

Ter gelegenheid van het verschijnen van 'Onveranderbaarheid van organisaties' (Van Oss & Van 't Hek, 2008) organiseerden de auteurs Leike van Oss en Jaap van 't Hek een symposium over 'Verandercultuur en cultuurverandering'. Jaap van 't Hek leidde namens beide auteurs het thema van het symposium in.

VERANDERCULTUUR

De Duitse filosoof Peter Sloterdijk zegt in zijn 'Kristalpalais' van 2006: "Het puur schone kan men gerust aan de idealisten overlaten, het gedeeltelijk schone en lelijke is zaak van de empirici. Volmaaktheid kan zonder hulp van de ervaring ontworpen worden; feiten en onvolmaaktheden kunnen daarentegen uitsluitend door ervaring aan het licht gebracht worden."

Of anders gezegd: volmaakte dingen gebeuren alleen in ons hoofd. In het echte leven gaat het altijd gebrekkiger.

John Lennon zei het op zijn eigen manier: "Life is what happens to you while you're busy making other plans."

Besef van onze verandercultuur en de onbespreekbaarheden die daarin zitten, heeft ons een aantal vragen en dilemma's opgeleverd die we graag in deze dag centraal stellen:

- veranderlagen
- veranderverhalen
- cultuurverandering
- ideologie en realiteit
- robuustheid en taaigheid.

Veranderlagen

In de loop van de tijd is het denken over verandering in ons vakgebied sterk veranderd. We zijn verschoven van een positivistisch naar een constructivistisch mens- en wereldbeeld en we bewegen nu door naar een opvatting waarin positivisme en constructivisme samen vallen. Het positivisme kent de rationeel-analytische maakbaarheidsgedachte, waarin de expert uitlegt hoe organisaties optimaal gemaakt kunnen worden. Het was en is de wereld van de (raadgevende) ingenieurs en van de economen. Met het besef dat de factor mens een belangrijke rol speelt in organisaties en er aandacht kwam voor factoren als motivatie en gevoelens doen de gedragswetenschappers hun intrede. En via een participatiegedachte ontwikkelde het vak zich een beeld van organisaties dat beschrijft hoe het creatief vermogen in systeem en mens zelf zit en alleen maar gestimuleerd hoeft te worden. Organisaties zijn in dat denken niet zozeer een objectief feit, alswel uitkomsten van de betekenissen die mensen eraan geven; ze zijn fundamenteel subjectief.

Althans, die beweging hebben we in denken en in spraak gemaakt. Maar zien we niet heel vaak ook dat de constructivistische, creatievermogen-stimulerende aanpakken 'beleden' worden, maar dat de feitelijke aanpak positivistisch, rationeel-analytisch, expertmatig is? Richard Pascale onderzocht in 1990 de modes in management door de jaren heen en ontdekte dat er weliswaar steeds nieuwe inzichten zijn, maar dat de oude niet of nauwelijks verdwijnen. Van Diest beschrijft hoe in ondernemerschap positivistische en empiristische

uitgangspunten onvoldoende effectief zijn en hoe constructivistische concepten beter aansluiten bij de eisen van de omgeving, maar dat tegelijkertijd de positivistische uitgangspunten basis voor denken en handelen zijn.

Piet Vroon beschreef in *Tranen van de krokodil*, hoe onze hersenen evolutionair zijn ontstaan en hoe de lagen die in de evolutie werden toegevoegd weliswaar steeds grotere en genuanceerdere vermogens meebrachten, maar dat de oude lagen daar dwars doorheen ook hun invloed bleven uitoefenen. Een invloed die, omdat het niet langs de laatst aangelegde laag, de grote hersenen loopt, rationeel en intentioneel voor mensen moeilijk stuurbaar is. Ik weet dat ik als golfer volledig ontspannen moet slaan met alleen de perfecte beweging als doel, maar een jarenlange hockeytraining en mijn ingebouwde reflexen om bij frustratie extra energie toe te voegen, winnen het regelmatig van de rationele overweging rustig en geconcentreerd mijn balans te vinden. Onbedoeld geef ik de bal dan toch een flinke klap en even later vind ik mezelf terug om in onmogelijke bosjes mijn bal terug te vinden. Veranderen lijkt eenzelfde gelaagdheid te hebben als die hersenen. Een verandercultuur met veranderlagen. De bovenste laag is de meest verfijnde en wordt gezien als de meest belangrijke van alle evoluties. Maar deze laag is gebouwd op de oudere lagen en die zijn beter ingesleten. Rationeel sturen we verandering vanuit de nieuwe laag, maar onbewust handelen we vanuit de oudere lagen, of komen oude lagen erdoorheen 'piepen' en worden leidend in verandering. Niet als bewuste keuzen omdat de realiteit dat vraagt, maar omdat op de een of andere manier oude methoden en oud gedrag steviger geworteld zijn dan nieuwe denkbeelden.

Het mooie ervan, is dat alle aannamen over verandering er tegelijkertijd zijn, en allemaal beschikbaar zijn. Veranderaars verbinden zich met een specifieke laag die het dichtst bij hun normen en waarden past, maar hebben in principe alle lagen in zich. Een uitgangspunt dat De Caluwé en Vermaak in hun kleurendenken als uitgangspunt nemen. Wij denken dat alle lagen ook in het (collectieve) verandergeheugen verankerd zijn. Vergelijk het met het waardesysteem van Graves (waarop spiral dynamics gebaseerd is): alle waardesystemen zijn altijd aanwezig, één is dominant, mensen voelen zich meer of minder aangetrokken tot een specifiek systeem maar hebben alle systemen in zich, en datzelfde geldt voor grotere gemeenschappen als organisaties. Dat maakt onze verandercultuur 'messy' en complex. Ons veranderhandelen wordt gestuurd door meer dan ratio alleen, zowel in individuele veranderaars als in de verandercultuur.

We denken bewust te kiezen voor een veranderaanpak, maar in specifieke situaties grijpen we terug naar oude methoden en gedrag.

Duidelijke voorbeelden zijn reorganisaties die als doel hebben om creativiteit, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheid te stimuleren, maar vormgegeven worden als een rationeel-analytische was-wordtfuncctieaanpak.

Of een verandering waarin collegiaal leiderschap en zelfsturing centraal staan, en waar organische verandering de organisatie naar een ander plan moet brengen. Niemand van de betrokkenen weet echt hoe het moet, dus er gebeurt steeds niets, omdat organisch iets is dat vanzelf ontstaat, of er gaat uiteindelijk toch iemand 'blauw' sturen om maar iets te bereiken.

Veranderverhalen

Onze wereld verandert. We leven in een tijd van globalisering, van technologische ontwikkelingen die elkaar in een enorm tempo opvolgen, van individualisering en van overaanbod. Een wereld waarin we de producten vervangen als ze het niet meer doen of als er apparaten zijn die meer kunnen. Een wereld waarin merkentrouw (mijn vader wilde jarenlang

alleen een Volkswagen hebben) heeft plaatsgemaakt voor wendbare en wispelturige consumenten. Een wereld waarin we in het overaanbod in de media en internet zappen en ons ervan bewust zijn dat we meer weggooiën dan gebruiken. Geen schaarste maar overdaad. Een wereld die uitnodigt het nieuwste te willen en het oude weg te werpen. Hoeveel mensen in deze zaal beschikken over een I-phone, een telefoon die hier nog niet te koop is?... maar daarom wel zo aantrekkelijk wordt?

Zou het kunnen zijn dat een wereld waarin we snel tot vervanging van spullen overgaan ook het sneller vervangen van organisaties bevordert?

Als het om verandering gaat, zien we verschillende verhalen.

Er lijkt een verhaal te zijn over eigenaarschap. In deze wereld, mag je over 'eigendom' vrij beschikken. Met je eigendom druk je uit wie je bent en hoe je je onderscheidt van anderen. Waar vroeger een Ford in alle kleuren werd geleverd, mits het zwart was, is de goedkoopste Ford nu leverbaar met vier motoren, veertien kleuren en veertig accessoires in verschillende combinaties.

Je kunt het krijgen zoals je het hebben wilt.

En als iets van jou is, mag je ermee doen wat je wilt.

Dat geldt voor het bedrijf waar je aandelen van hebt, maar ook als je lid bent van Tweede Kamer of gemeente. En omdat het je eigendom is, mag je ermee omgaan als een soevereine vorst. Als je het zo en zo wilt dan dient het ook zo en zo te gebeuren. Je bent meer dan de baas, je bent de eigenaar, je gaat erover, je mag dicteren.

En we zien een ander verhaal. Een verhaal over verbinding. Een verhaal dat uitgaat van het besef onderdeel te zijn van grotere tradities en gehelen, en dat uitgaat van rentmeesterschap en goed beheer en bestuur. Je bent verantwoordelijk, maar respecteert de eigenheid van waarover je verantwoordelijk bent.

Beide verhalen vind je terug in onze verandercultuur. Het blijkt een cultuur met subculturen. De subcultuur eigenaarschap voelt zich thuis bij het Angelsaksisch veranderen, de subcultuur rentmeester meer bij de Rijnlandse. Er zijn dus niet alleen veranderlagen, maar ook subculturen met andere waardesystemen die elkaar uitsluiten of maar moeilijk verstaan.

Cultuurverandering

De mooiste verandering die je kunt organiseren, is de cultuurverandering. Als de cultuur verandert, dan zijn normen en waarden veranderd, handelen mensen vanuit andere overtuigingen en laten ze om die reden ander, meer passend gedrag zien. In organisaties willen we graag cultuurveranderingen. We willen niet alleen dat de technologie of de structuur verandert, we willen niet alleen dat het bijpassende gedrag verandert, we willen ook dat het daarna niet weer terugverandert. En dus moet niet alleen het gedrag veranderen, maar ook de hearts and minds van de medewerkers. We realiseren ons ook dat het de moeilijkste veranderingen zijn, of dat ze zo moeilijk zijn dat mensen zich van deze veranderersoort afkeren ('dat is zo vaag, daar beginnen we niet aan'). Toch we willen de cultuur veranderen juist in de overtuiging dat de cultuur niet makkelijk (terug) verandert. We willen het eigenlijk veranderen zodat het daarna onveranderbaar wordt.

En ook hier zie je lagen: zelfs snoeiharde reorganisaties die gericht zijn op reductie, hebben ergens in hun organisatie- en formatieplan staan dat het eigenlijke doel cultuurverandering is. En op die manier organiseren we ook steeds weer de self fulfilling prophecy over cultuurveranderingen die zo moeilijk zijn.

De Engelse filosoof John Gray is pessimistischer als het om cultuurverandering in de maatschappij gaat. Hij ziet wel een vooruitgang in wetenschap en techniek, maar niet in de menselijke moraal. In 'Strohonden' zegt hij: "Onze kennis neemt daadwerkelijk toe en deze groei is – behoudens een wereldwijde catastrofe - niet meer ongedaan te maken. Verbeteringen in staatsbestuur en maatschappij zijn niet minder werkelijk, maar tijdelijk. Niet alleen kunnen ze verloren gaan, ze zullen verloren gaan. De geschiedenis vertoont geen opgaande of dalende lijn, maar een afwisseling van winst of verlies. De voortschrijdende wetenschap spiegelt ons de gedachte voor dat wij anders zijn dan de andere dieren, maar de geschiedenis ontnemt ons die illusie." Daarmee zegt Gray dat er op het gebied van beschaving in sociale systemen en de kwaliteit van het leven door de eeuwen heen wellicht conjuncturele veranderingen zijn geweest, maar dat er structureel van vooruitgang in het sociale systeem geen sprake is. Zou dit ook het geval kunnen zijn in organisaties en bij organisatieverandering?

Het lijkt ons wel plausibel dat je kunt zeggen dat er ook in organisaties duidelijk sprake is van groei van technologie en van kennis. Er is ook aantoonbaar sprake van groeiende productieaantallen en –complexiteit. En hoe zit het met bedrijfscultuur? Zou het zo kunnen zijn dat cultuurveranderingen gedoemd zijn om hooguit conjuncturele winst- en verliesschommelingen te laten zien? Of hebben wij last van verschillende lagen in ons verandergeheugen die ons parten spelen bij pogingen om organisatiecultuur te veranderen en doen we het gewoon niet goed?

Is dat nou zo, en zijn cultuurveranderingen gedoemd om hooguit conjuncturele winst- en verliesschommelingen te laten zien? Of hebben wij last van verschillende lagen in ons verandergeheugen die ons parten spelen bij pogingen om organisatiecultuur te veranderen en doen we het gewoon niet goed?

Ideologie en realiteit

René Gude, de directeur van het ISVW waar we vandaag te gast zijn, heeft in ons boek een stuk geschreven over hoe in de filosofie naar verandering gekeken wordt. Hij beschrijft de tegenstelling tussen verandering en onveranderbaarheid bij monde van Heraclitus en Parmenides. *'Alles wat we zien verandert voortdurend, zei Heraclitus, maar onze zienswijze niet. De logos, onze manier van kijken, onze begrippenkaders zijn onveranderlijk. Rozen verwelken, schepen vergaan, maar het woord 'roos' en het begrip 'schip' blijven altijd onaangedaan. ... Heraclitus is de empirist die zoekt naar duurzaam inzicht (logos) in een voortdurend veranderlijke wereld, een bescheiden triomf over de feiten. Tijdgenoot Parmenides was radicaler. Hij maakte zich nauwelijks zorgen over de veranderlijke materie, maar verheugde zich buitensporig in de permanentie van onze begrippen. Zijn redenering was: als begrippen constanter zijn dan de zintuiglijke werkelijkheid, count your blessings. Hij is de rationalist, die de zoektocht naar een vast begrip van de veranderlijke wereld juist laat beginnen bij de onveranderlijke ideeën, zoals 'driehoek' en 'cirkel'. Die ideeën zijn perfectter dan enige werkelijke driehoek of cirkel ooit zal zijn. De logos is dus zeer wel in staat het onveranderlijke zijn te denken en voor zover wij veranderingen waarnemen, bedriegt de waarneming ons en moeten we daarop niet vertrouwen. Een grootse overwinning van de geest op de feiten.'*

Volgens René, die een grote fan is van rationele denkers en systeembouwers als Descartes en Kant, is het abstracte idee richtinggevend voor handelen. Het idee heeft vormkracht, het is het onveranderlijke dat richtinggevend is voor verandering, het is het vermogen dat schept terwijl het in zichzelf onveranderlijk is.

Alle menselijke ondernemingen, je karaktervorming, je huwelijk, je bedrijf zijn volgens René gericht op het onvergankelijke. En wat we doen... is voortdurend veranderen om dat onveranderlijke te bereiken.

We proberen continuïteit voor de organisatie te bereiken door te veranderen; ik moet in mijn huidige opdracht saneren voor een blijvende toekomst. We gaan in therapie om het voortbestaan van ons huwelijk te redden. We veranderen om niet te veranderen.

Waar in ons verhaal tot nu toe is de realiteit van organisaties? Waar is de taai werkelijkheid van alle dag? Nergens. Verandercultuur leidt tot veranderaanpakken die hun weg vinden in organisaties, maar verandercultuur zelf gaat niet over die realiteit. Verandercultuur gaat over de idealen, de utopieën en de werkelijkheden zoals we zouden willen dat ze zijn. Die gebruiken we als vormkracht voor het realiseren van verandering. Een belangrijke kracht en een groot goed. En een enorme valkuil. Onze verandercultuur plaatst ons in ideale werelden van waaruit we vervolgens proberen om de werelden die we in de realiteit tegenkomen te veranderen. Het is het virtuele prototype van de gewenste organisatie waarvan we hopen dat we de bestaande werkelijkheid ernaar kunnen modelleren: "Zou deze concrete situatie zo goed willen zijn zich aan te passen aan mijn abstracte ideeën?"

Een paar maanden geleden werd de eerder genoemde John Gray in VPRO's Tegenlicht geïnterviewd over de waarheid. Hij schetst een wereldbeeld waarin de grote utopieën (mede) ten grondslag liggen aan de 'ellende' in de wereld. Hoe belangrijk de vormkracht van een utopie ook is, een echte utopische situatie is niet realiseerbaar en dogmatisch handelen vanuit die utopie leidt tot verzet en ellende. Het brengen van democratie in Irak of bijvoorbeeld de gelijkheid van alle mensen in China, leidt tot grote ellende

Nu willen we verandercultuur niet vergelijken met dit soort grote utopieën en zeker willen we veranderaars niet vergelijken met dogmatici die te sterk vasthouden aan hun utopie en zo een (bijna-)oorlog creëren. Maar dat organisaties zich verzetten tegen al te utopische veranderingen, dat is ons tijdens het schrijven van het boek wel duidelijk geworden.

En laten we wel wezen, je moet er toch niet aan denken dat mensen in een organisatie echt doen wat de leiding van hen vraagt? Het zou in no time vastlopen; dat noemen we een stiptheidsactie!

Robuustheid en taaiheid

Naast de vormkracht van het idee, is er de vormkracht van de realiteit. Organisaties bouwen zich vooral in die laatste traditie en worden daardoor onveranderbare entiteiten. Mensen in organisaties handelen in de wereld van alle dag en ze bouwen daarmee gewoonten, patronen en routines. Richtinggevende scripts die je helpen de wereld om je heen te begrijpen, die energiebesparend zijn (want je zult maar steeds weer alles opnieuw moeten uitpraten met elkaar en moeten uitvinden hoe je het slimst kunt handelen) en die zorgen voor stabiliteit. Wij hebben dit vermogen om stevigheid te bouwen in de realiteit robuustheid genoemd.

Robuustheid is het vermogen van organisaties om zichzelf te blijven onder veranderende omstandigheden. Ideologie speelt daarin niet zo'n grote rol, de feitelijke en praktische alledaagse realiteit wel.

Robuustheid is verankerd in alle facetten van de organisatie en blijft robuust door de verschillende aspecten die het kent.

- Robuuste organisaties blijven robuust, omdat ze vormen van geleerdheid in zich hebben. Tijdens het bouwen en in stand houden van de praktijk van alle dag, zijn mensen en hun organisatie 'slim' geworden. Ze weten hoe de wereld eruit ziet en hoe je daarin hoort te handelen. Die geleerdheid is richtinggevend voor wat mensen in organisaties zien en hoe ze wat ze zien interpreteren. Hoe sterker werkelijkheidsbeelden zijn, hoe minder mensen of organisaties open staan voor nieuwe werkelijkheden. En hoe minder ze daarvoor open staan, hoe minder verandering mogelijk is.
- Robuuste organisaties blijven robuust door hun gewoonten. In de praktijk van alledag zijn handelingspatronen en routines ontstaat. Deze zijn richtinggevend voor gedrag en duidelijk. Het scheelt energie om je ernaar te gedragen. Deze ingesleten patronen zijn niet makkelijk af te leren, en mensen vallen er makkelijk in terug.
- Robuuste organisaties blijven robuust, omdat de machtsverhoudingen in organisaties nooit wezenlijk ter discussie komen. Macht is gebaat bij stabiele verhoudingen en die stabiele verhoudingen leiden tot stabiliteit in de organisatie. Er is de dynamiek van het machtsspel zoals dat dagelijks gespeeld wordt, maar er is ook het stabiele machts patroon dat nooit ter discussie komt. We worden nog wel eens gevraagd een rol te spelen bij conflicten in organisaties als er iets mis gaat in het machtsspel. We zijn echter nog nooit gevraagd door een opdrachtgever om het machts patroon op een zodanige manier te veranderen dat zijn macht zou afnemen.

Zo heeft de realiteit 'greep' op hoe organisaties organiseren en in stand blijven. Een ideologie, een vergezicht, een mooi mensbeeld of een prachtig perspectief heeft misschien vormkracht en het is wellicht iets waar mensen zich in gedachten mee kunnen verbinden, maar robuustheid ankerd in de realiteit en raakt versterkt door het handelen in de realiteit. Waar René Gude spreekt over een 'grootse overwinning van de geest op de feiten', signaleren wij vooral een voortdurende en onbesliste strijd tussen ideeën en realiteit.

Een strijd waar robuuste organisaties een bijzonder sterk wapen in de strijd gooien: taaigheid. Taaigheid is de reactie van een organisatie op externe of geplande verandering. Geplande verandering probeert het systeem te veranderen 'van buitenaf'. Maar datzelfde systeem voelt zich goed bij de patronen en de balans die ze gevonden heeft en laat zich niet zomaar veranderen. De organisatie reageert dan taai.

Taaigheid wordt vanuit verandercultuur meestal gezien als weerstand. Als je robuustheid en taaigheid als fenomenen van de organisatie zelf beschouwd, dan heeft het niets met weerstand te maken. Weerstand is gericht tegen iets wat je wilt bereiken. Het redeneert vanuit de veranderaar en zijn doelen. Taaigheid is een vermogen van organisaties, het vermogen om te zorgen dat datgene wat je gebouwd hebt, niet zomaar stuk gaat. In ons boek onderscheiden we drie vormen van taaigheid:

- Terugveren: is te zien in situaties waarin de verandering op gang komt maar waar de veranderkracht om verschillende redenen wegvalt. Robuuste handelingspatronen en routines nemen dan weer de overhand en de situatie veert terug naar het oude. Iedereen was constructief in de poging tot veranderen, het oude was nog niet geheel vervangen door het nieuwe en afleren is moeilijker dan aanleren.
- Smoren: is te zien in situaties dat de verandering bedacht is door iemand die onvoldoende aangesloten is bij de werkpraktijk van degenen die moet veranderen. Meestal gaat het om een verandering die het doel van iemand anders dient. De organisatie en haar mensen, niet

onwelwillend om te veranderen, neemt die delen van de verandering over die passen in het primair proces of die de zaak niet te veel verstoren en de rest van de ambitieuze verandering wordt gesmoord en vervormd tot papieren tijger.

- Calculeren: is een strategie van mensen. Mensen zijn geen pionnen op het schaakbord van de veranderaar; ook niet als je ze meeneemt, laat participeren en zelf laat creëren. Mensen hebben hun eigen belangen en zijn slimme spelers. Ze calculeren hun eigen zetten in het veranderveld en kunnen een verandering behoorlijk taai maken.

Terug naar verandercultuur

Vinden wij dan, na het schrijven van ons boek, dat onze verandercultuur niet deugt of dat het alleen maar losgezongen idealen of utopieën zijn? Nee, integendeel. Wij koesteren de vormkracht van het ideaal of het vergezicht. Zonder dat geen beweging.

Maar onze verandercultuur kenmerkt zich wel door een discours over idealen. Het gaat zelden over wat er is, het gaat meestal over waar we naar toe moeten of willen. En waar we naar toe moeten of willen, dat is er nu nog niet. Wat er nu is, is de realiteit. De realiteit die zich kenmerkt door robuustheid en die taai reageert als ze geconfronteerd wordt met veranderingen die niet gaan over die realiteit, maar over de idealen.

Als we iets van het schrijven van ons boek geleerd hebben, is het dat organisaties baat zouden hebben bij een verandercultuur, waarin de robuuste, taaie, stabiliteit van alle dag net zo'n plaats in zou moeten nemen als het ideaal en het vergezicht, een cultuur waarin realiteitszin grote waarde heeft en waarin wat goed is, behouden mag blijven. Dat helpt realistisch veranderen.

Zijn wij na het schrijven van het boek geen onderdeel meer van 'onze' verandercultuur?

Welnee, daar komen we nooit meer uit en zoals een vis niet aan water kan ontsnappen, kunnen wij dat niet aan de verandercultuur waarin we zijn groot geworden. Waaruit dat blijkt? We schreven onlangs een artikel voor het themanummer van M&O. Over grenzen aan de maakbaarheid en hoe onveranderbaarheid daar een rol in speelt. Belangrijkste reactie van collega's: 'mooi verhaal, maar er zit wel weinig veranderperspectief in'. Een heldere reactie, passend in het discours van onze verandercultuur.

Onze reactie: we hebben handelingsperspectief en verandering ingebracht in het artikel, en zelfs ook nog in het boek. Daarmee is voor ons de cirkel rond, verandering en onveranderbaarheid horen bij elkaar. We hopen dat we in onze verandercultuur een plaats kunnen inruimen voor het onveranderbare. Dan komen ze beide beter tot hun recht.

Meer over het symposium 'Verandercultuur en cultuurverandering' en het boek 'Onveranderbaarheid van organisaties' is te vinden op www.onveranderbaar.nl

Organisatievragen

Leike van Oss en Jaap van 't Hek

Literatuur

- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handbook voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Diest, H. van (1997). *Zinnig ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Gray J. (2002). *Strohonden, gedachten over mensen en andere dieren*. Amsterdam: Amob/Anthos.
- Hek, J.M. van 't, Oss, L. van (2008). Robuustheid en taaiheid, over de grenzen tussen maakbaarheid en onveranderbaarheid van organisaties. *M&O*. No. 3-4, 2008.
- Oss, L. van, J.M. van 't Hek - *Onveranderbaarheid van organisaties* – Amstelveen: Lenthe, 2008
- Pascale, R. (1990). *Managing on the edge: companies that use conflict to stay ahead*. Simon & Schuster.
- Sloterdijk, P. (2006). *Het kristalpaleis; een filosofie van de globalisering*. Amsterdam: Boom.
- Vroon, P. *Tranen van de krokodil; over de snelle evolutie van onze hersenen*. Ambo.