

Leertrajecten ontwerpen vanuit een coachend perspectief

Philippe Bailleur

Zelfstandig coach en adviseur

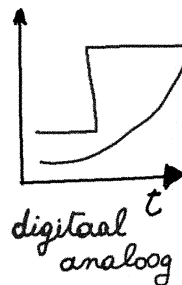
Werken en leren zijn meer en meer aan het versmelten. Arie de Geus (A. de Geus, 1997) stelt dat: "Elk inzicht, elke uitvinding – een nieuw product, een nieuwe aanpak, een nieuw proces, – in werkelijkheid een leerproces is. Zolang een organisatie sneller leert, ideeën genereert en die in het werk opneemt, zal ze iedereen die haar imiteert, voorblijven." Dit komt omdat we nu leven in een maatschappij die een sterk beroep doet op het vermogen van mensen om voortdurend nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en om die vervolgens toe te passen in processen van stapsgewijze verbetering en/of radicale vernieuwing (= kennisproductiviteit).

Volgens Jack Welch (D. Ulrich, M. Goldsmith, 2003) is de wens en het vermogen van een organisatie om van nieuwe situaties te leren en dat geleerde snel in actie om te zetten, haar ultieme competitieve voordeel. Dat betekent dat "ontwikkelen" een kerncompetentie geworden is. Joseph Kessels stelt daarbij (M. Rondeel, S. Wagenaar, 2002) dat het leren ondertussen ook verder gaat dan het verwerven van nieuwe materiedeskundigheid en probleemoplossende vaardigheden. De klemtoon verschuift meer en meer naar het ontwikkelen van reflectieve, communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. Het leveren van een bijzondere bijdrage en de bereidheid om daar op lange termijn voor te willen blijven ontwikkelen, voegen daarenboven een nieuwe – minder grijpbare – dimensie toe. Authentieke belangstelling, innerlijke gedrevenheid, emotie, talent en affectie zullen daarom een steeds grotere rol gaan spelen.

Net door deze evolutie zullen organisaties uitgenodigd worden om het leren op een andere manier aan te pakken. Niet alleen leren en werken komen dicht bij elkaar, maar ook persoonlijke en organisatie-ontwikkeling lijken steeds meer verbonden te zijn met elkaar.

Hoe sommige organisaties omgaan met deze evolutie

Eerst en vooral merken we dat klassieke top-down organisaties – die eerder gebaseerd zijn op macht en dwang – nog steeds werken vanuit de "machinemetafoor" waarbij mensen eerder radertjes lijken te zijn in het geheel. Verandering en leren worden daar nog steeds als een digitaal proces beschouwd. Uitspraken als "men heeft toch een training gekregen", "het was toch een duidelijke presentatie" en "de verandering is geslaagd, alleen de mensen zijn niet mee" zijn in dat soort organisaties – die er nog heel vaak zijn – vaak gehoord. Men heeft het nog moeilijk met die minder grijpbare – doch wezenlijke – dimensie van leren en ontwikkeling waarnaar in de inleiding wordt verwezen. Binnen die dimensie past de 'organische metafoor' met een meer analoge evolutie veel beter. Geduld, vertrouwen, ondersteuning, aandacht, stapsgewijs, ... zijn woorden die meer passen binnen dat kader maar helaas vaak lastig te omarmen zijn in een snel evoluerende wereld.



Organische processen op een machine manier aanpakken, zorgt o.a. voor de volgende effecten:

- Een bijzonder goed scorende training blijkt uiteindelijk toch maar weinig effect te hebben in de werkcontext.
- Training wordt niet (meer) gebruikt ter ondersteuning van ontwikkeling, maar als incentive, retentietool, doekje voor het bloeden...
- De top van de organisatie heeft amper oor naar de adviezen die mensen geven om de integratie van het geleerde makkelijker te maken in de werkcontext. Vaak omdat dat niet zo gepland was.



- De organisatie belooft, stimuleert ander gedrag dan dat wat door het ene of andere leertraject wordt aangeboden.
- ...

Binnen dat organische kader is het niet meer dan logisch dat de akker vruchtbaar en goed geploegd moet zijn voor je erop kunt zaaien. Organisaties die zowel naar de akker als het zaaigoed kijken, halen veel meer uit leertrajecten dan organisaties die bijna uitsluitend naar het zaaigoed kijken. Door bewust te kijken naar succesvolle leertrajecten en die af te zetten tegen minder goed gelukte leertrajecten, wordt meer en meer duidelijk wat ervoor zorgt dat leerinterventies duurzaam worden. De filosofie achter 'coachen' blijkt binnen dat kader een goede basis te bieden.

Wat betekent 'coachen' binnen het kader van leertrajecten?

'Coachen' betekent dat je het potentieel van een individu, team of groep vrijmaakt en dit om een bepaalde, vooropgestelde doelstelling te realiseren. Dit betekent heel concreet dat je overtuigd bent van het feit dat het gewenste vermogen al aanwezig is! Als coach ben je vervolgens vnl. ondersteunend voor de ontwikkeling die je coachee, interne of externe klant, opdrachtgever, ... wil maken teneinde het vooropgestelde doel te realiseren. Daarenboven ga je vooral op zoek naar manieren om ervoor te zorgen dat de beweging die in gang wordt gezet ook verder gaat eens de begeleiding stopt. Binnen dat kader gebruikt men vaak de term 'ecologisch': past het gewenste gedrag bij de persoon (anders zal hij er toch mee stoppen), zal het ondersteund worden binnen zijn leef- en werkcontext (anders zullen ze hem er toch mee doen stoppen), ... Coachen betekent dus jezelf – als begeleider – stap voor stap overbodig maken naarmate je merkt dat het ontwakende vermogen om het doel te bereiken voldoende ontwikkeld is. Net daarom is het cruciaal om te werken met de innerlijke drijfveren van een individu, team of grotere groep en dit door verlangen te creëren naar een mooiere toekomst (= doel) en anderzijds door blokkades die ervoor zorgen dat het verlangen niet meer kan stromen, vrij te maken.

In dat opzicht lijkt coachen wel op beeldhouwen. Enerzijds heeft een beeldhouwer vaak intuïtief een idee van wat er uit een bepaalde rotsblok te halen is (= potentieel). Dit vormt dan letterlijk en figuurlijk het 'beeld' waar hij aan wil werken. Anderzijds gaat hij wegkappen wat weggekapt kan worden, vrijmaken, mooi maken En al werkende ontvouwt zich stap voor stap het beeld voor zijn ogen. De

beeldhouwer lijkt in eerste instantie de regie in handen te hebben, maar vaak hoor je beeldhouwers vertellen dat de steen hen de weg heeft gewezen naar het beeld, net als bij coaching. Ook daar worden interventies pas echt duidelijk naargelang wat zich ontvouwt in relatie met en bij de doelgroep.

'Organisch', is dat dan zomaar wat proberen tot het lukt?

Aangezien een coach zich laat leiden door wat zich aandient, betekent dit dat een leertraject moeilijk vooraf tot in de puntjes uit te tekenen is. Je kan wel de grote lijnen uittrekken, gekoppeld aan het doel dat vooropgesteld werd, maar de verdere inkleuring zal elke keer opnieuw afhangen van het effect van de verschillende interventies. Bij succesvolle leertrajecten merken we dat het al-doende-ontwerpen – wat door Robert E. Quinn "Building the Bridge as you Walk on it" werd genoemd – voor een veel betere afstemming zorgt in vergelijking met een meer mechanistische aanpak waarbij alles op voorhand in modules, stappen en draaiboeken is gegoten. Als alles al *a priori* geregisseerd is, dan is de kans groot dat een groot percentage van het verlangen verlamd wordt en net daar zit de energie die nodig is voor ontwikkeling. Alleen al het feit dat mensen mogen meebouwen aan hun toekomst, creëert draagvlak en vooral energie om erin te vliegen.

Voor organisaties is controleerbaarheid en voorspelbaarheid echter vaak – en logischerwijs – belangrijk, al is het

Welk (organisatie)doel dient het leertraject te ondersteunen?

- Is het duidelijk tot welk organisatiedoel het leertraject moet bijdragen?
- Weet je hoe je het effect van het leertraject in kaart gaat brengen in relatie tot het vooropgestelde doel?
- Is het duidelijk wie er allemaal betrokken moet worden bij dit leertraject en welke hun rol of bijdrage kan zijn in relatie tot het vooropgestelde doel?
- Weet je welke toekomstbeelden de verschillende betrokkenen hebben en zijn die overlappend of tegenstrijdig?
- Welke principes en/of waarden zijn cruciaal doorheen het proces?

maar om één en ander te kunnen budgetteren. Een dergelijke aanpak is dus vaak moeilijker in te zetten. Daarom is het goed een houvast te hebben en te kunnen geven terwijl een leertraject zicht ontvouwt. Een duidelijk doel met bijpassende ontwerpprincipes (als je bv. wil dat medewerkers klant- en vraaggericht gaan werken, dan dient die vraaggerichte aanpak ook in het leertraject te zijn verweven) zijn in die zin een cruciale houvast. We merken immers vaak dat het vasthouden aan de planning er vaak net voor zorgt dat het vooropgestelde doel niet wordt bereikt.

“Organisaties veranderen niet, mensen veranderen!” (Richard Barrett)

Vaak bedenken managers gedurende weken een strategie en een bijpassende structuur. Deze wordt dan op een digitale manier – van vandaag op morgen alsof je een verandering kunt aanschakelen – geïmplementeerd. De buitenkant is veranderd en de rest volgt wel. “Het was een goed changeproces, alles is goed verlopen alleen de mensen zijn (nog) niet mee!” is dan een vaak gehoorde opmerking. Organisaties die het verschil maken, hebben geleerd dat de sleutel voor verandering bij mensen ligt. De mate waarin de strategie vertaald wordt tot op het niveau van gedragsverandering (= Strategy Execution) blijkt hierbij cruciaal te zijn. De kunst is om te gaan kijken welk gedrag ervoor zal zorgen dat de aangepaste strategie ook daadwerkelijk handen en voeten zal krijgen (Huselid, Becker, Beatty, 2005).

Bij succesvolle leertrajecten zien we dat er vooral gezocht wordt naar de ‘gedrags-set’ die het meest bepalend zal zijn voor de realisatie van de strategie i.p.v. meteen een breed functieprofiel met allerhande competenties op mensen los te laten. Je pikt er als het ware de cruciale gedragingen uit die eigenlijk een indicatie zijn voor het feit dat iemand de juiste onderliggende competenties heeft. Dit kan je doen door op zoek te gaan naar ‘positieve uitzonderingen’ (Tjepkema, Verheijen, 2009; Ulrich, Goldsmith, e.a., 2003; Vandamme, 2007): “Waar zie je nu al mensen die in meerdere of mindere mate doen wat cruciaal is om de nieuwe strategie te realiseren? Welke mensen tonen het nieuwe al?” Door het gedrag van die ‘nieuwe helden’ te modeleren of haarfijn in kaart te brengen, leer je welke denk-, waarde- en gedragspatronen ervoor zorgen dat dit gedrag zich manifesteert. Deze knowhow is heel cruciaal. Hoe dieper het inzicht in gedragspatronen, hoe beter je een leertraject kan ontwerpen. Die knowhow zal trouwens ook cruciaal zijn voor het afstemmen van je organisatie zodanig dat ze het gewenste gedrag ontlokt i.p.v. afremt bij mensen (zie ver-

der). Inderdaad, pas nadat je goed in kaart hebt gebracht welk gedrag cruciaal zal zijn en hoe dat dan precies in elkaar zit, kan je een leertraject en een organisatiestructuur ontwerpen: “People First!”

Welk gedrag zal het meeste impact hebben op de realisatie van het vooropgestelde doel?

- Welk herkenbaar en herhaalbaar gedrag heeft het meeste impact op de realisatie van het vooropgestelde doel?
- Ben je zeker? Kan je dat ‘hard’ maken?
- Heb je daar al ‘positieve uitzonderingen’ van gezien in de werkcontext van de doelgroep van het leertraject?
- Heb je voldoende inzicht in de ‘structuur’ van het gewenste gedrag?

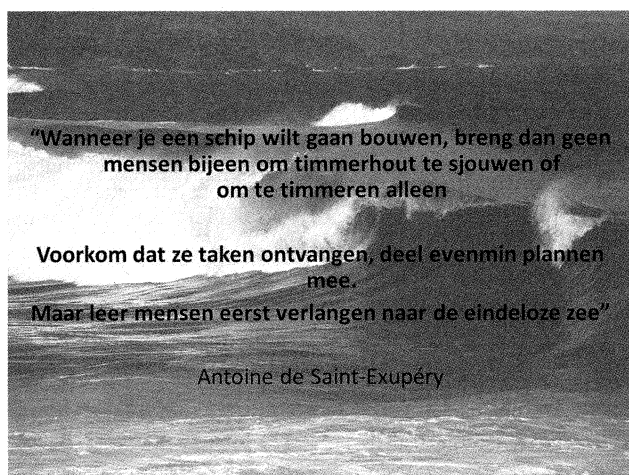
Eerst het gedrag en dan pas de organisatievorm, ter ondersteuning

Transformatie gebeurt altijd langs een dubbel spoor. Aan elke verandering is er altijd een zegzegde binnen- en buitenkant (Wilber, 2000; Bridges, 2003). De binnenkant omhelst de individuele waarden en overtuigingen (= mindset) plus de collectieve waarden en overtuigingen (= organisatiecultuur). De buitenkant omhelst het individuele gedrag en de processen en structuren van de organisatie. Leertrajecten waarbij rekening gehouden wordt met dat dubbel spoor, blijken veel meer impact te hebben terwijl we vaak zien dat enkel de buitenkant grondig wordt aangepakt. Daarnaast is het ook belangrijk om de onmiskenbare link tussen de vooropgestelde persoonlijke ontwikkeling – die je wil ondersteunen met een leertraject – en de vooropgestelde ontwikkeling van de organisatie te blijven zien. Dit omdat leerprocessen rechtstreeks verbonden zijn met de ontwikkeling van de organisatie. Als de organisatie niet mee beweegt dan stremt het leerproces zo goed als altijd.

Pas als duidelijk is welke gedrags-set cruciaal is om een bepaald plan of een bepaalde strategie waar te maken en pas als er voldoende inzicht is in dat gedrag, kan het leertraject ontworpen worden. Hierbij dien je als ontwerper twee vragen te stellen. Hoe kunnen we deze gedragsverandering zodanig aantrekkelijk maken dat mensen er van binnenuit toe gemotiveerd geraken (zie het citaat van Saint-Exupéry). Niet voor niets zei Seneca: “Niet kunnen is het voorwend-



sel van niet willen.” Als mensen geen ‘goesting’ krijgen om nieuw gedrag te ontwikkelen dan loop je het risico dat ze cosmetisch gedrag gaan ontwikkelen om niet door de mand te vallen of uit angst. Daarmee haal je echter geen uitzonderlijke resultaten en je kunt het op lange termijn toch niet volhouden.



Mensen ‘goesting’ doen krijgen voor het gewenste gedrag zodanig dat ze van binnenuit gemotiveerd worden, is cruciaal. Bonussen alleen zorgen daar meestal niet voor ... die heeft een coach trouwens niet ter beschikking. Zo gaven bepaalde gemeentebesturen ooit een premie aan mensen die ratten vingen omdat er een rattenplaag heerste in Vlaanderen. Het effect was echter omgekeerd. Mensen gingen ratten kweken om de premie binnen te halen, dat was een stuk gemakkelijker dan ratten vangen in het wild. Deze maatregel prikkelde dus niet de juiste ‘goesting’ – wel integendeel. Mensen gingen voor de premie maar niet omdat ze de rattenplaag wilden helpen wegwerken. De voorbereiding, de

communicatie, het ontwerp en het verloop van een leertraject moeten dus de innerlijke drijfveren van mensen doen klikken op het doel dat voorop staat. Pas dan start het echte leren dat er ook voor zal zorgen dat mensen de gewenste gedrags-set verder zullen ontwikkelen.

“Je komt van een training zeker?”

Mensen leven niet in een vacuüm, dat betekent heel concreet dat het individuele leerproces zich ook vertaalt in de relatie tot de mensen rondom de medewerker die bv. deelgenomen heeft aan een leertraject. De mensen rondom de medewerker zijn dus minstens even cruciaal ter bevordering van de integratie van het leerproces. De ‘ecologie-check’ die coaches vaak gebruiken en waarover we het hierboven al hadden, peilt naar innerlijke consistentie, maar ook naar uiterlijke consistentie. Beiden zijn cruciaal om het leerproces te ondersteunen. In die zin is het steeds belangrijk om inzicht te verwerven in het relationele netwerk rond de doelgroep van het leertraject. Dit kunnen collega’s zijn binnen het eigen team, collega’s van een afdeling waarmee dient samengewerkt, klanten, leveranciers, ... en natuurlijk de leidinggevende van de medewerker zelf.

In dat opzicht wordt er wel eens gesproken over relationeel of systemisch ontwerpen. De coachende benadering zorgt ervoor dat je het hele relatiernetwerk van de medewerker in beschouwing neemt omdat je weet dat dit krachtig kan werken in zowel een positieve of negatieve richting. Een Amerikaans onderzoek toonde bv. dat medewerkers die heel klantgericht werden bevonden door hun klanten, vaak minder goede evaluatienota’s kregen en vice versa (Clifton, Buckingham, 2002). Dat lijkt in het eerste opzicht onlogisch en toch ook weer niet. Een klantvriendelijke medewerker ontwikkelt een gedrags-set die de organisatie onder spanning zet en een manager bewaakt vaak de stabiliteit van

Mensen van binnenuit warmmaken voor het leerproces en vervolgens het leren ondersteunen.

- Heb je een beklijvende manier gevonden om ervoor te zorgen dat mensen van binnenuit gemotiveerd worden voor de vooropgestelde gedragsverandering?
- Zorgt het leertraject ervoor dat mensen de juiste gedrags-set ontwikkelen en dit afgestemd op hun eigen werkcontext?
- Zullen mensen dit gedrag ook onder druk willen en kunnen inzetten?

Bouwen aan peer pressure en peer support.

- Heb je ervoor gezorgd dat mensen aangemoedigd zullen worden door de mensen rondom hen?
- Ben je zeker dat het juiste gedrag zal aangemoedigd worden?
- Is er hulp, informatie en ondersteuning beschikbaar on the field?
- Wordt er voldoende snel aan een kritische massa gebouwd?

processen. Dit soort tegenstrijdigheden komen dus vaker voor dan we vermoeden.

Eens de mensen rondom de doelgroep ook gewonnen zijn voor de vooropgestelde ontwikkeling dan merk je vaak dat dit een grote boost geeft aan het leerproces. Het leren verloopt veel vlotter, vaak bijna zonder moeite. Dit maakt het ook mogelijk om ondersteuning beschikbaar te maken voor de doelgroep eens terug in de werkcontext. Als mensen vastlopen en ze kunnen nergens terecht dan kiezen ze natuurlijk voor het vertrouwde i.p.v. het gewenste gedrag. In dat kader wordt er gewerkt met field-coaches (bv. collega's die een peterschap-rol oppakken), online ondersteuning, ondersteuning van de leidinggevende door ervoor te zorgen dat hij of zij betrokken wordt in het leerproces, Als de cruciale mensen rondom de medewerker hetzelfde eindbeeld hebben van het gewenste gedrag dan ontstaat er als het ware een energetische mal waar de medewerker ingezogen wordt (Wheatly, 2006).

“Papier hier!”

In een Vlaamse gemeente wilde men dat er minder vuil op de wandel- en fietspaden zou rondslingeren. Het stadsbestuur besliste om langs wandel- en fietspaden bordjes te zetten met daarop een vriendelijke – maar na enkele regendbuien onleesbare – boodschap die daartoe zou moeten uitnodigen. Helaas stond er nergens een vuilbak. Zonde van de bordjes, die ondertussen allemaal ook nog eens zijn omgevallen of omgewaaid. Dit staat in schril contrast met het effect van ‘holle bolle gijs’ die we allemaal kennen van in de Efteling. Als je de ontwikkeling van een bepaalde gedrags-set wil ondersteunen omdat die de realisatie van je strategie zal ondersteunen, dan moet je ook consequent zijn. Het gewenste gedrag moet door de omgeving, de context, de cultuur aangemoedigd en mogelijk gemaakt worden. Ook hier zie je weer de binnenkant en de buitenkant van de organisatie terugkomen. Als je teamwerk wil, zet dan mensen in een ruimte waar teamwerk mogelijk is en niet in aparte hokjes. Als goede gesprekken voeren cruciaal is, voorzie dan ruimtes waar ongestoord kan gepraat worden en zet geen glazen ‘bokaal’ in het midden van de productiehal waardoor iedereen alle gesprekken life kan volgen. Als het delen van kennis cruciaal is, ondersteun dan samenwerkingsvormen waar kennisoverdracht mogelijk wordt gemaakt, want leren is veel complexer dan het raadplegen van een online kennisdatabank.

Hier horen medewerkers het onderscheid tussen de zogezegde verbale communicatie van de organisatie en de non-verbale communicatie. Enerzijds wil men een bepaald ge-

drag zien ontwikkelen en anderzijds ontwerpt men de organisatie niet als dusdanig. Impliciet (= non-verbaal) zeg je dan als organisatie dat je het eigenlijk niet echt wilt en mensen handelen daar dan ook naar, weliswaar ook impliciet.

Naast de harde kant (structuren, gebouwen, materiaal, software, ...) is er ook de zachte kant. Welk gedrag beloon je? En nu pas – en daarom niet minder belangrijk – komt de meerwaarde van belonen en positieve aandacht, denk terug aan het voorbeeld van de rattenplaag hiervoor. Eens mensen van binnenuit gemotiveerd zijn, is het goed om hun ontwikkeling gericht te ondersteunen. Binnen dit kader vallen de prestatie-indicatoren waar je mensen op aanspreekt. De juiste indicatoren kiezen in relatie tot de gedrags-set die je wilt ontwikkelen bij je medewerkers is een kunst op zicht. Het vergt heel wat inzicht in hoe mensen functioneren en het vergt vooral een goede opvolging naar het effect van hoe mensen reageren t.a.v. de beloningsmechanismen die je installeert. Goede feedbackmechanismen en wat sensitiviteit zijn hier zeker een meerwaarde. Immers, je krijgt wat je (on)bewust beloont of “wat je aandacht geeft, groeit” (Smit, Tjepkema, 2003). Eens dit goed geïnstalleerd is, kan je daar eventueel financiële bonussen of andere beloningsmechanismen naast zetten maar blijf alert! Minstens even krachtig is de juiste aandacht van de manager. Een manager die je pogingen om de gedrags-set te ontwikkelen, opmerkt en aanmoedigt heeft veel meer impact dan een manager die alleen maar waarderende feedback geeft als je er helemaal bent om dan maar te zwijgen over de manager die helemaal niets doet ter ondersteuning. Herinner je nog hoe je je kinderen leerde fietsen?

Wat beloont en/of ondersteunt de organisatie?

- Wordt het cruciale gedrag ‘slim’ beloond en gewaardeerd?
- Zijn kortetermijnbeloningen in harmonie met de langetermijndoelstellingen?
- Zijn er voldoende ‘kattebelletjes’ (bv. posters) die mensen in de juiste koers houden?
- Is de werkcontext ondersteunend voor het gewenste gedrag op het vlak van systemen en middelen?

Leertrajecten in een schets samengevat

Bij het kijken naar succesvolle leertrajecten – die onlosmakelijk verbonden zijn met de ontwikkeling van de organisatie – zal je merken dat een goede mix van de hierboven beschreven factoren een echt verschil kunnen maken. Ze vormen belangrijke bouwstenen bij het coachend werken. Om deze facetten in de gaten te kunnen houden tijdens het ontwerpen en uitrollen van een leertraject is het fijn om samen een makkelijke kapstok te hebben. De tekening hierna is daar een poging toe:

- Eerst moet je weten welk doel je wil nastreven (= blik op rek).
- Vervolgens ga je kijken welk gedrag daar vnl. zal toe bijdragen (= opstapvlak van het stoeltje).
- Om dat stabiel te ondersteunen, dien je te werken aan drie 'poten'. Een individuele, een relationele en een organisatiepoot.

Veel succes!



OVER DE AUTEUR

Philippe Bailleux
Zelfstandig Coach en adviseur
www.kessels-smit.com

BRONNEN

- Mark. A. Huselid, Brian E. Becker, Richard W. Beatty, "The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy", 2005, Harvard Business School Press.
- Mariël Rondeel, Sibrenne Wagenaar (red.), "Kennissamen: Leren in gezelschap", 2002, Scriptum.
- Saskia Tjepkema, Luc Verheijen (red.), "Van kiem tot kracht: Een waardeerend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering", 2009, Springer Uitgeverij BV.
- Dan Roam, "The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures", 2009, Marshall Cavendish Limited.
- Louis Carter, David Ulrich, Marshall Goldsmith (editors), "Best Practices in Leadership Development and Organizational Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership", 2005, Pfeiffer.
- James C. Collins, Jerry I. Porras, "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", 1998, Random House Business Books.
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler, "Influencer: The Power to Change Anything", 2008, McGraw Hill.
- Dave Ulrich, Marshall Goldsmith, Louis Carter, Jim Bolt, Norm Smallwood (editors), "The Change Champions Fieldguide: Strategies for Leading Change in your Organization", 2003, Best Practice Publications.
- Anneke Dekkers, "Trainer op topniveau: Succesvolle trainers als rolmodel", 2006, Prentice Hall.
- Léon de Caluwé, Hans Vermaak, "Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige", 2006, Kluwer.
- Margaret J. Wheatly, "Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic world", 2006, Berrett Koehler.
- Frank R. Oomkes, "Training als beroep: Sociale en interculturele vaardigheid – deel 1 / Trainingstheorie", 2001, Boom.
- Gary Hamel, Bill Breen, "The Future of Management", 2007, Harvard Business School Press.
- William Bridges, "Managen van transitities: Over de menselijke kant van organisatieverandering", 2003, THEMA.
- Rudy Vandamme, "Gedragspatronen van personen en organisaties", 2007, Prentice Hall.
- Peter M. Senge, "De vijfde discipline (+ praktijkboek): De kunst en praktijk van de lerende organisatie", 1992, Scriptum Management Lannoo.
- Ken Wilber, "Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy", 2000, Shambhala.
- Richard Barrett, "De waarde(n) van mijn bedrijf: Zo verander of creëer ik een organisatiecultuur", 2006, Lannoo Campus.
- Robert E. Quinn, "Building the Bridge as you Walk on it: A Guide for Leading Change", 2004, Jossey Bass.
- Marcus Buckingham, Donald O. Clifton, "Ontdek je sterke punten: Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen", 2002, Spectrum.
- Arie de Geus, "The Living Company: Habits for survival in a Turbulent Business Environment", 1997, Harvard Business School Press.
- Gareth Morgan, "Beelden van organisatie", 1992, Scriptum Management Sage Publications.
- Robert E. Quinn, "Building the Bridge as you Walk on it, a guide for leading change", 2004, Jossey-Bass.
- Cora Smit, Saskia Tjepkema, "Wat je aandacht geeft, groeit: De kunst van 'transparant' managen", 2009, Reed Business.