

Purpose in lerende organisaties

Nicolette de Wijn

Alles is voortdurend in verandering, dat is altijd zo geweest. Tegenwoordig gaan verandering, innovatie en transformatie sneller dan ooit en daarmee is de toekomst onvoorspelbaarder dan in het verleden. De mogelijkheden die zijn ontstaan door ontwikkelingen in de techniek en de wetenschap lijken oneindig te zijn. Onze levensverwachting stijgt met tientallen jaren, de samenwerking tussen mens en robot wordt steeds beter, er wordt koortsachtig gewerkt aan het opruimen van de plastic soep en manieren voor milieuvriendelijke voedselproductie. Zelfs wonen op mars lijkt mogelijk te kunnen worden.

Hoe moeten organisaties omgaan met kansen en bedreigingen in onze tijd? Streven naar het ultieme antwoord op deze vraag is zinloos, want elk antwoord zal vroeg of laat verouderen. We moeten het doen met de best mogelijke versie van dit moment en onszelf steeds opnieuw uitvinden. Organisaties die gericht blijven op stabiliteit en controle, verliezen het van hen die leren van de toekomst terwijl die ontstaat.

Een lerende organisatie is in staat om - in verbinding met mensen van binnen en buiten de organisatie - bewustzijn te creëren over de zin van het eigen bestaan en zich daarnaar te ontwikkelen. Daarbij hoort veerkracht en herstellvermogen. Waar je bij individuen kunt spreken van een plastisch brein dat mede gevormd wordt door het bewustzijn, kun je ook spreken van een organisatiebrein dat - door purpose gedreven - in staat is te anticiperen op de toekomst en haar mede vorm te geven.

De grootste opgave is leren leren

Het onderwijs is tot op heden gericht op feitenkennis en zelfs op universiteiten ligt de nadruk op het doorpompen van dat wat we al weten. In het beroepsonderwijs worden jongeren opgeleid tot professionals van het verleden. Het echte leren gebeurt door de emergerende toekomst een kans te geven. Daar ligt een opdracht voor organisaties. Daarom is het nodig dat het hele systeem leert leren, zich met open vizier richt op wat er nu is en in de toekomst ontstaat. Leren is een doorlopend proces waarin problemen tot nieuwe inzichten en waardevolle oplossingen leiden door te doen.

Het menselijke brein: over patronen inslijten en veranderen

Wat vroeg geleerd wordt vormt de fundering voor toekomstige vaardigheden. Dat geldt voor basale vaardigheden als taal maar ook voor complexe processen als interpreteren en beoordelen. Voor het menselijke brein geldt: alles wat je vaak doet, waarneemt, denkt en voelt vormt neurale paden in de hersenen. Er ontstaan functionele netwerken en daardoor gaat het je makkelijk af. Het brein gebruikt bij voorkeur de neurale paden die er al zijn (denk aan konijnenpaadje in de duinen) en die worden daarmee automatisch sterker.

Is het daarmee onmogelijk om gedrag te veranderen? Gelukkig niet. Mensen hebben het vermogen tot verandering en aanpassing. Dat zie je terug in de plasticiteit van het brein, nodig voor leren en ontwikkelen. Het maken van nieuwe verbindingen gaat het hele leven door en speelt een rol bij het ontwikkelen van vaardigheden. Verbindingen die niet meer gebruikt worden gaan volgens het principe 'use it or lose it' verloren. Dat is zinvol om circuits die je wel gebruikt efficiënter te laten verlopen.

Door te trainen veranderen hersenen zodanig dat ze meer weefsel inzetten voor de vaardigheid die ze trainen. Verbindingen die vaak gebruikt worden zijn sterker en sneller. Hierdoor kan de vaardigheid zich beter ontwikkelen. Hersenen en gedrag beïnvloeden elkaar. Het is een continu proces van zijn en worden, worden en zijn.

Specifiek gerichte training voor topniveau

Wanneer je eenmaal een basis hebt gelegd en op de automatische piloot bent overgegaan leer je niet meer verder, je blijft op dat niveau steken. Topniveau bereik je als je daar bewust doorheen breekt en zeer gericht traint.

De hersenen veranderen puur op basis van je aandacht. Bij gerichte training ga je bewust niet op je routine maar op concentratie op de verandering. Met gerichte training ontwikkel je je hersenen en je vaardigheden in een continu proces in een bepaalde richting. Ieder gezond mens kan met gerichte training een goed niveau in motorische, zintuiglijke, emotionele en cognitieve vaardigheden bereiken die hij wil beheersen. Met training bereik je meer dan met alleen talent. Als je maar veel herhaalt en dat met aandacht, intensief en langdurig doet. Je vormt je hersenen en dus de ontwikkeling van jezelf. Positief of negatief. Je vormt je gedrag en mogelijkheden. Zo kun je ontwikkelen in de richting die je voor ogen staat.

Individueel zelfbewustzijn

Bewust dingen anders doen is makkelijk gezegd, maar anders dan anders betekent 'nieuw' en dus onbekend, uit de comfortzone. Veranderen is moeilijk want dat brengt angst met zich mee. We zijn gewend ons te verzetten tegen onzekere situaties.

Maar ook hier geldt: steeds toegeven aan beperkende overtuigingen, emoties en handelingen maakt juist die verbindingen sterker. Daarmee houdt je automatisch het oude in stand en lukt het niet om het nieuwe toe te laten.

Dus hoe ontwikkel je gedrag dat je zelf wenst? Beperkende patronen moeten doorbroken en vervangen worden door bewust iets anders te denken en doen. Van onbewust en automatisch reageren en blijven waar je was, naar bewust en met aandacht naar wat je wél wilt. Daarmee krijg je helderheid en overzicht.

Dat vraagt een innerlijke houding waar wij voor kunnen kiezen. Wij mensen zijn in staat te denken over ons denken, voelen en handelen. Wij hebben zelfbewustzijn en kunnen reflecteren op onszelf en op de betekenis van onze ervaringen. En we hebben inlevingsvermogen waardoor wij ons kunnen verbinden en de ander kunnen begrijpen.

Onze vaardigheden en gedrag bepalen de richting van ons leven. Vandaar het belang van training van onze hersenen. We hebben invloed op ons brein, we hebben invloed op onze angsten, we hebben invloed op wat we denken. Daarmee invloed op de richting, het verhaal, de rode draad van ons leven.

Leren is een aangelegenheid van het brein. Maar wie of wat stuurt het brein? Wie of wat bepaalt dan die richting? Dat doen we zelf met het *hoger ik*. We zijn ons leven lang bezig te worden wie we zijn. Door bewust te worden van eigen gedrag en daar telkens weer nieuwe keuzes in te maken. Dat vraagt veel aandacht en is een langdurig proces. Elke dag één stap zetten is voldoende.

Het organisatiebrein en organisatiebewustzijn

Naar mijn idee hebben organisaties een collectief brein dat gevormd wordt door ontelbare verbindingen tussen mensen, groepen, afdelingen, teams en computers. Tussen mensen en organisatieonderdelen ontstaan netwerken en circuits. Het is een levend systeem met sterke en zwakke verbindingen. Je ziet de konijnenpaadjes van gewoontes, mensen die elkaar opzoeken, besluiten nemen en communiceren. Bestaande patronen worden hoe langer hoe sterker en het wordt steeds moeilijker om het anders te doen.

Een lerende organisatie weet dat en stelt zichzelf vragen: Welke paden zijn zo vast ingesleten dat ze nauwelijks doorbroken kunnen worden? Hoe creëren we nieuwe verbindingen en hoe lukt het om niet-functionele paden te verwaarlozen zodat er ruimte ontstaat voor het verstevigen van verbindingen die wij wel willen? Mensen werken actief aan het vervangen van beperkende patronen door nieuwe functionele patronen. Daarmee ontstaat gedrag dat bewust bijdraagt aan wat de bedoeling is en genereert daarmee waarde voor de organisatie, haar medewerkers en de samenleving.

Wat is er nodig voor een lerende organisatie?

Hoe lukt het om met elkaar te leren en ervoor te zorgen dat de organisatie als geheel ontwikkelt en een topniveau bereikt?

Laat ik beginnen met de dingen die het collectief leren bemoeilijken of blokkeren. Druk en angst maken dat je in oude patronen vervalt. Langdurig te hoge verwachtingen, onveiligheid, politieke spelletjes, straf en het niet nakomen van toezeggingen zijn funest voor creativiteit en leren. Door dreigend gevaar is het lichaam in opperste staat van paraatheid. Je gebruikt het oude brein om te overleven en reageert daardoor vanuit reflexen en het instinct; niet vanuit het bewuste. Je hebt geen overzicht en kunt niet helder denken. Bovendien raak je uitgeput van langdurige stress en word je uiteindelijk ziek.

Het lichaam heeft tijd nodig om te herstellen en tot rust te komen. Je kunt pas nieuwe informatie tot je nemen als het veilig is. De mate van stress is afhankelijk van de eigen beleving en het gevoel er iets aan te kunnen doen.

7 sleutels voor een lerende organisatie

1. Het begint met de juiste mindset: de Growth Mindset

Het idee dat mensen worden geboren met of zonder talent en daar na hun puberteit niet veel meer aan kunnen doen is onwaar en destructief voor creativiteit en leren. Met een Growth Mindset zijn mensen ervan overtuigd dat vermogens en vaardigheden kunnen ontwikkelen door toewijding en hard werken. Aangeboren talent en intelligentie zijn slechts vertrekpunt.

Deze kijk creëert liefde voor leren en veerkracht die essentieel is om grote dingen te bereiken. Dit betekent voor organisaties dat de Growth Mindset in de top aanwezig moet zijn. Deze mindset werkt door in HR-beleid en andere organisatieonderdelen.

2. Een organisatiecultuur waarin leren de norm is

Cultuur is een set waarden, normen en gedragingen die mensen elkaar hebben aangeleerd. Het laat zien wat zich tussen mensen afspeelt. Een lerende organisatie heeft een lerende cultuur. Hoe worden mensen gewaardeerd die andere dingen willen proberen, de boel omgooien en experimenteren? Is het normaal om een leeromgeving te creëren?

Jong geleerd is oud gedaan, dus hoe meer een lerende cultuur aanwezig is vanaf het begin, hoe beter het is. En tegelijk geldt voor organisaties wat voor individuen ook geldt: je bent nooit te oud om te leren. Organisationsculturen kunnen veranderen, maar dat kost wel tijd.

3. Voortdurende interactie met anderen en de omgeving

Leren is geen solo bezigheid, dat doe je samen. Om ideeën vorm te geven en waarde te creëren is het noodzakelijk dat anderen mee gaan doen. Een idee moet opgepakt worden in grotere systemen, anders blijft het slechts in het hoofd van één persoon zitten.

Dat lukt het beste in aansluiting op ontwikkelingen die er al zijn. Misschien zijn er groepen van collega's of klanten, bestaande netwerken, of andere organisaties. Ontwikkeling is een teamsport. Interactieve relaties zijn daarom voorwaarde voor leren en innoveren.

4. Tijd, ruimte en middelen

Leren kost tijd. Of beter gezegd: er gaat tijd overheen om te leren. Het kost niet noodzakelijkerwijs extra tijd. Er moet ruimte (permissie) zijn om tijd op een andere manier in te zetten. Mogen er uren ingezet worden om te experimenteren? Is er vertrouwen in het leerproces? Mogen dingen rijpen of wordt ergens bij stil staan gezien als stilstand?

Behalve mentale ruimte moet er ook fysieke ruimte zijn om met elkaar te leren. Werkruimte, buitenruimte, beweegruimte. Dat vraagt allereerst investering in kennis en materiaal waarvan van tevoren niet exact vaststaat wat het gaat opleveren. Daarna gaan follow-ups weer geld kosten.

5. Leerskills

Om een lerende organisatie te zijn moeten de juiste vaardigheden in huis zijn om het leren mogelijk te maken. Leren vraagt een zekere innerlijke houding, openstaan voor het nieuwe. Daarbij zijn zelfreflectie (of bij jezelf te rade gaan) een belangrijke voorwaarde. Dit om te kunnen waarnemen wanneer die openheid plaats heeft gemaakt voor bijvoorbeeld vooroordelen, denken in beperkingen of doemdenken.

Frisse nieuwsgierigheid, diep luisteren, empathie en de kunst van het vragen stellen zijn noodzakelijke leerskills. Net als de wil om te onderzoeken. Dit om te kunnen ontdekken wat waarde heeft voor de ander: klanten, collega's, opdrachtgevers, leveranciers. Zo kunnen nieuwe combinaties, nieuwe oplossingen, nieuwe markten ontdekt worden.

6. Het creëren van flow

De beste manier om mensen te motiveren is door progressie te faciliteren. Dat betekent dat de vaardigheden en de uitdaging in balans moeten zijn. Zowel verveling (gebrek aan uitdaging) als angst (gebrek aan vaardigheden) zorgen ervoor dat we ermee stoppen. Flow leidt ons naar hoge creatieve niveaus.

Deze factoren hebben een positieve invloed op het bereiken van flow en dragen bij aan leren:

1. Autonomie en zelfbeslissingsrecht, ofwel controle voelen in tegenstelling tot moeten en dwang.
2. Uitdaging, belangrijk werk gekoppeld aan belangrijke doelen.
3. Voortdurend feedback van collega's en leiding.
4. Verbinding, gezien worden en veiligheid. Het gevoel van liefde of warmte zorgt voor reacties als ontspanning, kalmte en bevrediging. Het maakt dat mensen meewerken, niet in verzet gaan.
5. Meditatie (of mindfulness) heeft op zowel de hersenen, als het gevoel, als het immuunsysteem een positief effect. Het verbetert de concentratie, introspectie en zintuiglijke waarneming.

7. Veerkracht

In de snel veranderende wereld is veerkracht nodig. Er zijn talloze krachten die zorgen voor tegenvallers, onvoorziene problemen, ontwrichting en trauma. Veerkracht hebben betekent kunnen herstellen en sterker uit de problemen komen.

Om veerkracht op te bouwen is het nodig om veel te oefenen. Dat betekent bij de les blijven: Waar doen we het eigenlijk voor? Is dit wat we willen?

Zo niet wat willen we dan wel en welk risico moeten we dan nemen? Angst voor fouten en tegenslag zorgt wellicht voor meer degelijkheid en stabiliteit, maar leidt niet tot ontwikkeling en vernieuwing. Met de wil om te vernieuwen en veranderen bouw je als organisatie veerkracht op.

Inrichting lerende organisatie

Hoe word je die bewust lerende organisatie? Hoe ziet dat eruit in de praktijk? Ook nu is er geen pasklaar antwoord te geven. Er talloze manieren om de 7 sleutels vorm te geven, o.a. afhankelijk van de vraag, de bestaande cultuur en belangen die spelen. Hieronder een aantal suggesties waar ik zelf ervaring mee heb.

Open groepen en netwerken

De structuur van de organisatie moet het mogelijk maken dat er nieuwe verbindingen tussen mensen ontstaan. Dat kan in een mix van hiërarchie en zelfsturing, in kringen en in een fluïde structuur. Het gaat zowel om openheid binnen de organisatie als om openheid van binnen naar buiten de organisatie en vice versa.

Nieuwe verbindingen creëren kan ook in programma's om onbewuste vooroordelen te slechten en bewust anders denkenden toe te laten in bestaande netwerken. Mensen gaan nu eenmaal graag om met mensen waarin zij zichzelf herkennen. Vooroordelen werken vaak onbewust, dus extra aandacht en oefening op dit gebied is geen overbodige luxe.

Zorg voor cognitieve diversiteit binnen teams. Omarm middelmatigheid bij het individu. Waardeer ook introverte mensen. Middelmatigheid en introversie zijn misschien niet cool, maar wel waardevol in teams. Uitblinken, impact maken, scoren en speciaal zijn worden hoger gewaardeerd, maar door de combinatie van verschillende criteria kunnen nieuwe ideeën ontstaan en uitgewerkt worden.

Innovatieve incompany programma's

Faciliteer met behulp van externe procesbegeleiders incompany programma's waarin mensen met verschillende achtergronden, rollen, taken en opleidingsniveau bij elkaar komen. In creativiteit bevorderende programma's en -activiteiten ontstaan nieuwe combinaties van bestaande dingen. Mensen leren in laboratoriumachtige settings om onderzoek te doen en te experimenteren. Daar komen waardevolle oplossingen uit die anders niet kunnen ontstaan.

Design Thinking

Het proces in Design Thinking is erop gericht te begrijpen wat waarde heeft voor belanghebbenden. Daarbij wordt in samenwerking met de doelgroep zo snel mogelijk getest en feedback vanuit de waarneming gegenereerd. De ontwikkeling van diensten en producten gaat in wezen in samenwerking met de eindgebruiker. Problemen worden tijdens het proces gezien en opgelost. Daardoor kunnen projecten en productontwikkeling niet mislukken en wordt er uit ideeën werkelijk waarde gecreëerd.

Ontwerpsessies mogen in een hoog tempo plaatsvinden. Dat bevordert het leren door te doen en voorkomt 'praten over'. Een design sprint van 1 tot 5 dagen is gebruikelijk.

De tijd nemen en stoppen met alles wat onnodig energie kost

Zie bewustzijn en aandacht als opgave voor de hele organisatie. Een effectieve manier om dat te oefenen is regelmatig grote schoonmaak houden. Schaf alles wat niet bijdraagt af. Stop met eindeloos vergaderen. Gebruik de tijd om kort de lopende zaken te bespreken en ga dan (gezamenlijk) over tot actie. Er zijn legio werkvormen die de kans bieden om het beste uit het systeem te halen.

Naast de actie is er ook de kunst van het niets doen. Vanuit stilte, stilstaan, mijmeren, mediteren of bijvoorbeeld wandelen kan dat wat er al lang is, maar op onbewust niveau hangt, naar boven komen in het bewustzijn.

Met aandacht en interesse in de ander kunnen ideeën tot ontwikkeling komen die anders zouden vervliegen. Er zijn talloze manieren om podium te geven en elkaar wakker te houden. Misschien is het een idee om momenten te kiezen dat telefoons en computers uit staan?

Voortdurende stroom van feedback organiseren

Het woord 'feedback' is zo'n containerbegrip waar heel veel mee bedoeld kan worden. Ik denk dat 99% van de teams waarmee ik werk de wens uitspreekt om feedback te leren geven aan elkaar. Het gaat dan over open communicatie. Irritatie kunnen bespreken. Dingen bespreken die lastig zijn omdat de angst bestaat dat het de werkrelatie kan schaden.

Hier gaat het over het bewust, methodisch en voortdurend verzamelen van data betreffende ervaringen van mensen van binnen en buiten de organisatie. Medewerkers en klanten vragen naar hun ervaring of mening geeft een vertroebeld beeld. De kunst is om een methode te hanteren die vanuit de waarneming data verzamelt zodat er betrouwbare input wordt gegenereerd. Daardoor kan de organisatie leren.

Zelf beginnen en klein beginnen

Het is een denkfout om eerst op de tekentafel alles uit te meten en het vervolgens 'te implementeren'. Bekijk hoe de huidige situatie is en hoe de gewenste situatie eruit ziet. Welke eerste ontwikkelingsstap heeft het geheel nu nodig? Misschien is het goed om een coachpool op te zetten. Wellicht zijn er al lerende elementen aanwezig die verder gecultiveerd kunnen worden.

Wanneer de organisatie nu nog statisch is en gedreven wordt door stabiliteit en vastigheid, neem dan de tijd om een lerende organisatie te worden. Met 100.000 kleine stapjes kom je een heel eind. Absolute voorwaarde: de top, sleutelfiguren binnen de organisatie moeten zelf een lerende houding hebben en het goede voorbeeld geven.

De bedoeling van de organisatie als wegwijzer op de leerweg

Misschien heb je als lezer de indruk gekregen dat leren, creëren en persoonlijke ontwikkeling het hoofddoel is voor mij als organisatiecoach. Of dat ik de organisatie als speeltuin zie om gelukkige medewerkers te krijgen. Hoewel ik veel waarde hecht aan werk doen waar je energie van krijgt gaat dit artikel daar niet over.

Collectief leren, experimenteren en creativiteit zijn nodig om het organisatiedoel vorm te kunnen geven. Dat gaat niet willekeurig alle kanten op. Er is wel degelijk richting. Die richting wordt bepaald door de bedoeling van de organisatie. De purpose (bedoeling) geeft aan wat het streven is en vormt de rode draad in de ontwikkeling.

Bij mensen is het unieke individuele stuk, het *hogere Ik* of *bewuste Ik* degene die richting geeft aan het leven. Ik ben ervan overtuigd dat organisaties ook een hoger doel hebben. Er is zoiets als organisatie-entelechie*. De bedoeling van een kastanje is dat het een kastanjeboom wordt. Organisaties hebben ook een bedoeling, ooit door de oprichters in het dna van de organisatie geplant. Zij hadden een visie en kernwaarden. Met dat doel levert de organisatie een bijdrage aan de wereld en maakt daarin een ontwikkeling door. Het *hogere Wij** geeft richting aan het streven van de organisatie en vormt zo de rode draad voor het leren, spelen en experimenteren.

Samenvattend

Om waarde te creëren moeten organisaties blijven leren en ontwikkelen. Omdat de wereld zo snel verandert kan het niet anders dan dat organisaties zich snel moeten kunnen aanpassen. Stoppen met leren is langzaam doodgaan.

Het organisatiebrein, gevormd door de talloze verbindingen tussen mensen, is meer dan de optelsom van alle individuele breinen. Het is een levend systeem met zoiets als een organisatiebewustzijn. In de kern laat de organisatie zich leiden door wat er wezenlijk toe doet. Door purpose of dat wat de bedoeling is. Net als bij mensen definieert purpose de doelen van een organisatie en is richtinggevend. Verbinding met die doelen, gedeeld met een groep mensen maakt dat er gebouwd kan worden.

Er is moed en veerkracht nodig om voortdurend aandacht te hebben voor wat de bedoeling is, open te staan voor nieuwe ervaringen en het aan te durven om beperkende patronen te doorbreken. De organisatie en haar medewerkers hebben elkaar nodig om te leren van wat zich aandient. Om zich te ontwikkelen aan elkaar.

*Entelechie betekent: het doel in zichzelf hebbend. Het woord intelligentie komt daar vandaan. Een kastanje is een entelechie omdat er alleen een kastanjeboom uit kan groeien.

*Met dank aan Rob Hogewoning die de term *hoger Wij* van de organisatie bedacht heeft.

Inspiratie

MOOCs op edX:

Design Thinking and Creativity for Innovation, Tim Kastle van The University of Queensland

Transforming Business, Society, and Self, Otto Scharmer, MIT

Leading from the Emerging Future, Otto Scharmer, MIT

Unconscious Bias: From Awareness to Action

Boeken:

Baillieur, Philippe, *Trauma in organisaties*. 2016. Uitgeverij LannooCampus, Leuven

Bakker, Arnold B. and Leiter, Michael P., *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. 2010. Psychology Press, New York.

Braun, Danielle & Kramer, Jitske, *De corporate Tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. 2015. Vakmedianet, Deventer

Dijksterhuis, Ap, *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. 24^{ste} druk 2010. Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.

Goleman, Daniel, *Emotionele Intelligentie. Emoties als sleutel tot succes*. Vertaling Mirjam Westbroek. 31^{ste} druk. 2006. Olympus.

Iacoboni, Marco, *Het spiegelende brein. Over inlevingsvermogen, imitatiegedrag en spiegelneuronen*. Vertaling: Fred Hendriks. 2008. Uitgeverij Nieuwezijds.

Kabat-Zinn, Jon, *Waar je ook gaat daar ben je. Meditatie in het dagelijks leven*. 1994. Nederlandse editie 19^e druk 2012. Kosmos Uitgevers B.V., Utrecht.

Kast, Bas, *Hoe de buik het hoofd leert denken. De intelligentie van het onbewuste en de kracht van de intuïtie*. Nederlandse vertaling Hans Driessen. 2008. Wereldbibliotheek. Amsterdam.

Lipton, Bruce. *De Biologie van de overtuiging. Hoe je gedachten je leven bepalen*. Vertaling door Gerard de Wit. 2007. Ankh-Hermes, Deventer.

Van Oort, Henk, *Lexicon antroposofie*. 2010. Uitgeverij Christoffor, Zeist.

Scharmer, C. Otto, *Theorie U. Leiden vanuit de toekomst die zich aandient*. 2010. Uitgeverij Christoffor, Zeist

Sitskoorn, Margriet, *Het maakbare brein. Gebruik je hersens en word wie je wilt zijn*. 12^e druk. 2007. B. Bakker, Amsterdam.

Soer, Willemijn, *Autobiografisch schrijven. Waar wij het over hebben wanneer wij het over ons leven hebben*. 2013. Uitgeverij Christoffor, Zeist

de Vet, Arne en Lowette, Filip, *De Fluïde Organisatie. Een ideale mix van hiërarchie en zelfsturing*. 2018. Lannoo Campus

Wilhelm, Richard, *I Tjing. Het boek der veranderingen*. 17^e druk 1995. Ankh-Hermes, Deventer