Bovendien kan je met de aanpak je strategie van leren drastisch veranderen: je hoeft niet meer proefondervindelijk van je fouten te leren – met het risico dat je je daarbij keer op keer in dezelfde valkuilen laat lokken. Met de methodiek leg je hefboom punten bloot die je toelaten om situaties vanuit de probleemanalyse in het oplossingsveld te kantelen. Je leert vanuit de toekomst en daardoor maak je kwantumsprongen in levenswijsheid.

De vijf stappen leiden tot versnelde, pijnloze en duurzame groei van organisaties en bedrijven. De groei ontstaat van binnenuit, in de hoofden en de harten van individuele mensen. Je kunt klein beginnen en het werkt direct. Als je organisatiebreed wilt gaan, dien je rekening te houden met uitdeiningstijd: op alle plekken waar de groei geïnitieerd wordt, worden kleine maar diepgaande stappen gezet. Zodra de aanpak stevig geworteld is, toont zich een groei die sneller en krachtiger is, op meer domeinen impact heeft en duurzamer is dan eender welke aanpak kan bewerkstelligen. De positieve effecten zijn merkbaar op het vlak van teamwerking, op de kwaliteit van het geleverde werk, het prestatieniveau per medewerker, de vraag naar aangeboden producten of diensten, de tewerkstelling – om te voldoen aan de vraag – en de gerealiseerde winst per kostenaandeel of per investeringsinspanning.

## Voor wie is dit boek?

---

Dit boek is een antwoord op vele vragen die ik de voorbije jaren in mijn metier als organisatiecoach kreeg. Door opdrachtgevers en deelnemers aan verandertrajecten,

**Het is praktisch, bruikbaar, direct inzetbaar**

coachings- en intervisiebijeenkomsten werd ik vaak gevraagd mijn aanpak op papier te zetten: 'Het is zo anders, het is zo simpel.' Of: 'Jij kijkt vanuit een totaal ander perspectief. Je aanpak geeft effectieve resultaten, zorgt voor duurzame verandering en heeft tegelijk al heel snel effect.' En ook: 'Het is praktisch, bruikbaar, direct inzetbaar. Ik kan het in stilte gebruiken, zodat niemand opmerkt dat ik een opleiding heb gevolgd. Maar ik kan ook heel openlijk



aankondigen dat ik eens iets nieuws wil voorleggen om samen met het team uit te proberen.'

Er waren ook collega-coaches en -organisatieadviseurs die de wens uitspraken om de basisbeginselen van deze aanpak in hun gereedschapskoffer te kunnen opnemen. De krachtige en snelle resultaten van mijn aanpak deden hen op zoek gaan naar een gebalde introductie die toch voldoende inzage en slagkracht gaf.

En dan was er ook de steeds groeiende groep van moedige leidinggevend en bedrijfsleiders, van directieleden en leden van raden van bestuur, die met beide voeten in de praktijk staan en die ik alsmaar vaker tegenkwam in kennismakingsworkshops en opleidingen die voornamelijk professionals in de zogenaamde soft skills aantrokken en waar zij als vreemde eenden in de bijt waren. Sommigen van hen hadden met de jaren hun eigen zakelijke vertaalslag gemaakt. Anderen voelden dat ze er iets mee moesten, maar de manier waarop was nog niet duidelijk. De meesten bleven zich er ondanks alles in verdiepen, omdat het hen ook persoonlijk zoveel bracht. Allen waren ze op zoek naar een zakelijk en laagdrempelig aanbod om dit soort werk toegankelijk te maken voor hard skills professionals zoals zij.

## Leesboek of werkboek?

Jij beslist. Het boek is zo opgebouwd dat je het als werkboek kunt gebruiken. Want het blijft niet hangen in beschrijvende en verhullende uiteenzettingen waarmee je geen stap verder raakt. Tegelijk is het perfect voor te stellen dat je bij een eerste lezing lekker doorleest, en nog niet ingaat op de uitnodiging om zelf de aangereikte stappen uit te voeren. Als je het boek uit hebt, kan je concluderen dat je met de methode aan de slag moet. Daarbij kan de vraag opkomen of je het wel goed doet, wanneer je in je eentje bezig bent.

**Alle eerste stapjes, hoe klein ook, brengen je vooruit en lossen – ongemerkt en zonder externen erbij te betrekken – al veel op**

De voorbeelden die als rode draad door het boek lopen, kan je op dat moment met andere ogen herlezen.

Alle eerste stapjes, hoe klein ook, brengen je vooruit en lossen – ongemerkt en zonder externen erbij te betrekken – al veel op. Zelfs wanneer je alleen maar leest en nog niets doet. Ook wanneer je aanvankelijk alleen maar denkt: 'Ik moet onze situatie op papier zetten', en ze pas later effectief op schrift stelt. Of wanneer je je afvraagt: 'Doe ik het wel goed?', en je er de voorbeelden uit het boek ter vergelijking nog eens bij neemt. Elk klein stapje brengt je weg van je vertrekpunt, dus is er voortgang.

Dat het boek zo is opgebouwd dat je het als werkboek kunt gebruiken, zet aan tot zelfwerkzaamheid. Vanuit eigen, innerlijke noodzaak of beweegkracht kan je beslissen om ermee te gaan werken, ongeacht op welke plek in de organisatie je je bevindt. Bedrijfsleiders zullen er een groter invloedsveld mee bereiken dan teamleiders. Organisatiecoaches zullen er meer bedrijven en organisaties mee bereiken dan organisatie- of bedrijfsinterne initiatiefnemers. Maar allen zullen ze er hun voordeel mee doen en een rimpeleffect op gang brengen.

## Wat is mijn motivatie?

Ik ben groot geworden in een opstartend familiebedrijf voor fiscale en boekhoudkundige dienstverlening. Wanneer mijn broer en ik voor het middageten van school thuishkwamen, zaten kleine en middelgrote ondernemingen mee aan de keukentafel. Net zoals de medewerkers van het eerste uur. Zoals de foto's van mijn zevende verjaardag nog getuigen. Het hele huishouden ademde op het ritme van het belangrijkste kind in huis: de zaak.

Mijn ouders werkten hard, gedreven, en maakten lange dagen. Ook toen de zaak er stond en de teugels allang gevierd konden worden, bleven ze steken in het vele werken. Hun

### **Ik reik strategieën aan om met verandering om te gaan en om de bijhorende emotionele processen te beheren en te beïnvloeden**

relatie is kapotgegaan aan de verstarring. De echtscheiding werd bitter. Daardoor kwam ook de goedlopende zaak een tijdje aan een zijden draadje te hangen.

Onthutsend was het, bijna wraakroepend, om vast te stellen dat hard en toegewijd werk geen garantie bood voor zakelijk en persoonlijk slagen in het leven.

Van kindsbeen af wordt mijn aandacht zodoende al getrokken door persoonlijke en intermenselijke ontwikkeling. Communiceren, zeggen wat je te zeggen hebt. Contact maken en thuis kunnen komen. Een veilige plek creëren waar groei mogelijk is. Waar je nieuw gedrag kan uittesten of van mening kunt veranderen zonder ogen op je rug te moeten hebben of gezichtsverlies dreigen te lijden. Persoonlijke groei stond altijd al bovenaan mijn prioriteitenlijstje. Het is voor mij een noodzakelijke voorwaarde om ook maar iets in zaken te kunnen beginnen.

Werken aan persoonlijke en interpersoonlijke groei heeft me in organisaties gebracht, in bedrijven en familiebedrijven waar mensen hard werken, te hard eigenlijk. Sinds 2000 ben ik zelfstandig verandercoach voor organisaties. Ik reik strategieën aan om met verandering om te gaan en om de bijhorende emotionele processen te beheren en te beïnvloeden. Want veranderingen leiden tot weerstand, ontwijking, ontkenning, vechten vluchtreacties. De emoties die spelen bij strategiewijziging, reorganisatie, innovatie, nieuwe werkprocessen, andere collega's, jobrotatie, nieuwe functie-invulling, bijkomende opleiding, op pensioen stelling,... worden al te vaak op hun beloop gelaten. Ik kader ze en leid ze in goede banen: enerzijds geef ik erkenning aan de natuurlijke processen en tegelijk benoem ik de nieuw ontstane kansen zodat we ze ook kunnen aangrijpen. Ik laat mensen spelen met strategieën om over de drempel van de verandering te stappen, zodat ze zin krijgen om te experimenteren met nieuw gedrag.

Bij vastgelopen situaties word ik erbij geroepen. Maar ook als een organisatie op korte tijd stevige stappen vooruit wil zetten. Dit is: als iemand het initiatief neemt tot een ommekeer die het verschil zal maken en duurzaam zal blijken, ook nadat ik weer bij hen weg ben. Doodlopende straatjes die ik van thuis uit zelf heb leren bewandelen, herken ik snel en beroeren me nog steeds. Maar mijn eigen afgelegde weg heeft me vooral gesterkt. Gesterkt in mijn droom om altijd het beste in mensen naar boven te willen halen. Ook al lijken de zichtbare omstandigheden aan de oppervlakte soms weinig goeds te beloven.

Eenieder die een bijdrage of inspanning levert – hoe klein of schijnbaar onbeduidend ook – gun ik het om daar plezier aan te mogen beleven en er ook het resultaat van te zien. Mensen die zich inzetten met goede intenties, dat is wat we nodig hebben. Daarom wil ik hen aanmoedigen en sterken om op hun ingeslagen weg door te gaan. Ook omdat ik ervan overtuigd ben dat elke stap die ze zetten, geen verloren stap is. Elke stap heeft ons gebracht tot op de plek waar we vandaag staan. En die plek is de beste om, hier en nu, vanuit verder te gaan. Soms kan de rechte weg van A naar B efficiënter zijn, maar de geschenken van de ervaringsvolle binnenweg kan hij je niet geven. Elke stap, langs welke weg ook, brengt ons naar de voor ons meest passende oplossing. Anderzijds is het zonde van de energie als ik zie dat mensen geen overzicht hebben over wat ze doen, als ze in rondjes blijven draaien en keer op keer variaties uitproberen op wat weer niet werkt. Door wat ik heb meegemaakt en door waar mijn belangstelling lag, heb ik hefbomen gevonden. Het is mijn wens dat ook jij en vele anderen die vinden. Ik gun het jullie van harte.

Ik wens je veel plezier en mooie resultaten!

An Baert



# Doorbraak en groei in vijf stappen

Het doel van deze methode is om tot de kern van de zaak te komen en om snel werkzame stappen vooruit te zetten. Om meer effect te bereiken met minder energie en in kortere tijd. Om iets wat goed gaat nog beter te maken, om iets wat slecht gaat te verbeteren en boven het nulpunt te brengen.



De drie principes beschreven in dit boek en het aangereikte kader van vijf stappen waarbinnen je de principes kunt toepassen, laten je toe om eenvoudig en snel naar de essentie van een probleem te gaan: je legt de structuur van het probleem bloot en ontdekt hefboom punten. Daardoor kun je het vraagstuk uit de structuur van het probleem kantelen en het laten binnenrollen in de structuur van de oplossing.

## Kijken, zien en beslissen vanuit vogelperspectief

De methode is een eenvoudige en snelle manier om afstand te nemen van lastige situaties, zodat je ernaar kunt kijken vanuit vogelperspectief. Ze biedt het instrument om datgene op te merken wat je tot nu toe nog over het hoofd zag: datgene waardoor een situatie stagneerde of van kwaad tot erger ging.

Zodra je gezien hebt dat een collega genegeerd wordt, kun je dit nieuwe gegeven in je totaalbeeld integreren. Zodra je situaties helder en volledig voor je ziet, kun je een weloverwogen beslissing nemen en stappen in de gewenste richting zetten om de verdere ontwikkeling weer tot een succes te maken.

## Omgaan met continue verandering

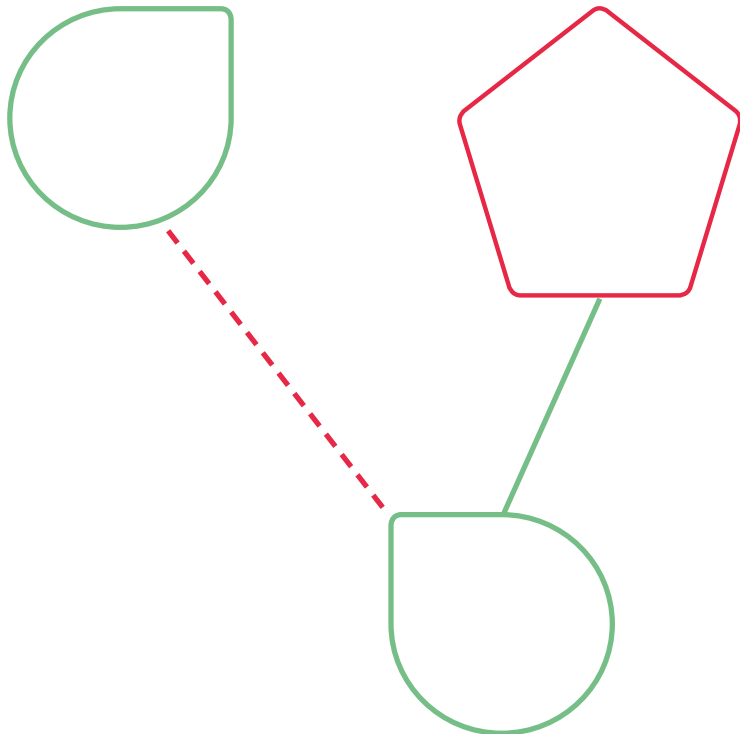
Deze aanpak nodigt je bovendien uit om op een nieuwe manier om te gaan met dynamische contexten die problemen laten ontstaan en ook weer laten verdwijnen. Je leert de dynamieken niet alleen zien, je leert ze ook aanvaarden en zelfs waarderen. Na een tijdje merk je dat je handig gebruik ervan gaat maken en zelfs de wispelturige dynamiek van een situatie als troef gaat inzetten. Als ergens geen continue verandering merkbaar is, ga je die zelfs missen!

**Je leert de dynamieken niet alleen zien, je leert ze ook aanvaarden en zelfs waarderen**

## Navigeren op zintuiglijke gewaarwordingen

Een laatste vooruitzicht is dat je zintuiglijke gewaarwordingen daadwerkelijk als navigatietool leert gebruiken bij het nemen van beslissingen. Door hun complementariteit met analytische en intellectuele argumenten krijgen je beslissingen een breder draagvlak.

Iedereen heeft ze, de fysieke en zintuiglijke gewaarwordingen die voorafgaan aan of volgen op iets wat je hoort, ziet of meemaakt. Denk maar aan de hoofdpijn die opkomt bij een vervelend trage vergadering, de verhoogde hartslag die je krijgt bij een spannende ontmoeting, de koude rillingen die je over de rug lopen als je verneemt dat iemand bij een verkeersongeval bijna om het leven gekomen is, of het kippenvel dat je krijgt als iets je heel diep raakt. Velen van ons hebben ook geregeld een onbestemd gevoel 'dat er iets niet klopt', of net de onverklaarbare overtuiging 'dat het deze keer helemaal goed zit'. Deze methode geeft inzicht in datgene waar dit onbestemde gevoel of die onverklaarbare overtuiging mee te maken kan hebben. Doordat je het onverklaarbare en het onbestemde een betekenis kan geven, wordt het makkelijker om beslissingen te nemen, om een weg af te leggen, om je te bewegen in een project of in een groep.



# Aan de slag

Nu gaan we aan het werk. Neem even de tijd en ruimte voor jezelf om je te verbinden met de casuïstiek. Neem een bestaande situatie van op het werk in gedachten. Een situ-

**De beste manier om optimaal profijt te hebben van deze methode is om stap voor stap mee te doen**

atie die al enige tijd je aandacht vraagt en waarvan je het belangrijk vindt dat er beweging in komt. Laat die zich voor je ogen afspelen en stel jezelf de vragen: *Wat is er aan de hand? Waarom maak ik me zorgen? Wat wil ik bereiken of voorkomen? Wie zijn de betrokkenen?*

Stel jezelf echt die vragen voordat je verder leest. De beste manier om optimaal profijt te hebben van deze methode is om stap voor stap mee te doen. Terwijl je leest, krijg je overzicht op het probleem. En aan het eind van de vijf stappen heb je een helder lijstje van acties en wegen die je naar de oplossing brengen.

## Situering van zeven voorbeelden uit de praktijk

Om te illustreren wat het resultaat van elke stap kan zijn, neem ik door het boek heen zeven verhalen mee. De gekozen werksituaties zijn heel divers, in de hoop dat ook jij je in een of enkele ervan kunt herkennen of dat je je ten minste er iets bij kunt voorstellen. De situaties zijn geïnspireerd op de realiteit, maar de namen van de betrokkenen zijn veranderd. Verder zijn de verhaallijnen herleid tot de belangrijkste dynamieken die er speelden. Daardoor worden de exacte omstandigheden in mindere of meerdere mate vertekend. Gelukkig, want daardoor hoeft niemand herkend te worden. Bovendien zijn deze (en andere) dynamieken typisch menselijk en daarmee heel relevant voor anderen. Er zijn vraagstukken uit productiebedrijven, uit dienstverlenende bedrijven, uit familiebedrijven en uit non-profitorganisaties.

Bij elke stap van de methode zal ik teruggrijpen naar deze verhalen en de stap in kwestie erop toepassen. Telkens weer komen alle situaties aan bod. Als dat een enkele keer niet het geval is, komt dat gewoon omdat die stap op dat verhaal niet van toepassing is.

## Tekenteam

Het eerste voorbeeld gaat over het tekenteam van een productiebedrijf van las- en constructiewerken voor particuliere en industriële nieuwbouw of renovatie. Het bedrijf wordt geleid door drie broers.

**[** *Situatieschets: er is besloten om een extra hal te bouwen. Onder leiding van de productie leider zal de kennis van de ervaren tafeltekenaars ingezet worden om de inrichting van de nieuwe hal te ontwerpen. Probleem is dat beide oudere werknemers op dit moment nog niet gemist kunnen worden op de tekenafdeling, want zij zijn de enigen met ambachtelijke stielkennis op het vlak van opmeten en plantekenen. Daarom moeten ze eerst de knepen van het vak doorgeven aan hun jongere collega's die met de computer tekenen. Dan kunnen zij er in hun CAD-CAM tekeningen hun voordeel mee doen: ze winnen tijd en leveren slimmere, correctere tekeningen af. Maar in de praktijk blijken de tafeltekenaars*

allesbehalve geneigd om hun kennis door te geven en dus komt de planning voor de nieuwe productiehal in het gedrang. ]

## Nieuw samengesteld team

De tweede voorbeeldcasus gaat over een recent samengesteld team van een groot dienstverlenend bedrijf. Het team beheert de bestaande gebouwen van de organisatie en draagt ook zorg voor alle nieuwbouw- en verbouwprojecten.

*[ Situatieschets: de onderneming heeft recent een belangrijke activiteit toegevoegd aan haar dienstenpallet, waardoor ineens veel meer gebouwen beheerd, gerenoveerd en gebouwd moeten worden. Er werd in korte tijd een aantal hoogopgeleide jongeren aangeworven om het bestaande team van gebouwenbeheerders aan te vullen. De onderlinge taakverdeling binnen het team bestaat erin dat de jonge medewerkers de renovatie- en nieuwbouwprojecten verzorgen en dat de ervaren medewerkers de bestaande gebouwen blijven beheren. Als nieuw diensthoofd voor dit team werd extern een ervaren leidinggevende aangetrokken. Ondanks alle goede zorgen en het toepassen van beproefde managementvaardigheden zijn na enkele maanden de wrijvingen en aanvaringen binnen het team zo groot dat ze een hinderpaal vormen voor hun productiviteit en slagkracht. In overleg met zijn baas besluit het nieuwe diensthoofd de hulp van de HR-opleidingsverantwoordelijke in te roepen. ]*

## Poets- en klusjesafdeling

Het derde verhaal speelt zich af op de interne poets- en klusjesdienst van een dienstverlenend bedrijf.

*[ Situatieschets: de teamleidster geeft leiding aan zowel de vijftienkoppige poetsafdeling als aan de klusjesdienst van twee man sterk. Toen de vorige teamverantwoordelijke met pensioen ging, heeft zij haar opgevolgd. Over de jaren heen had ze zich opgewerkt van poetsvrouw tot steun en toeverlaat van haar bazin. Ondertussen heeft ze zelf een assistente, die tot ergernis van hun beider diensthoofd vaak haar beklag bij hem doet. De teamleidster zou volgens de assistente geen leiding kunnen geven. Het diensthoofd is geneigd die analyse te volgen, vooral omdat ook beide klusjesmannen al een hele tijd niet naar behoren functioneren. ]*

## Generatieoverdracht

Voorbeeld vier gaat over een bedrijf dat industriële bedrijfsgebouwen bouwt. Het speelt in de aanloop naar de overdracht van het bedrijf naar de volgende generatie.

*[ Situatieschets: dertig jaar geleden heeft vader met de steun van moeder de zaak opgestart. Beiden zijn ze actief geweest in het bedrijf. Moeder heeft zich enkele jaren geleden volledig teruggetrokken en haar taken doorgegeven aan de dochter en een administratieve kracht. Net als de dochter werkt ook de schoonzoon al jaren in het bedrijf. Beiden zijn*

ze ondertussen zaakvoerder. Vader heeft bijna de pensioenleeftijd bereikt. In tegenstelling tot zijn vrouw komt hij nog dagelijks op het bedrijf, om de post te openen en om te wegen op beslissingen. De zaakvoerders willen weten waar ze aan toe zijn en hoe hun toekomst, die van het bedrijf en van de werknemers er binnenkort zal uitzien. ]

## Receptie

De vijfde case gaat over een team dat aan de receptie zit van een groot bedrijf dat huismerken van huishoud- en verzorgingsproducten produceert.

] *Situatieschets: de kantoorcontainer van de receptie staat aan de enige toegangsweg tot het bedrijfsterrein. Naast de toegangsweg liggen twee parkeerterreinen, een groot voor personenwagens van bezoekers en personeelsleden, en een kleiner voor vrachtwagens die goederen komen leveren of afhalen. Iedereen met bestemming kantoren of magazijnen dient zijn voertuig eerst te parkeren en zich daarna aan te melden bij de receptie, waar twee receptionisten hem persoonlijk wegwijs maken. Vrachtwagens mogen daarna volgens de planning en op afroep het terrein oprijden richting magazijnen. Alleen de postbode, koeriersdiensten en broodjesleveranciers mogen zich rechtstreeks aan de slagboom melden om tot aan het kantoorgebouw te rijden. In de kantoorcontainer is het meestal een drukte van jewelste. Niet alleen door de wachtrij aan het loket, ook doordat bezorgers de bel van de slagboom laten rinkelen of doordat interne afdelingen – heel vaak de aankoopdienst – de receptie opbellen. Stress is aan de receptie een constante. Twee verantwoordelijken van de laadkades zijn ondertussen de back-up voor de receptionisten, zodat de permanentie verzekerd blijft wanneer de vaste receptionisten vakantie hebben of uitvallen wegens ziekte. Maar dat blijkt niet genoeg om de vaste krachten uit hun mallemol te halen. De HR-verantwoordelijke voor de receptie en de magazijnen roept de hulp in van haar collega-opleidingsverantwoordelijke om oplossingen te vinden voor de stresserende situatie waar vaker en vaker gesprekken met truckchauffeurs uit de hand lopen. Bij een van die voorvallen was ze erbij geroepen en had ze geprobeerd om te bemiddelen, maar de trucker had haar vanuit zijn cabine in het gezicht gespuwd... ]*

## Ontwikkelingssamenwerking

Het zesde voorbeeld speelt zich af bij een non-gouvernementele organisatie (ngo) die zich toelegt op ontwikkelingsprojecten en noodhulp in crisissituaties.

] *Situatieschets: de organisatie kent sinds haar oprichting een gestage groei. Naast enkele staffuncties zijn er twee afdelingen voor gebiedsgerichte werking, die horizontaal georganiseerd zijn. Beide afdelingen herbergen regio- en projectbeheerders die op het Belgische hoofdkantoor werken. Elke regiobeheerder is, om voeling met de praktijk te blijven houden, ook beheerder van minstens één project. Alle projectbeheerders in België onderhouden nauwe samenwerkingscontacten met de wereldwijd verspreide begeleiders van de lokale partnerorganisaties. De leiding erkent delegeren en verticaal structureren als een belangrijk werkpunt, maar de praktijk van verandering valt hen tegen. Enkele jaren geleden is onder druk van de overheid, versneld en top-down, een monitoringsysteem*



ingevoerd om – zoals toen aan alle ngo's gevraagd werd – gestandaardiseerd over de kwaliteit en de resultaten van hun werking te kunnen rapporteren. De directe stijl en het eigenlijke doel van de interventie heeft de organisatie niet goed verteerd. De top beslist om tijdens de tweejaarlijkse opleidings- en ontmoetingsveertiendaagse te werken aan zelfevaluatie en kwaliteitsmanagement. ]

## Zorgsector

Het laatste voorbeeld speelt in een organisatie die pleegzorg in gezinnen coördineert voor volwassenen met een beperking.

[ *Situatieschets: de organisatie heeft een hoofdkantoor en vier filialen. Aan het hoofd staat een overkoepelende directeur. Samen met zijn regionale verantwoordelijken heeft hij een sterk vernieuwend strategisch plan opgesteld voor de komende jaren. Ze zijn er allemaal van in de wolken. Alleen, ze komen er niet toe om het ook in de praktijk om te zetten. Ze hebben alles al geprobeerd en zijn ten einde raad: waarom beginnen we er niet gewoon aan, wat houdt ons toch tegen?* ]



# Dankwoord

---

Twee mensen hebben zó in mijn aanpak geloofd dat een utopie haalbaar werd: ik heb een managementboek geschreven waarin ik systemisch kijken en handelen als een praktisch model aanbied aan business professionals.

**Muchas gracias!** Guillermo Echegaray, directeur van Geiser ([geiserworks.com](http://geiserworks.com)), beste collega, dank je wel voor je verwondering en professionele bewondering toen ik je verhalen uit mijn zakelijke praktijk vertelde. Dank je om mij vol enthousiasme en gedrevenheid voor te gaan. Dank je om wegen te blijven tonen hoe systeemwerk in de wereld gezet kan worden. Dank je om bij elk weerzien te blijven informeren wanneer ik wat ik leerde en zag gebeuren in organisaties en ondernemingen op papier zou zetten. Dank je om erin te blijven geloven. Muchas gracias! Big hug.

Magda Medir, professor aan de Universiteit Rovira i Virgili in Tarragona ([urv.cat](http://urv.cat)), warme gastvrouw, dank je wel voor het verlangen dat je uitsprak dat in het curriculum van alle MBA-studenten ter wereld binnenkort een cursus zit over dynamieken in organisaties met dit boek als leidraad. Dank je om je stellige overtuiging met mij te delen dat dit is wat economisch hooggeschoolden die de praktijk binnenstappen nodig hebben in onze snel en heftig veranderende economische omgeving. Muchas gracias, dearest friend!

Twee mensen hebben mij met hun werk tot in mijn diepste geïnspireerd doordat ze zowel oplossingsgericht als systeemwerk – en nog zoveel meer! – in hun professionele praktijk integreren.

**Herzlichen Dank!** Insa Sparrer en Matthias Varga von Kibéd, respectievelijk psychologe en docente, en professor en lesgever aan het SySt-instituut in München ([syst.info](http://syst.info)), hebben het concept transverbale taal gedefinieerd en maken er hun levenswerk van om die taal te bestuderen en er de grammatica van te schrijven. Hun uitgangsvraag is: hoe kunnen we, door de inzichten van transverbale taal te gebruiken, aangepaste 'landkaarten' of modellen van de werkelijkheid bouwen, die zó fundamenteel zijn dat ze de taalfouten die inherent zijn aan 'landkaarten' vermijden? De manier waarop zij naar verschillen kijken die in een groep ontstaan bij het innemen van elkaars standpunten, hun inzichten en benaderingswijzen die ze ontwikkeld hebben voor complexe situaties, hebben me verregaand geïnspireerd bij de ontwikkeling van mijn eigen levens- en werkhouding. De resultaten die ik er vervolgens mee bereikte, hebben me aangezet om de waarde van hun concept door te vertalen naar dit model en aan te bieden aan professionals die het verschil willen maken. Herzlichen Dank, liebe Freunde!

Drie schrijfcoaches hebben me richting gegeven, geschopt en ondersteund tijdens het schrijfproces. Vier zomers lang heb ik me teruggetrokken om dit boek te concipiëren, in de steigers te zetten, te schrijven en bij te schaven.

Geert Kimpen en Christine Pannebakker, bestsellerauteurs ([christinepannebakker.com](http://christinepannebakker.com)) en initiatiefnemers van de Schrijfweken ([geertkimpen.com](http://geertkimpen.com)), hebben mijn liefde voor

schrijven weer wakker gemaakt en mij handvatten aangereikt om wat ik neerschreef een concrete vorm te laten krijgen. Als ik aan hen denk, passeren de volgende woorden

### Hartelijk dank!

de revue: passie, selectie en afbakening, focus, structuur, helderheid, drijfveer, knepen van het schrijversambacht, zintuigelijke observatie en vieren van het leven. Geert en Christine, hartstikke bedankt!

Laurence Verwee, schrijfcoach en communicatie-adviseur ([thepowerofbooks.be](http://thepowerofbooks.be)), heeft me gecoacht en feedback gegeven tijdens het verdere schrijfproces. Haar inlevingsvermogen en luistervaardigheden maken haar aanpak heel persoonlijk, met een uitkomst die op maat gemaakt is van de auteurs met wie ze werkt. Laurence, dikke merci!

Twee gastheren en drie gastvrouwen hebben me een schrijfplek aangeboden waar ik me heel asociaal kon terugtrekken en toch warme gesprekken kon voeren toen ik even boven water kwam.

André Baert, mijn pa, en zijn echtgenote Christine Ghewy ontvingen me met open armen toen ik na de eerste schrijfweek in Zuid-Frankrijk afzakte naar Italië om bij hen het vele materiaal van de workshops te ordenen en me aan de eerste toepassingen ervan te wagen. Het was voor mij opperste concentratie en tegelijk dolce far niente. Dank je wel om mijn isolement te respecteren en me rond etenstijd telkens weer hartelijk aan tafel te verwelkomen!

### Een warm dank je wel!

René Vanden Avenne en Rose-Marie Dombrecht, warme gastheer en -vrouw van Mi-René ([sibra-bb.com](http://sibra-bb.com)) hebben me een plek in hun gastenverblijf aangeboden toen ik in de flow van de tweede schrijfweek een plek in de buurt zocht om op mijn elan te kunnen doorgaan. De warmte van Zuid-Frankrijk, de discipline van het ochtendlijke schrijven en het kunnen thuiskomen bij dierbare vrienden blijven me van die tijd bij. Dank je wel en tot weldra! Raquel Martin, huisarts en inspirerende gastvrouw, geloofde zo rotsvast in mijn project dat ze me vol vertrouwen haar appartement in Madrid te leen gaf toen ze in augustus op vakantie naar het Zuiden vertrok en ik graag nog verder wilde blijven schrijven, ver van huis en gefocust op slechts één ding... Queridísima Raquel, gracias tanto por su creencia sólida.

Vier feedbacklezers hebben onwaarschijnlijk waardevolle vragen gesteld en nuttige tips en suggesties gegeven. Geert Schoofs, toenmalig Directeur Business Development bij B&R Bouwgroep ([benbouwgroep.be](http://benbouwgroep.be)) was een gretige lezer die

### Van harte dank je wel!

praktische suggesties gaf om de leesbaarheid te optimaliseren. Wouter de Beukelaer, zaakvoerder van Thermad-Brink ([thermad-brink.be](http://thermad-brink.be)) was een georganiseerde lezer die tips gaf om de opbouw transparant en toegankelijk te maken. Bert Reekmans, adviseur bij Innovatiecentrum Antwerpen ([innovatiecentrum.be](http://innovatiecentrum.be)) was een toegewijd lezer die haarfijn aangaf waar de stretchzones zich bevonden en die nuttige opstapjes naar de oefeningen suggereerde. Peter Hagenaars, personal- en teamcoach ([peterhagenaars.nl](http://peterhagenaars.nl)) was tegelijk een lezer van binnenuit en vanuit helikopterperspectief. Hij stelde pertinente vragen en deed krachtige voorstellen om de flow en structuur te optimaliseren. Geert, Wouter, Bert en Peter, van harte dank je wel!

# Bibliografie

---

- Aslander Martijn en Erwin Witteveen, *Easycratie, De toekomst van werken en organiseren*, Academic Service, 2010, 166 blz.
- Baeijaert Liselotte en Anton Stellamans, *Vergroot de veerkracht in jezelf en je team, Oplossingsgerichte wegwijzer in een tijd van snelle veranderingen*, Lannoo Campus, 2009, 144 blz.
- Bannink Fredrike, *Handbook of Solution-Focused Conflict Management*, Hogrefe, 2010, 174 blz.
- Bannink Fredrike, *Oplossingsgerichte mediation*, Pearson, 2006, 228 blz.
- Bannink Fredrike, *Oplossingsgericht leidinggeven, 101 tips voor optimaal samenwerken*, Pearson, 2010, 256 blz.
- Bannink Fredrike, *Positieve supervisie en intervisie*, Hogrefe, 2012, 255 blz.
- Barrez Dirk, *Coöperaties, Hoe heroveren we de economie?*, Global Society, 2014, 192 blz.
- Bauwens Michel en Jean Lievens, *De wereld redden, Met peer-to-peer naar een postkapitalistische samenleving*, Houtekiet, 2013, 216 blz.
- Berg Insoo Kim en Peter Szabó, *Brief Coaching for Lasting Solutions*, W.W. Norton, 2005, 241 blz.
- Blasi Joseph, Richard Freeman en Douglas Kruse, *The Citizen's share, Putting ownership back into democracy*, Yale University Press, 2013, 293 blz.
- Carrière Pierre, Perry ten Hoor en Barry Kok, *De open organisatie, Over openheid en werkplezier in de praktijk*, Van Gorcum, 2012, 138 blz.
- Charest Gilles, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie!, Le mode de gouvernance qui réconcilie pouvoir & coopération!*, Esserci Edizioni, 2007, 245 blz.
- Chopra Deepak, *Vuur in het hart, Een spirituele gids voor jongeren*, Servire, 2004, 157 blz.
- Costetti Vilma, Otto Gabos en Michele Petrucci, *Une école pour être humain! Introduction à la communication nonviolente, avec bande dessinée*, Esserci Edizioni, 2011, 103 blz.
- Covey Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, 2013, 25th Anniversary Edition, 391 blz.

- Desmet Maarten, *Bruto Nationaal Geluk, Bhutan inspireert de wereld*, Lannoo, 2013, 312 blz.
- Furman Ben en Tapani Ahola, *Change Through Cooperation, Handbook of Reteaming, The Art of Motivation People to Change What They Want to Change*, Helsinki Brief Therapy Institute, 2007, 155 blz.
- Furman Ben en Tapani Ahola, *Creating solution-focused working environments, Participant's handbook*, Helsinki Brief Therapy Institute, 2010, 95 blz.
- Furman Ben en Tapani Ahola, *The Twin Star Book, A solution-focused approach to improving the psychosocial environment of the work place*, Helsinki Brief Therapy Institute, 2002, 123 blz.
- Gold Stuart Avery, *Ping, Durf te ondernemen, een parabel over een sprong in het diepe*, Altamira-Becht, 2006, 96 blz.
- van Heck Tjeu en Jeu Consten, *'t Is ook altijd wat!, Over communicatie gesproken*, Thema Schouten en Nelissen, 1996, 176 blz.
- Horemans Filip, *Nu is het aan jou, Sarah..., De aanloop naar een familiale bedrijfsovername*, verteld door Dirk en Sarah Dupont, Uitgeverij Minerva, 2012, 141 blz.
- Iveson Chris, Evan George en Harvey Ratner, *Brief coaching, A Solution Focused Approach*, Routledge, 2012, 204 blz.
- Jackson Paul Z en Mark McKergow, *The Solution Focus, Making Coaching & Change SIMPLE, second edition*, Nicholas Brealey International, 2007, 266 blz.
- Jaworski Joseph, *Synchronicity, The inner path of Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, 1996, 213 blz.
- Johnson Spencer en Ken Blanchard, *Wie heeft mijn kaas gepikt?, Omgaan met veranderingen, Zakelijk en privé*, Business Contact, 1998, 95 blz.
- Kaat Siebke en Anton de Kroon, *Systemisch adviseren, De organisatie als levend systeem*, Uitgeverij Het Noorderlicht, 2013, 191 blz.
- Kotter John en Holger Rathgeber, *Onze ijsberg smelt!, Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*, Business Contact, 2006, 150 blz.
- Kriekels Jan, *Innovate or die, The Universal Survival Philosophy of Jan Kriekels*, Lannoo Campus, 2013, 285 blz.

- de Kroon Anton, An Rubens en Tony Weggemans, *Systemisch bekeken*, kaartenset voor coaching, 2007.
- Lambrecht Johan, *Small is great, Niet groot maar groots ondernemen*, Lannoo Campus, 2014, 169 blz.
- Lotens Walter, *De Nieuwe Coöperatie, Tussen realiteit & utopie*, Lannoo Campus, 2013, 288 blz.
- Måhlberg Kerstin en Maud Sjöblom, *Oplossingsgericht Onderwijzen, Naar een gelukkiger school!*, Garant, 2008, 138 blz.
- McKergow Mark en Jenny Clarke, *Solutions Focus Working, 80 real life lessons for successful organisational change*, Solutions Books, 2007, 213 blz.
- Meier Daniel, *Team Coaching with the Solution Circle, A Practical Guide to Solutions Focused Team Development*, Solutions Books, 2005, 170 blz.
- Miller Dan, *Look With the Heart*, Phoenix Images, 1998, 353 blz.
- Natras Brian en Mary Altomare, *De Natuurlijke Stap in zaken, Duurzaam ondernemen integreren in de bedrijfsstrategie*, Academic Service, 1999, 279 blz.
- Ofman Daniel, *Hé, ik daar...?! Ontdek en ontwikkel je persoonlijke kernkwaliteiten met het kernkwadrant*, Servire, 2007, 224 blz.
- Pass Eric, *Van confusion naar fusion, Inspiratie uit een leven tussen Oost en West*, Yin Books, 2013, 189 blz.
- Peacock Fletcher, *Besproei de planten, niet het onkruid, Oplossingsgerichte Communicatie: in probleemsituaties – met collega's, baas, klanten, familieleden – snel en pijnloos tot een voor alle partijen bevredigend resultaat komen*, Het Spectrum, 2002, 156 blz.
- van Put August, *Participatief Ondernemen, De ontbrekende hoeksteen voor de Top van Lissabon*, Intersentia, 2007, 276 blz.
- Quinn Daniel, *Ishmael, An Adventure of the Mind and Spirit*, Bantam Books, 1992, 263 blz.
- Quinn Robert, *Diepgaande verandering, Ontdek de leider in jezelf*, Academic Service, 1997, 256 blz.
- Ratner Harvey, Evan George en Chris Iveson, *Solution Focused Brief Therapy, 100 Key Points & Techniques*, Routledge, 2012, 254 blz.

- Rosenberg Marshall, *Geweldloze communicatie*, Lemniscaat Publishers, 2006, 226 blz.
- Senge Peter, Otto Scharmer, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers, *Presence, Exploring profound change in people, organizations and society*, Nicholas Brealey Publishing, 2005, 289 blz.
- Szabó Peter en Daniel Meier, *Coaching plain & simple, Solution-focused Brief Coaching Essentials*, W.W Norton, 2008, 109 blz.
- Sparrer Insa, *Miracle, Solution and System, Solution-focused systemic structural constellations for therapy and organisational change*, Solution Books, 2007, 359 blz.
- Veenbaas Wibe en Piet Weisfelt, *Persoonlijk leiderschap*, Uitgeverij Nelissen, 1997, 94 blz.
- van Veldhoven Marc, *Te moe voor het paradijs, Werkstress: tussen weten en doen*, Acco, 2001, 158 blz.
- Webb Wyatt en Cindy Pearlman, *It's Not about the Horse, It's about Overcoming Fear and Self-Doubt*, Hay House, 2002, 209 blz.

# Andere bronnen

---

Romero David, *We The Owners: Employees expanding the American Dream*, Foundation for Enterprise Development, 2012, DVD, 51 min.

[artofhosting.org](http://artofhosting.org) – tools voor participatief leiderschap, kalender van opleidingen

[augenhoehe-film.de](http://augenhoehe-film.de) – film en dialoog voor nieuwe werkomgevingen

[ottoscharmer.com/programs/ulab](http://ottoscharmer.com/programs/ulab) – link naar de MOOC (Massive Open Online Course) *U.Lab Leading from the Emerging Future* op het edX.org-platform, wereldwijde gratis online cursus van M.I.T. Boston gebaseerd op Theory U

[pestenophetwerk.net](http://pestenophetwerk.net) – achtergrond en tips samengebracht door een ervaringsdeskundige

[presencing.com](http://presencing.com) – Presencing Institute, tools en opleidingen van Theory U

[solworld.org](http://solworld.org) – oplossingsgerichte tools, kalender van opleidingen en conferenties