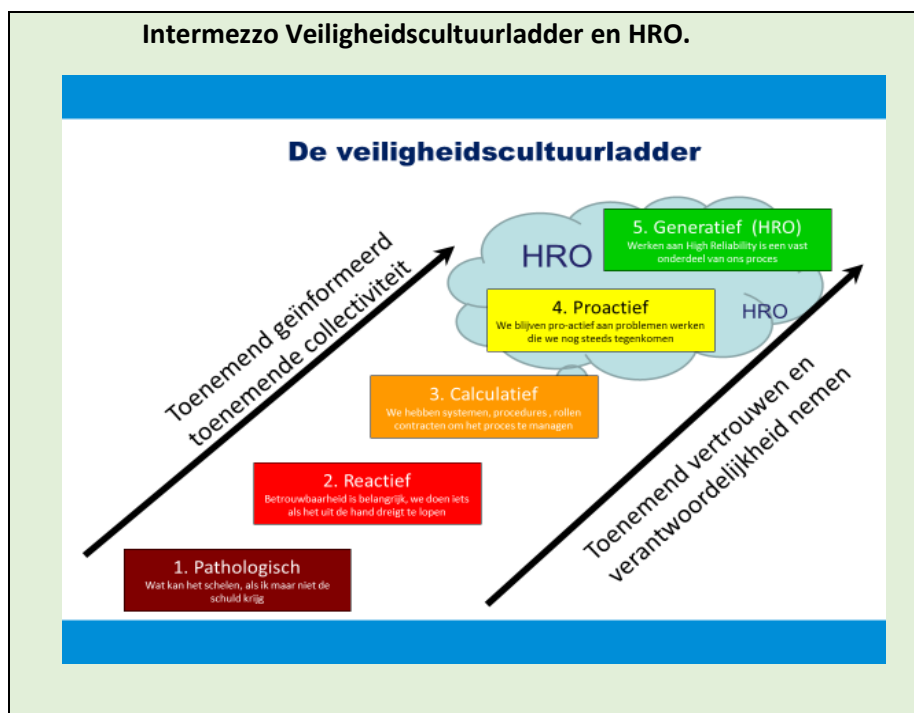


Niveau 4 Leiderschap, HRO en de theorie van David Marquet

Drs. Bert van Dalen mcm, HRO academie en Apollo13 consult

Inleiding

De afgelopen jaren is het veilig en betrouwbaar functioneren van organisaties steeds belangrijker geworden. Opdrachtgevers en klanten stellen steeds hogere eisen op dit gebied. Om aan deze eisen te kunnen voldoen zijn veel organisaties op zoek naar hoe zij een hogere cultuur van veiligheid en betrouwbaarheid binnen hun organisatie kunnen realiseren. Bij het streven naar dit hogere cultuur niveau wordt veel gebruik gemaakt van de veiligheidscultuurladder. De veiligheidscultuurladder is al jaren geleden ontwikkeld door Shell en is nu bezig aan een ware come-back. Grote opdrachtgevers als Rijkswaterstaat en Prorail werken met de ladder (al is de terminologie wat aangepast) en gebruiken deze o.a. om te kijken op welk niveau hun eigen organisatie zich bevindt, maar ook om een indicatie te hebben of hun belangrijk opdrachtnemers hieraan voldoen. Over de veiligheidscultuurladder is al veel geschreven. Ik wil er in het kader van dit artikel dan ook niet uitvoerig bij stilstaan. Voor een ieder die de ladder nog niet echt kent is hieronder een kort intermezzo opgenomen. In dit artikel sta ik vooral stil bij de consequenties die de hogere treden op de ladder hebben voor leiderschap en management. Een leider die handelt en acteert op treden 4 en 5 van de ladder zal een aantal zaken grondig anders moeten doen dan op de lagere treden, wil hij/zij ook echt een HRO of niveau 4-5 organisatie realiseren. M.b.t. niveau 4 leiderschap is veel te leren van David Marquet. Net als het gedachtegoed van HRO gedeeltelijk voortkomt uit de wereld van de marine (vliegdekschepen), zijn ook de ervaringen die David Marquet beschrijft in zijn boek Turn the ship around¹ voortgekomen uit zijn ervaringen als onderzeebootkapitein bij diezelfde Amerikaanse Marine. Hoewel al wat ouder en ook niet beschreven in de terminologie van de veiligheidscultuurladder, sluiten zijn uitgangspunten naadloos aan niveau 4/5 en HRO. In dit artikel bespreek ik de theorie van David Marquet als uitgangspunt voor attitude en gedrag van leiderschap op niveau 4.



¹ In het Nederlands vertaald als: Gooi het roer om, Boom uitgevers, ISBN: 9789024404261

De veiligheidscultuurladder bestaat uit een vijftal niveaus:

Het laagste niveau noemen we het **Pathologische** of ontkenkende niveau. Een cultuur waarin sprake is van ieder voor zich: zolang we niet gepakt worden gaat het goed. Het tweede niveau noemen we het **Reactieve** niveau. Het beschrijft een cultuur waarin we elke keer als er een incident is, hard aan het werk gaan om zaken te regelen. Een tijdje na het incident zakt alles weer in en gaan we over tot de orde van de dag. Het derde niveau: **Calculatief** of berekend genoemd, is het niveau waarop systemen en procedures centraal staan. Kwaliteitshandboeken, checklisten, ISO certificeringen, audits, et cetera, zijn mooie voorbeelden van calculatief handelen. Hiermee is niet gezegd dat deze zaken niet goed zijn. Systemen en procedures zijn belangrijk en moeten op orde zijn, ze moeten alleen geen doel op zich worden, maar ondersteunend zijn aan het primaire proces in al zijn facetten. Het vierde of **Proactieve** niveau, is het niveau waarop we ons veel meer bewust worden van onverwachte en ongewenste situaties en hoe we die kunnen voorkomen. Tenslotte is op het hoogste ofwel **generatieve** niveau proactief handelen vanzelfsprekend, worden zwakke signalen van mogelijk onverwachte en/of ongewenste situaties tijdig opgepakt, leren we met elkaar van (bijna) incidenten en opereren we echt als een collectief.

De niveaus 4 en 5 van de ladder beschouwen wij als het gebied waar HRO zijn intrede doet (HRO staat voor High Reliability Organizing). HRO culturen hebben de volgende kenmerken en condities:

Kenmerken van HRO

1. Medewerkers van een HRO-organisatie hebben een **sterke focus gericht op fouten en bijna-fouten**. Men is altijd bezig met het zoeken naar zwakke signalen en neemt die zwakke signalen serieus.
2. Medewerkers **simplificeren niet**. Zij voorkómen dat te simpele of te eenvoudige conclusies het beeld gaan bepalen.
3. Medewerkers zijn **gecommitteerd aan het operationele proces**. Men verbindt zijn denken en doen aan het operationele proces en kent dat proces ook echt.
4. Medewerkers laten **veerkracht en vasthoudendheid** zien. Ze oefenen en leren om zich vooraf op situaties voor te bereiden die niet vaak voorkomen, maar wel heel belangrijk zijn voor een maximale performance.
5. Medewerkers tonen **respect voor expertise**. Mensen die het beste de lokale situatie en spelers kennen of de meeste expertise hebben krijgen maximale ruimte om snel en alert op onverwachte ontwikkelingen in te spelen

Deze regels en kenmerken toepassen in de praktijk is niet eenvoudig en vanzelfsprekend. Daarvoor moet je met elkaar wel een aantal randvoorwaarden realiseren. Wij noemen dat de condities voor het realiseren van een HRO organisatie.

Conditie voor HRO

1. **Het realiseren van een Geïnfomeerde cultuur**. Hoe zorg je ervoor dat managers en medewerkers elkaar uit zichzelf op de hoogte houden van zaken die voor het presteren van de organisatie van belang zijn?
2. **Het zorgen voor Gemeenschappelijke referenties**. Hoe zorg je dat iedereen, binnen en buiten de organisatie blijft vragen: Wat willen we samen bereiken en waar loopt dat uiteen?
3. **Het creëren van Veerkracht en flexibiliteit (Redundantie)**. Hoe kunnen betrokkenen zich bij voortduring bewust zijn dat er verschillende wegen naar Rome leiden en hoe ze deze kunnen benutten?
4. **Aandacht voor de relaties**. Hoe zorgen we ervoor dat relaties tussen medewerkers en afdelingen of partijen een gemeenschappelijk aandachtspunt zijn? Hoe zorgen we dat we anonimiteit en afstandelijkheid als een potentieel gevaar zien?

Het lastige niveau 3. Het glazen plafond

Veel organisaties die bezig zijn om een niveau 4-5 cultuurniveau te implementeren hebben moeite om niveau 3 (het calculatieve niveau) door te komen. Het lijkt alsof er een stevige laag zit tussen de onderste 3 niveaus en de niveaus 4 en 5. Je zou kunnen zeggen dat er sprake is van een soort glazen plafond. Je kunt de hogere niveaus zien liggen, wilt er graag heen, maar op de een of andere manier lukt dat moeilijk. Dit lijkt te maken te hebben met het feit dat niveau 3 m.n. wordt gekenmerkt door een stevige bureaucratische papier-cultuur. Er is sprake van veel controle

systemen, checklist etc. De systemen hebben de overhand gekregen en het is lastig om die zomaar los te laten. Systemen bieden immers ook iets van control, ze zorgen ervoor dat zaken meetbaar worden, dat er cijfers kunnen worden geproduceerd, cijfers waar veel managers op sturen.

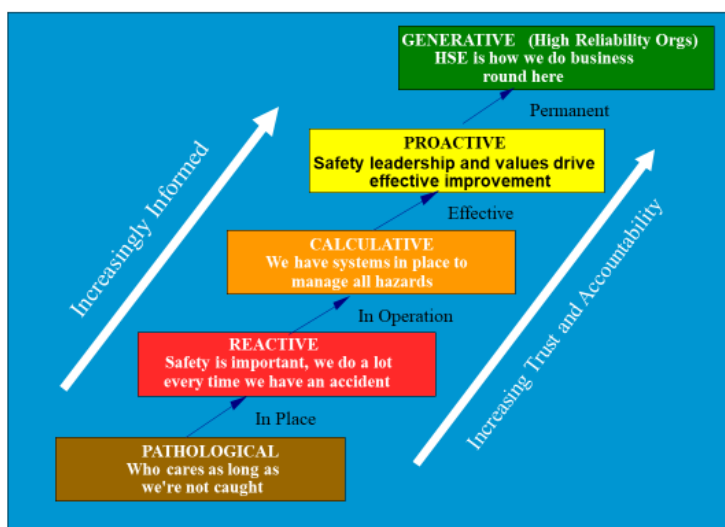
Om naar de hogere niveaus te komen moet er dus daadwerkelijk iets veranderen. Dat wil niet zeggen dat alles van niveau 3 overbodig wordt, maar het betekent dat niveau 3 met alle procedures etc, veel meer ondersteunend gaat worden aan de hogere niveaus en aan het primaire proces en dat het hebben van allerlei procedures, kwaliteitssystemen en Balanced score cards, geen doel op zich is. Dat laatste lijkt regelmatig wel het geval te zijn, althans het wordt zo door managers en andere werknemers ervaren. Het is dus belangrijk om goed te checken wat werkelijk van belang is en betekenis heeft in het optimaliseren van het primaire proces en zaken die daar niet of weinig aan bijdragen waar mogelijk af te schaffen.

Voorbeeld:

Bij een groot chemisch bedrijf bespraken wij in een bijeenkomst met het middenmanagement en de hoogste manager wat punten ter verbetering waren en wat zij als storend ervoeren. Het middenmanagement gaf aan dat zij erg veel tijd moesten besteden aan het invullen van een bepaald formulier dat diende als rapportage aan de hoogste baas. De hoogste manager gaf aan dat zij eigenlijk helemaal niet wist waarom dat steeds opnieuw op haar bureau belandde. Zij deed er niets mee. Ter plekke is de rapportage toen afgeschaft.

Het daadwerkelijk zetten van een hogere stap op de veiligheidscultuurladder vraagt dus echt een proces van overleg. Patrick Hudson, één van de grondleggers van de Veiligheidscultuurladder, gaf op de HRO conferentie 2018 op Schiphol het volgende aan m.b.t. het zetten van stappen op de ladder:

Organisaties die lager op de ladder staan bijvoorbeeld op trede **1. Pathologisch** en trede **2. Reactief** hebben vaak wel allerlei systemen en methoden *'in Place'*, op de plank, maar ze doen er weinig mee. In de stap van trede **2. Reactief naar 3. Calculatief** zien we dat de systemen wel worden gebruikt, maar dat het soms niet helemaal duidelijk is waarom ze aanwezig zijn of deze systemen aanwezig zijn omdat we toch een systeem moeten hebben. Hieruit groeit dus een Calculatieve cultuur met tal van systemen en procedures. Hudson noemt dat *'in operation'*. In de stap van **3. Calculatief naar 4. Proactief** gaan we zien dat systemen meer effectief en zinvol gebruikt gaan worden en dus effect hebben (Hudson *'effective'*). Van **4. Proactief naar 5. Generatief** tenslotte worden systemen etc. voortdurend effectief gebruikt en bijgesteld. Hudson spreekt dan van het *'permanent'* maken van de systemen .



©Sheet Patrick Hudson

De verschillen onder en boven het glazen plafond.

Uit bovenstaand verhaal komt naar voren dat er nogal wat verschillen zijn onder en boven 'het glazen plafond'. Het inzichtelijk hebben van deze verschillen geeft daarmee tevens een indicatie in welke richting Leiderschap zich zou moeten ontwikkelen op de hogere niveaus 4 en 5.

In de tabel hieronder staan puntsgewijs een aantal verschillen tussen niveau 2-3 en niveau 4-5. Ze zijn uiteraard te zwart-wit weergegeven, want zo strak als beschreven komen ze uiteraard nooit echt voor. Wel komt op die manier duidelijke naar voren wat de beweging is die naar hogere niveaus toe wordt gemaakt. Die beweging wil ik hier graag duidelijk maken.

Verschillen tussen niveau 2-3 en niveau 4-5	
Niveau 2-3	Niveau 4-5
Verschillen in het algemeen	
Focus op bekende gebeurtenissen	Focus naast bekende ook op onbekende gebeurtenissen
Vooraf preventie	Preventie en ontwikkelen veerkracht en collectieve scherpte
Vooraf individu-gericht	Vooraf collectief gericht
Veel achteruit kijken	Vooraf ook vooruit kijken
Reactief: we reageren op.	Proactief: we anticiperen op
Veel versnippering	Aligned
Consolideren: veel hetzelfde blijven doen	Veel met elkaar leren en verbeteren
Verschillen in manier van werken	
Regelmatig komen afwijkingen van bijvoorbeeld, de werkwijze voor	100% compliance maar ook een questioning attitude
Routinematig	Voortdurende scherpte / lean blijven
Vooraf bilateraal	Iedereen wordt voortdurend betrokken
Iemand aanspreken	Samen vragen stellen
Leren: van incidenten, vooral casusgestuurd, evaluaties worden door derden gedaan	Leren: van alle leerkanalen (OGB's) vooral patroongestuurd, (wat zijn de onderliggende dysfunctionele patronen) zelf met elkaar evalueren
Verschillen in mindset	
Meer doen van hetzelfde	Dingen ook echt anders doen waar nodig of bij een crisis
Alles in control	Chronisch ongemak voelen
Individuele verantwoording	Collectief eigenaarschap
Eigen taak centraal	Jouw plek in geheel
Oriëntatie op individueel gedrag	Focus op interactie en collectief gedrag
Problemen oplossen	Problemen uitzoeken
Verschillen in gedrag	
Conflicten vermijden	Conflicten zien als zaken die opgelost moeten worden
Meer gesloten / niet alles op tafel	Openheid en transparantie op elk terrein
Accepteren	Feedback geven/elkaar aanspreken
Volgend	Leidend
Besluiten door hiërarchisch hogere leidinggevende	Besluiten door degene die de meeste kennis heeft over het onderwerp

Uit bovenstaand verhaal doemt hopelijk een globaal beeld op waaraan een niveau 4-5 cultuur zou moeten voldoen. De genoemde HRO kenmerken en condities kun je daarbij als onderliggende basis zien. Managers die hun organisatie willen ontwikkelen richting niveau 4-5 zullen hierbij aan moeten sluiten en dat vraagt om andere attitudes en vaardigheden en een andere leiderschapsstijl namelijk een leiderschapsstijl die zich kenmerkt door een juiste balans tussen sturing enerzijds en zelfsturing van de medewerkers anderzijds. Dat laatste is essentieel omdat problemen en vraagstukken het best worden opgelost op de plek waar ze voorkomen en dat is de plek waar medewerkers direct met het primaire proces in contact staan. Probleemoplossing moet gebeuren door mensen die het meest van het probleem weten en dat zijn de medewerkers die vaak 'lager' in de organisatiepiramide zijn geplaatst (ervan uitgaande dat u de klassieke organisatiepiramide nog niet heeft omgeklapt).

Je moet informatie niet doorspelen aan iemand met gezag, je moet het gezag geven aan diegene met informatie.

David Marquet .

Een niveau 4 cultuur realiseren vraagt om een totaal andere benadering dan de klassieke. Volgens Patrick Hudson is het proces van groei naar hogere niveaus vergelijkbaar met de verandering van een rups in een vlinder. Het verpopingsproces creëert iets volledig nieuws (de vlinder) in plaats van het alleen maar aanpassen van het oude (de rups)². Dat vraagt in negen van de tien gevallen ook om een verandering van de manager/leider. Ook hij/zij zal in veel gevallen moeten gaan 'verpoppen'.

Niveau 4 leiderschap, het wat en hoe.

Bosses try to fix people. Leaders fix the environment. (David Marquet, Turn the ship around)

Over management en leiderschap is al een hoop gepubliceerd en ongetwijfeld staan er in al die literatuur tal van tips, attitudes en vaardigheden die kunnen helpen om niveau 4 leiderschap vorm te geven. Veel van de literatuur (uitzonderingen daargelaten) gaat uit van een model waarin de leider de baas is en dat de medewerkers, hoe zelfsturend ook de leider volgen. Niveau 4 leiderschap vraagt in essentie om een andere model. Een model waarbij de hiërarchische verhoudingen op een wat andere manier worden gedefinieerd. Frédéric Laloux beschrijft dit o.a. in zijn boek 'Reinventing Organisations'. Ook de hele beweging rondom Holocracy laat zien hoe het op een andere manier kan. Veel bedrijven zijn hier al mee aan het experimenteren. Het model waar ik, zoals al eerder aangekondigd, wat meer op wil ingaan is het model van David Marquet beschreven in zijn boek 'Turn the ship around'.

Turn the ship around, over het leiderschapsmodel van David Marquet

De grote paradigmashift die Marquet beschrijft, is die van leider-volger, naar leider-leider. Hij geeft aan dat het creëren van een grotere betrokkenheid van zijn medewerkers het belangrijkste is, want betrokken medewerkers zijn proactief, hebben vaak slimme oplossingen en voeren beslissingen beter uit. Die attitude realiseren lukt niet binnen het oude paradigma van Leider-Volger, want volgers worden passief en afwachtend gemaakt door het systeem. 'De leider komt uiteindelijk toch wel met een oplossing'. Bij het Leider-Leider model, geef je je medewerker vertrouwen, informatie (zie ook de lijnen langs de verschillende stappen van de veiligheidscultuurladder) en ruimte. Basisovertuiging: Elke medewerker wil graag verantwoordelijkheid hebben voor zijn/haar eigen functie. Hij wil zijn eigen Leider zijn.

² Zie lezing Patrick Hudson op de HRO conferentie 2018 op Schiphol. (www.hroconferentie.nl)

In zijn boek geeft Marquet aan dat je dat doet door expliciet te kiezen voor en te werken aan een leider-leider structuur. De basis van deze structuur is dat iedere medewerker leiderschap over zijn eigen functie en werkzaamheden kan tonen. Dat betekent dat je als leider verantwoordelijkheden en mandaten zo laag mogelijk in de organisatie delegeert. Op die manier maak je de organisatie duurzaam sterker, kunnen teams ook goed functioneren tijdens afwezigheid van de leider en krijgen medewerkers de ruimte om zich verder te ontwikkelen.

Hieronder treft u een tabel uit zijn boek waaruit de basisattitude en het handelen van niveau 4 leiders duidelijk worden. Wat wel en niet te doen.

NIET DOEN!	WEL DOEN!
Leider-volger	Leider-leider
Leiding nemen	Leiding geven
Bevelen geven	Bevelen vermijden
Wees als je beveelt zelfverzekerd, ondubbelzinnig en resoluut	Laat ruimte over voor vragen als je bevelen geeft
Briefing geven	Autoriseren
Vergaderen	Gesprekken voeren
Een mentor-pupil-programma toepassen	Een mentor-mentor-programma toepassen
Focussen op technologie	Focussen op mensen
Kortetermijn-denken	Langetermijn-denken
Onmisbaar willen zijn na je vertrek	Vinden dat je onmisbaar kan zijn na je vertrek
Minder goed trainen maar frequent	Beter trainen maar minder frequent
De communicatie beperken tot korte, formele bevelen	Bevelen uitbreiden met rijke, contextuele en informele communicatie
Mensen met vragen bestoken	Geïnteresseerd zijn in mensen
Inefficiënte processen efficiënt maken	Alle stappen en processen die geen waarde toevoegen verwijderen
Het aantal controle- en inspectiemomenten vermeerderen	Het aantal controle- en inspectiemomenten verminderen
Informatie afschermen	Informatie delen

Het zal duidelijk zijn, zeker op basis van wat u hiervoor ook al heeft gelezen, dat dit tevens het gewenste gedrag is dat perfect aansluit bij een HRO- cq. niveau 4/5 cultuur. Kenmerken en condities van HRO en dus van een niveau 4/5 cultuur schemeren erin door.

De Drie sleutels van Marquet

In zijn boek beschrijft Marquet vervolgens de drie belangrijkste sleutels bij het gaan werken met het leider-leider model. Ik volsta hier met het kort citeren van deze drie aspecten zoals Marquet ze in zijn boek heeft beschreven.

Marquet:

“ De basismechanismen die we ontwikkelden om volgens een leider-leiderstructuur te kunnen werken zijn in drie groepen onderverdeeld: controle, competentie en helderheid. Hoewel de focus aanvankelijk lag op het herverdelen van controle, was het essentieel dat er op alle drie de gebieden wat gebeurde” .

Pijler 1. Controle en zeggenschap.

“Controle gaat over het nemen van beslissingen die niet alleen bepalen hoe we werken maar ook met welk doel. Een onderzeeboot heeft een ingebouwde structuur die informatie langs de hiërarchische ladder omhoog stuurt naar de beslissers. In plaats daarvan moesten we nu de beslissingsbevoegdheid herverdelen en naar beneden doorschuiven, daar waar de informatie zat. We noemden dit: ‘Geef de informatie niet aan de gezagsdragers, maar geef het gezag aan hen die de informatie hebben’.”

- Zoek de genetische code voor controle en herschrijf die.
- Werk toe naar een nieuwe manier van denken.
- Korte, vroegtijdige gesprekken bieden een efficiënte manier van werken.
- Gebruik ‘Ik ben van plan om ...’ teneinde passieve volgers te veranderen in actieve leiders.
- Onderdruk je neiging om oplossingen aan te dragen.
- Haal top-downcontrolesystemen weg.
- Denk hardop (dit geldt zowel voor superieuren als ondergeschikten).
- Omarm de inspecteurs.”

Pijler 2. Competentie

“Competentie wil zeggen dat mensen technisch in staat zijn om de beslissingen te nemen die ze moeten nemen. Op een onderzeeër betekent dit specifiek dat je verstand hebt van natuurkunde, elektriciteit, geluid dat zich in water voortplant, metaalkunde, enzovoort.

In het begin lag de nadruk op het doorschuiven van de besluitvorming naar alsmaar lagere niveaus binnen de organisatie. We ontdekten echter dat controle alleen onvoldoende was. Er zijn ook mechanismen nodig die we inzetten om de technische competentie te versterken. Het gaat om de volgende mechanismen:

- Bezint eer ge begint.
- We leren (overal en altijd).
- Geef geen briefing, maar autoriseer.
- De boodschap alsmaar herhalen.
- Bepaal je doelen, niet je methodes.”

Pijler 3. Helderheid en transparantie.

“Zodra er meer beslissingsbevoegdheid wordt doorgeschoven naar beneden, wordt het steeds belangrijker dat iedereen door de hele organisatie heen begrijpt waar die organisatie voor staat. Dit heet helderheid, en het is de tweede pijler – naast autorisatie – die nodig is om het gezag te kunnen spreiden. Helderheid betekent dat mensen op alle niveaus binnen een organisatie goed en volledig begrijpen waar de organisatie voor staat. Dit is noodzakelijk omdat werknemers beslissingen nemen die gebaseerd zijn op een aantal criteria, waaronder datgene wat de organisatie probeert te bereiken. Als er geen helderheid is over de doelstelling, dan zullen de criteria waarop de beslissing is gebaseerd niet kloppen, en worden er geen optimale beslissingen genomen.

Hieronder een aantal mechanismen die we ontwikkelden om leider-leider werkwijzen in te voeren door nadruk te leggen op helderheid. Die mechanismen zijn:

- Streef naar uitmuntendheid, beperk je niet tot foutenvermijding.
- Bouw vertrouwen op en zorg voor je mensen.
- Gebruik je erfgoed als inspiratiebron.
- Gebruik grondbeginselen als criteria voor besluitvorming.
- Geef onmiddellijk blijk van waardering teneinde het gewenste gedrag te stimuleren.
- Begin met het einde voor ogen.
- Stimuleer liever een kritische houding dan blinde gehoorzaamheid.”

In het boek zijn alle hierboven genoemde aspect verder uitgewerkt.

Tenslotte

In dit artikel heb ik getracht een aantal zaken te beschrijven met betrekking tot wat een Leider zou moeten weten en kunnen om een niveau 4 cultuur te ontwikkelen en daaraan leiding te geven. Dat is best een lastige opgave. Oud gedrag en de hoeveelheid druk die allerlei niveau 3 structuren opleveren werken zeker niet mee. Wat belangrijk is, is dat de verandering die je wilt bewerkstelligen in ieder geval gedragen wordt door de leiders boven jou, ook al zullen die het wenselijke gedrag niet altijd zelf laten zien.

Een tweede belangrijk punt is, dat je als Leider je eigen feedback goed organiseert, immers je eigen, soms dysfunctionele patronen zijn niet altijd zichtbaar voor jezelf. Maar bovenal is er het feit dat je zelf graag moet willen, dat je echt ziet dat de genoemde manier van werken iets is wat duidelijk voordelen oplevert voor jou en voor je organisatie. Dat niveau 4 jouw passie is en blijft. Ik wil graag afronden met een mooi citaat van Stephen Covey uit het voorwoord van ‘Gooi het roer om’.

‘ We zitten midden in een van de ingrijpendste veranderingen in de geschiedenis van de mensheid, waarin de verschuiving van het Industriële Tijdperk met zijn ‘gezag’ naar het Tijdperk van de Kenniswerker van ‘bevrijding’ de belangrijkste taak van de mens is. Zoals Albert Einstein zei: ‘Onze grootste problemen kunnen we niet oplossen met de denkwijze die ze veroorzaakt heeft.’ En de problemen worden zeker niet door één persoon opgelost; zelfs niet, of vooral niet, door die ene persoon ‘aan de top’.

*Onze stralende toekomst zal worden gecreëerd door hen die hebben ontdekt dat leiderschap een kunst is die mensen ‘in staat stelt tot ...’. Het is de kunst van het ontketenen van menselijk talent en potentieel.’ **Stephen Covey,***

Bronnen en verder lezen

- Turn the ship around, David Marquet, Pinquin publishing group 2013, Nederlandse vertaling: Gooi het roer om, David Marquet, Boom uitgevers , 2016
- Turn the ship around, the workbook. David Marquet, Portfolio Pinquin, 2015
- Reinventing Organisations, Frederic Laroux
- Holocracy, Brian Robertson, Business Contact, 2015 (in het nederlands)
- Mindful Organiseren, Bert van Dalen, Bert Slagmolen, Robert Taen, te bestellen via www.a13c.nl
- Praktijkboek Mindful organiseren, Bert Slagmolen en Bert van Dalen, te bestellen bij www.a13c.nl