

HORIZONTALAAL ORGANISEREN EN INNOVEREN IN HET ONDERWIJS

LEG JE ORGANISATIE IN HANDEN VAN DE VAKMENSEN
'IN DE VOORSTE LINIE'

Henny Luijten

Het tekort aan leerkrachten neemt zodanig toe dat het voortbestaan van het onderwijs in gevaar komt. Maar is het grootste onderwijsprobleem wel het leerkrachtentekort? Er lijkt veel meer aan de hand. De coronacrisis heeft ons laten inzien dat we het onderwijs anders moeten gaan organiseren. Dat brengt veel spanningsvelden met zich mee en achter elk spanningsveld schuilt een diepere laag. Dit biedt kansen om je af te vragen wat er echt aan de orde is in het onderwijs en kan mogelijk leiden tot een geheel andere probleemtypering van het lerarentekort.

In dit artikel proberen we te beschrijven hoe we onderwijs anders kunnen gaan organiseren, welke rollen leerkrachten kunnen spelen en welke componenten en bouwstenen tegen het licht gehouden moeten worden. Door horizontaal te organiseren en te innoveren in het onderwijs wordt dit toekomstbestendig. Door de rollen van leerkrachten nader te onderzoeken ontstaat er wellicht een ander beroepsbeeld en kan het tekort aan leerkrachten op een geheel andere wijze worden opgelost.

Onderwijs in de wurggreep

Volgens Rotmans (2015) zit het onderwijs al decennialang in de wurggreep. Die wurggreep, een vicieuze cirkel, is geworteld in een industrieel negentiende-eeuws onderwijsmodel waarin één leerkracht voor de klas staat die één verhaal vertelt aan dertig kinderen. Niet het lerarentekort, maar het huidige model is volgens hem één van de grootste belemmeringen in het onderwijs. Omdat het traditionele lineaire onderwijssysteem simpelweg niet goed genoeg meer is, pleit hij daarom voor een paradigmashift. Het gaat hierbij niet om kleine aanpassingen of iets toevoegen aan het systeem dat al bestaat. We hebben het over ingrijpende veranderingen op institutioneel niveau.

Bij het terugdringen van het tekort aan leerkrachten is een ander perspectief nodig. Kunnen we door de traditionele situatie met vaste rollen, lessen, uren

en vakken te veranderen de vraag naar leerkrachten anders articuleren en het werken in het onderwijs aantrekkelijker maken? In de komende jaren zullen we een aantal ingrijpende transformaties zien in de rol die leerkrachten spelen. In onze huidige samenleving hebben leerlingen leerkrachten nodig die hen begeleiden, niet leerkrachten die informatie delen die ze al hebben.

Volgens Boonstra (2021) zien de politiek, de overheid en veel media het onderwijs nog steeds als een economisch systeem. Een denkbeeld uit het verleden dat de vele prachtige ontwikkelingen, innovaties, bewegingen en vernieuwingen in het onderwijs ernstig tekortdoet. Een systeem dat als gevolg heeft dat we mensen, in al hun diversiteit, ontoereikend waarderen. Met als resultaat bij leerkrachten een te hoge werkdruk, veel uitval en een gigantisch leerkrachten-tekort, en bij leerlingen een groeiende ongelijkheid, oplopende laaggeletterdheid, gebrek aan motivatie, toename aan mentale klachten en burn-outs.

Het huidige lineaire onderwijs is volgens Boonstra gebaseerd op de overdracht van informatie die volledig losstaat van zingeving. Het onderwijs gaat ervan uit dat leerlingen onwetend en deels 'onvoltooid' zijn en dat de leerkracht hen moet voltooien. Het benadrukt het verschil tussen leerkracht en leerling. Er is geen dialoog, geen creativiteit. Leren is vluchtig en de leerling is relatief passief. We hebben

behoefte aan horizontaal onderwijs gebaseerd op een door de leerling gestuurde ervaring waarbij hij zelf kennis zoekt. Het stelt de leerling in staat kritisch na te denken en laat zien dat leren door te doen van cruciaal belang is. Leerkrachten zullen zich meer moeten richten op talent (drijfveren), waarde (betekenis) en rol (leven lang ontwikkelen). De leerling staat hierbij centraal en moet in een authentieke leeromgeving op een natuurlijke manier worden uitgedaagd. Dat betekent dat het onderwijs zich niet langer zal beperken tot de vier muren van het klaslokaal en dat er verschillende rollen voor leerkrachten ontstaan.

We zouden volgens Boonstra een onderwijssysteem moeten nastreven dat individueel en maatschappelijk welzijn genereert. Waarin we als mensen leren ontdekken wie we zijn, waar we voor staan en waar we naartoe willen in het leven, waar we leren ons volledige potentieel te benutten. Waarin we samen het leven leren en samen leren leven. Een systeem dat uitgaat van vertrouwen, van de intrinsieke motivatie van mensen, van de goedheid van mensen, van het diepere weten, de verbeeldingskracht, het verantwoordelijkheidsbesef en het oneindige potentieel van mensen. Een systeem dat opereert als een natuurlijk ecosysteem, waarin iedereen er op zijn eigen manier en vanuit een oneindige diversiteit toe doet en bijdraagt.

Op veel plekken is zo'n mini-ecosysteem al zichtbaar aan het worden, in bijvoorbeeld scholen als Agora, Mondomijn, Wittering.nl, Klein Amsterdam, Vathorst College, Kindcentrum de Stroom, SaKS, Sint Lucas MBO, Windesheim, Ubiquity University, en sinds kort ook vaker in hybride leeromgevingen waar overheden, onderwijs en ondernemingen samenwerken. Initiatieven die laten zien dat een andere werkelijkheid in het onderwijs mogelijk is, zelfs binnen de bestaande kaders en curricula.

Horizontaal organiseren en innoveren als oplossing

“Onderwijs is absoluut de cruciale schakel richting een transitie van de samenleving en economie”, zo legt Jan Rotmans desgevraagd uit op de HRM-conferentie Code Rood, die 9 juni 2022 door Rijnconsult werd georganiseerd. “Maar een paradigmashift in het onderwijs vergt zeker een generatie. Veel bedrijven kunnen daar niet op wachten, dan gaan ze failliet.” De professor Transitiekunde verbonden aan de Erasmus Universiteit in Rot-

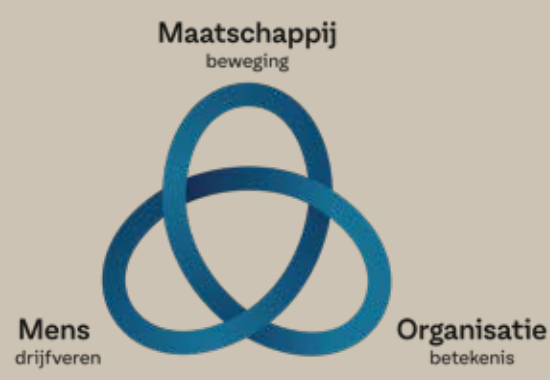
terdam is voorstander van het betrekken van bedrijven bij de vernieuwingen van het onderwijs.

Rotmans: “Het kan niet zo zijn dat wij leerlingen opleiden voor beroepen die over tien jaar niet meer bestaan. Dat is ridicuul. En de beroepen die dan wel komen, die nemen wij niet mee in het huidige curriculum. Het kan niet zo zijn dat, als wij op weg gaan van een hokjessamenleving naar een vloeibare samenleving, dat we het onderwijs toch blijven opdelen in hokjes. We moeten heel vroeg kiezen op school: of je een alfa of een gamma bent. En daarna moet je je ook weer specialiseren.”

“De nieuwe generatie leerlingen heeft niks meer met die hokjes. Die willen in de kern filosofie krijgen, economie, duurzaamheid, transitiekunde. En die willen multi-, zo niet interdisciplinair worden geschoold en getraind. Je bent geen machine die snel zoveel mogelijk vakjes moet halen. Doe er zo lang mogelijk over. Leer zoveel mogelijk. Maak zoveel mogelijk fouten. Ontdek jezelf. Ontdek de grenzen van je kennis. Wordt uitgedaagd. Doe iets. Er moet iets met je gebeuren. Dat is heel fundamenteel. Dit raakt de kern van ons onderwijssysteem, wat in de kern ziek is.”

Praktisch moeten onderwijsorganisaties worden vormgegeven door intensieve samenwerking tussen schoolleiders/directies, leerkrachten, leerlingen/studenten, ouders en stakeholders uit de omgeving. Dat is ook natuurlijk omdat de ontwikkeling van mensen nooit stopt en een integraal onderdeel vormt van het leven. Het leidt tot inclusief onderwijs waarbij iedereen welkom is en optimale kansen krijgt. Het maakt het onderwijs betekenisvol en vergroot de participatie van toekomstige volwassenen.

Hoe kunnen we onderwijs zo organiseren dat leerlingen daarvan profiteren? Volgens Rotmans moet er een verschuiving plaatsvinden naar gepersonaliseerd onderwijs, van rendement naar rendemens. De maatschappij vraagt een compleet andere organisatie van onderwijs; om een platte en horizontale organisatie met zo weinig mogelijk bureaucratie en overheid. Dit vraagt om ontwikkelruimte voor leerkrachten, die met een dynamisch curriculum vanuit een balans tussen harde kennis en soft skills (talenten en vaardigheden) kunnen inspelen op de grote, actuele, vraagstukken waar we als mensen voor staan. Waarbij leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijven invloed hebben op het curriculum.



Mensgericht organiseren start bij de drijfveren van mensen (talent). Als we niet gaan organiseren vanuit deze drijfveren en organisaties niet laten zien waar ze van zijn (waarde en betekenis), zullen we met zijn allen in een negatieve spiraal terechtkomen. Talent en waarde zorgen voor een match tussen mens en organisatie en geven energie. Energie die nodig is om de veranderende rollen van plek, organisatie en mensen in de samenleving voortdurend vorm te geven. De trefoil mens-organisatie-maatschappij wordt een perpetuum mobile voor een leven lang ontwikkelen.

Welke spanningsvelden levert dit mogelijk op?

Het anders organiseren van het onderwijs is geen eenvoudige zaak. De componenten en bouwstenen van het onderwijs moeten eens goed tegen het licht worden gehouden. Dat levert een aantal spanningsvelden op zoals weergegeven in tabel 1.

Op basis hiervan kan de volgende probleemtypering worden gemaakt:

Hiërarchie
We zien dat de leerling (student) en de leerkracht niet meer centraal staan in het onderwijs. Dit moet veranderen. Onderwijs moet een ontmoetingsplek van innovatie worden. Een vrijplaats waar leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijven werken aan maatschappelijk transitities.

De transities in de maatschappij staan hierbij centraal en de leerlingen (studenten), de leerkrachten en de bedrijven leren, werken en innoveren samen op gelijkwaardige basis. Het wiel dient opnieuw uitge-

COMPONENTEN EN BOUWSTENEN	SPANNINGSVELDEN
Hiërarchie	Gecentraliseerd vs. gedecentraliseerd
Specialisatie	Gespecialiseerde rollen vs. algemene rollen
Systemen	Systeemwereld vs. leefwereld
Sturing	Op aanwezigheid vs. op concrete resultaten
Allianties	Eén dominante partner vs. gezamenlijk lidmaatschap

Tabel 1 Spanningsvelden in het onderwijs aan de hand van componenten en bouwstenen

vonden te worden, met als resultaat dat er gelijkwaardige horizontale en multi- en interdisciplinaire relaties tussen leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijfsleven ontstaan. Het uiteindelijke gevolg is dat het onderwijs geen middenlaag meer kent en volledig plat wordt georganiseerd en dat de innovatie horizontaal plaatsvindt.

Of zoals Jan Bogerd, bestuursvoorzitter van Hogeschool Utrecht het uitdrukt: “We zouden het liefst zien dat we door studenten, arbeidsmarkt en maatschappij worden gezien als een vibrerende leeromgeving. Onze gebouwen zijn slechts een uitvalbasis; een steunpunt voor verbinding en ontmoeting. We moeten zoeken naar autonomie-respecterende vormen van onderwijs waar we aan waardecreatie doen voor studenten, arbeidsmarkt en maatschappij, terwijl we gelijktijdig aan de eisen van de overheid blijven voldoen.”

Specialisatie
Omdat we voor grote fundamentele veranderingen staan zijn de specialisaties van vandaag niet meer valide. Er is even geen richting meer. Er ontstaat een nieuwe maatschappelijke ordening. Volgens Rotmans (2021) kantelt de verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving.

“HET ONDERWIJS ZIT IN DE TOEKOMST BIJ BEDRIJVEN EN BEDRIJVEN ZITTEN BIJ ONDERWIJSINSTELLINGEN. LEREN, WERKEN, EN ONDERNEMEN RAKEN STEEDS MEER MET ELKAAR VERVLOCHTEN”

Of zoals Simons (2016) het verwoordt: “Een leerkracht moet net als Leonardo da Vinci weer een zogenaamde homo universalis worden: de mens die zich breed heeft ontwikkeld en op vele terreinen thuis is. Dat was het ideaal bij de Grieken en dat werd het ook weer in de renaissance.”

“Zoals in Nederland toen we nog de ouderwetse kweekschool hadden. De leerkrachten kenden veel liedjes en konden zelf goed zingen. Op dat onderdeel kon je zakken. Ze kenden al de jaartallen, wisten alles van topografie, maakten geen taalfouten en konden ontleden als de beste. Priemgetallen, procenten, machtsverheffen, worteltrekken, dat alles was gesneden koek voor hen. Als je thuis met een vraag rondliep zeiden je ouders: ‘Vraag het maar aan de meester.’ Leerkrachten konden alleen slagen als ze niet alleen slim waren maar ook een brede interesse hadden en voldoende kennis hadden opgedaan.”

Systemen

De systeemwereld is de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden in het onderwijs: doelen die je moet realiseren, procedures waar je je aan moet houden, Cito-toetsen die een goede score moeten opleveren, audits die goed moeten verlopen, schoolplannen die op tijd klaar moeten zijn, formats en vragenlijsten die meermalen per jaar moeten worden ingevuld, pest- en andere protocollen die moeten worden nageleefd, administratie die moet worden bijgehouden, enzovoort.

Hierdoor worden, zo zegt Wouter Hart in zijn boek *Verdraaide Organisaties* (2012), de aandacht en de denkrichting van de organisatie verschoven van de leefwereld naar de systeemwereld. De leerkracht wordt verleid om zijn interesse beetje bij beetje te verleggen, namelijk van de leerling naar het interne systeem, omdat hij op die systeemwereld wordt af-

gerekend. Pas als de systeemwereld af is, wordt weer aandacht gegeven aan de leefwereld. Wouter Hart spreekt daarom over ‘verdraaide organisaties’.

Natuurlijk is het goed dat er een inspectie is, want geen enkel kind verdient een zwakke school of een zwakke leerkracht. En protocollen en formats kunnen heel handig zijn om zaken voor elkaar te krijgen. De vraag is echter: Waar ligt de focus? Denkt jouw school vanuit de systeemwereld of vanuit de bedoeling? Kortom: staat het kind centraal of gaat het vooral om cijfers, protocollen en formats?

De bedoeling van ons onderwijs ligt in de ontwikkeling van kinderen en is er niet om afspraken, regels, cijfers en formats in te vangen.

Sturing

Het nieuwe werken is een trend die de laatste jaren veel stof heeft doen opwaaien en bestaat volgens Baane, Houtkamp & Knotter (2010) uit de volgende elementen, tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties.

Sturen op resultaat is één van de elementen die in toekomstige onderwijssetting ook goed gaat passen. Immers leerlingen/studenten en leerkrachten bevinden zich nog maar sporadisch op de onderwijs locaties en sturen op aanwezigheid is niet meer mogelijk.

Daarnaast is de gedachtegang dat leerlingen/studenten en leerkrachten het beste zelf weten hoe ze het meest effectief en efficiënt werken. Ze presteren het beste wanneer ze de mogelijkheid krijgen het hoe (het proces) zelf vorm te geven. Dit is een vorm van empowerment, waarbij het essentieel is om gewenste resultaten te definiëren, er moet immers ergens op gestuurd worden.

Allianties

De transities die gaande zijn dwingen ons tot een fundamentele herbezinning op de organisatie van arbeid, werk en inkomen in de toekomstige samenleving. We gaan naar een meer horizontaal en decentraal georganiseerde economie waarin bedrijven en kennisinstellingen wel moeten samenwerken. Organisaties kunnen alleen samen met anderen aan de knoppen draaien om enerzijds de transities en uiteindelijk de nieuwe samenleving vorm te geven én zich in te richten op constante verandering.

Kortgezegd zijn de ontwikkelingen ‘buiten’ zo dynamisch dat alleen interne variëteit, externe variëteit kan opvangen (Ashby’s wet). Als (onderwijs) organisaties een betekenisvolle bijdrage willen blijven leveren aan de maatschappij dan is het van belang dat de (onderwijs)organisaties zijn gestoeld op elementen van lerende netwerkorganisaties.

In lerende netwerkorganisaties voelen medewerkers het lidmaatschap van de organisatie als een wezenlijk onderdeel van iemands identiteit. Interne relaties en de relaties met de omgeving zijn een bron voor betrokkenheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de eigen identiteit. Het zijn uiteindelijk niet de grootste of slimste organisaties die overleven, wel de meest wendbare organisaties.

Lerende netwerkorganisaties baseren zich op het actorschap van het individu: van iedere medewerker mag verwacht worden dat hij zelfstandig kan denken én afgestemd kan handelen. Relationele autonomie is een kernbegrip, er is sprake van onderlinge afhankelijkheid, zeker als het gaat om de thema’s inzake de doorontwikkeling van de organisatie. Medewerkers krijgen én ruimte én zijn begrensd in hun vrijheidsgraden, omdat ze rekening houden met de onderlinge afhankelijkheid (ook in relatie tot de klant en stakeholders).

Vanuit spanning naar oplossingen, ook voor het lerarentekort

Het leerkrachtentekort is geen op zichzelf staande zaak, maar heeft alles te maken met het niet meer in balans zijn van procedures, structuren, regels en instrumenten van onderwijsorganisaties en de hedendaagse betekenis van opgaven van werk en organisatie. Het onderwijs zal zich opnieuw gaan uitvinden. Dat biedt ook oplossingsrichtingen voor het lerarentekort.

De transformatie van het onderwijs heeft eveneens gevolgen voor de aansturing. Het transactionele leiderschap is passé en het onderwijs wordt weer interessant als er gestuurd wordt op bedoeling of purpose. Aaron Hurst (2014) stelt dat we in een purpose-economie zijn beland, waar persoonlijke, sociale en maatschappelijke purpose in balans moeten worden gebracht. Er is behoefte aan inspirerend leiderschap op basis van hogere doelen en waarden.

De veranderingen zijn spannend maar lonend. Innovatie zal niet langer verticaal, maar horizontaal – op de werkvloer – plaatsvinden. Juist in sectoren waar betekenisvol werk van nature aanwezig is (de zorg en het onderwijs) zien we een grote behoefte aan methoden en technieken om dialogen te organiseren en bottom-up processen te faciliteren.

Aan de slag met Rijnlands organiseren

De actuele ontwikkelingen maken ons duidelijk dat het tijd is voor verandering. De geschiedenis laat zien dat ideeën en concepten een einde in hun levenscyclus kennen. Dat geldt ook voor organisatievormen. De zachte – menselijke – kant blijkt minstens zo belangrijk voor de organisatie van het onderwijs als de harde. De essentie hiervan draait in het beginsel om drie zaken: vertrouwen, verbinden en vakmanschap. Dat is zo oud als de weg naar Rome. We hoeven het niet uit te vinden. Als we dit combineren met het beginsel ‘het juiste onderwijs op de juiste plek’ kunnen we er al morgen mee aan de slag.

Of zoals Gert Biesta, als professor of Education verbonden aan Brunel University London, het onlangs op een landelijke bijeenkomst van het onderwijs uitdrukte: “We hebben het eigenlijk over Rijnlands organiseren. Dat is een beproefd model, waar je morgen mee kunt beginnen. Ga ermee aan de slag in het onderwijs en leg je organisatie in handen van de vakmensen ‘in de voorste linie’. Zij zijn bepalend voor je succes.”

Rijnlands organiseren beschrijft het Rijnland Model waarin medewerkers niet de ‘human resources’ zijn in handen van managers. De organisatie ligt in handen van de vakmensen die zelfstandig beslissingen nemen en dankzij hun werkzaamheden bepalend

zijn voor de resultaten. Zelfsturing, samenwerking, oefenen en leren, spelen in Rijnlandse organisaties een belangrijke rol.



Literatuur

- Ashby. (z.d.). Ashby's wet - no-regime.com. Wikipedia. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van https://no-regime.com/ru-denl/wiki/Ashbysches_Gesetz
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2021). Verkenning Breda Campus voor toegepaste intelligente technologie en creativiteit. *Inventarisatie in opdracht van Provincie Noord-Brabant*.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2021). Hybride leeromgevingen geven de toekomst vorm. *In Balans 2021*.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2022). Coole plekken waar de toekomst vorm krijgt. *Impactactiviteiten project Doorbraak*.
- Boer, A. & Luijten, H.M.N. (2022). *Practoraat agrofood & biobased Curio maakt een vliegende start*. Impactactiviteiten practoraatsdag.
- Boonstra, C. (2021a, maart 28). Het onderwijs heeft een nieuw paradigma nodig. LinkedIn. Geraadpleegd op 18 juli 2022, van <https://www.linkedin.com/pulse/het-onderwijs-heeft-een-nieuw-paradigma-nodig-claire-boonstra/?originalSubdomain=nl>
- Child, J. (2015). *Organization* (2de editie). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Code Rood. (2022, 9 juni). [Conferentie]. Code Rood, Tilburg, Nederland. <https://youtu.be/z0mnhdVDQPg>
- De Man, H. and Coun, M.J.H. (2017). *Organisatiekunde*. Open Universiteit.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hurst, A. (1014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World* (2-Apr-2014) Hardcover. Elevate (2 April 2014).
- Krznaric, R., & Moerdijk, H. (2021). *De goede voorouder*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Luijten, H.M.N. (2021). Interview met Leonie Crom-Wageenaar, lid College van bestuur Unicoz Onderwijsgroep: Ieder kind is uniek en moet zijn eigen leerproces kunnen volgen. *In Balans 2021*.
- Luijten, H.M.N. (2021). Interview met Jan Bogerd, voorzitter college van bestuur Hogeschool Utrecht: Onderwijs en toekomst moeten hand in hand gaan. *In Balans 2021*.
- Luijten, H.M.N. (2022). Interview met Cees Snellink, project-leider hybride leeromgeving (H30) Bergen op Zoom: Werken in het theater, is leren in de echte wereld. *Impactactiviteiten project Doorbraak*.
- Luijten, H.M.N. (2022). Interview met Jorrit Snijders, voorzitter college van bestuur Business University for applied science (BUas) Breda: Jongeren in hun kracht zetten om een betere wereld vorm te geven. *Nog te publiceren*.
- Luijten, H.N.M. (2022). Impactactiviteiten project DoorBraak. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van <https://doorbraak.tech/impactactiviteiten/>
- Luijten, H.N.M. (2022). Impactactiviteiten project Match. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van <https://zijinstroom.nl/impact-activiteiten/>
- Man, H. (2017). Hedendaags organiseren: spanning tussen paradigma's. *Organiseren en veranderen, Advanced Studies in Management*.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*.
- Muijen, J. van & Schaveling, J. (2011). 'Leiderschap een Theoretisch Overzicht', in: Jaap Boonstra e.a. (red.), *Leiderschap in Organisaties: Crisis in Leiderschap: op zoek naar nieuwe wegen*. Deventer: Kluwer.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*.
- Rotmans, J. (2021). *Omarm de chaos*. Amsterdam: Singel Uitgeverijen.
- Simons, P. (2016a). Homo Universalis. De kwintencirkel. Geraadpleegd op 26 juni 2022, van <https://ppsimons.com/2016/06/11/homo-universalis/>
- Werkman, R. (2016). De kloof tussen 'praten over doen' en 'doen'. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Utrecht: Eburon Uitgeverij.

“In lerende netwerkorganisaties
voelen medewerkers
het lidmaatschap van de
organisatie als een wezenlijk
onderdeel van hun identiteit”

Henny Luiten