

## Het creërende procesdenken als oplossing voor managementdenkverlammingen

*Jan opent de directievergadering. Eén agendapunt, cultuurtransformatie en centraal het beleidsstuk 'flexibiliteit en vitaliteit'. "Met Anja, onze marketingmanager, heb ik een rijtje waarden gedefinieerd. Alle neuzen in dezelfde richting. Onze HR manager, Albert, kan een stappenplan maken voor de transformatie. Wij zetten een punt achter de oude cultuur". Albert ziet de bui al hangen.*

*Gerrit; "ook goed voor onze R&D afdeling". Controller Bert; "zien we cultuur niet te prominent? De essentie is kosten en opbrengsten". Anja; "ik zie mogelijkheden voor emotiemarketing maar niet met de oude cultuur." Albert; "als emotiemarketing zo belangrijk is, hoe zit het dan met de betekenisverlening en emotionele beleving van onze mensen bij dit verandertraject? Wij bedenken weer wat goed is voor de mensen. Zo mobiliseer je geen vitale cultuur".*

Cultuurtransformatie staat vaak op de agenda. Het managementteam stelt het beleid, de gewenste kernwaarden en het stappenplan vast. Veel missie-visiedocumenten zijn inhoudelijk vrijwel identiek. Universeel toepasbare concepten zorgen voor dat identieke management denken en doen. Deze concepten beloven namelijk een effectieve toepassing, ongeacht landsculturen, sectorale culturen, organisatiehistorie of onderscheid tussen profit of not-for-profit organisaties. Ook management opleidingen zorgen voor dit uniforme denken en doen. In masterleergangen staan boeken op de lijst met een uitstraling van 'ze werken overal'. Deelnemers beargumenteren in hun afsluitende werkstuk vaak niet eens waarom die boeken aansluiten op de probleemstelling of op de aard van hun eigen organisatie. Er is weinig animo om nog andere literatuur te raadplegen. Laat staan zelf denkcreaties te ontwikkelen op basis van de eigen organisatie uniciteit en specifieke context.

Zowel in de management praktijk als in de management opleidingen raakt daardoor het creatieve denken verlamd. Daarnaast zorgen ze voor een blokkade in het aangaan van diepgaande verbindingen met de werkvloer. Die verbindingen vindt men niet noodzakelijk. Je hoeft slechts de bij de concepten geleverde vragenlijsten in te (laten) vullen om zicht te krijgen op de actuele en gewenste situatie. Moeilijk doen kost dan alleen maar tijd en is trouwens overbodig, is de gedachte dan zowel in de praktijk als in de opleiding.

De Franse filosoof Giles Deleuze (1925-1995) stelt tegenover het werken met universele concepten het creërende procesdenken (1). Dit creërende procesdenken focust niet op universele concepten of beleidsdocumenten maar juist op de chaosplekken in de eigen organisatie. Vandaaruit moet je eigen benaderingen creëren. Deze toonaangevende filosoof heeft veel gepubliceerd over bijvoorbeeld filosofie, wetenschap, samenleving, beeldende kunst, architectuur, literatuur, film. Maar niet over het begrip organisatie. In dit artikel raadplegen we het gedachtegoed van Deleuze bij de vraag: op welke wijze kunnen managers het creërende procesdenken ontwikkelen?

### Overzicht van de drie delen

In dit eerste deel onderzoeken we het functioneren van universele concepten. We zullen zien dat ze de illusie geven van een snelle voorsprong maar er is juist sprake van het tegendeel. In het tweede deel contrasteren we deze werkwijze met het creërende procesdenken. Dan zal blijken dat vooral in chaotische organisatiecontexten het creërende procesdenken noodzakelijk is om te overleven. In het derde deel ontmoeten we de manager op de werkvloer, vervreemd van universele concepten en management jargon, als een kwetsbare en onzekere 'vluchteling'.

## **Deel 1 De remmende voorsprong van universele concepten**

Voor managers is het verleidelijk om die universele concepten over te nemen. Ze geven de strategische koers aan, hoe je veranderprocessen leidt en welke rollen je als manager moet vervullen. Universele concepten bieden zich aan als complete hapklare brok. Ze bestaan meestal uit een theoretische onderbouwing, modellen, vragenlijsten, rubrieken en kwadranten. Een organisatie is als uitkomst van een standaard vragenlijst bijvoorbeeld 'gewoon' een clanorganisatie omdat het in het kwadrant clanorganisatie is geperst. De overige kenmerken van die specifieke organisatie krijgen geen aandacht als de vragenlijst daar niet naar vraagt. Wat buiten het concept valt, bestaat kennelijk niet. Maar misschien is dat net het organisatie goud waarmee je de organisatie verder kunt ontwikkelen. Van de actuele organisatiekenmerken moet je afscheid nemen volgens het concept, deze negeren of vernietigen. Weerstand ontwikkelt zich: 'hebben we het dan nooit goed gedaan', mompelen medewerkers. Deleuze concludeert dat dit soort universele concepten het luie denken voedt met als gevolg dat het creatieve denken verlamt.

Deze concepten presenteren ook een na te streven ideale organisatie. Vaak zoiets als de resultaatgerichte of daadkrachtige organisatie. Dat spreekt aan, welke manager is daar tegen? Maar bij medewerkers in bijvoorbeeld zorginstellingen neemt de weerstand toe. Niet alleen omdat men vindt dat er al sprake is van resultaatgerichtheid in het medisch en verpleegkundig handelen. Nee, er is een kloof tussen de aard van het primaire proces en het aangeboden concept met de bijbehorende vragen en uitleg. Logisch want vrijwel altijd zijn deze concepten ontwikkeld op basis van onderzoek in profit organisaties. En dan betreft het ook nog vaak concepten die tot stand zijn gekomen op basis van onderzoek in een andere landscultuur. En toch claimen ze universele toepasbaarheid.

Volgens Deleuze is er altijd sprake van een kloof als je een fenomeen refereert aan een concept dat niet uit eigen denkcreaties voortkomt. Universele concepten kunnen nu eenmaal niet een omvangrijke diversiteit aan organisaties omvatten. Ze maken de diversiteit van organisaties uniform, eigenlijk met als doel om als concept overeind te blijven. Op de werkvloer werkt dat vervreemdend. Medewerkers laten dan horen dat er een kloof is tussen die theorie en hun werkpraktijk. Dus verzet, afhaken en cynisme. Heel herkenbaar dat Deleuze dan spreekt van mensen die weg vluchten van universele concepten vanwege dit referentieprobleem.

### **Door de denkverlamming is managementdenken en -doen identiek**

Deze concepten dagen niet uit om de eigen organisatie diepgaand te leren kennen. Nee, ze leiden juist tot een denkverlamming met als resultaat vrijwel identieke missie-/visiedocumenten en veranderplannen. En identieke rijtjes met ideale kernwaarden in die documenten moeten er voor zorgen dat medewerkers dezelfde benaderingen laten zien in hun werk. Zó moet het lukken 'alle neuzen in dezelfde richting' te krijgen, is de gedachte. Wat zou er gebeuren als het lukt een organisatie zó in de tang te nemen? De betreffende organisatie wordt dan een rariteitenmuseum waarin te bewonderen valt hoe daar eens is gedefinieerd welke de enige juiste benadering is en hoe het daar zó bleef, terwijl de organisatiecontext steeds veranderde.

Door de identieke denkpatronen van managers verdwijnen organisatie uniciteit en onderscheidende vermogens. Deleuze zou zeggen dat het werken met deze concepten te dominant is in het management denken en dat dát dom is. Maar dit luie denken voorkomt ook dat managers het niet noodzakelijk vinden de eigen chaotische organisatiegrensvlakken te doorgronden. Juist in die grensvlakken vinden de interacties plaats tussen medewerkers met afnemers, klanten, burgers, cliënten, studenten, patiënten. Daar bevindt zich het afrekenpunt dat de overlevingskansen voor de

organisatie bepaalt. Universele concepten leiden dus niet alleen tot een denkverlamming maar ook tot een blokkade in het aangaan van verbindingen met de werkvloer.

### **Hetzelfde is niet identiek**

Het management denken is identiek en het uiteindelijke resultaat is dat al die organisaties min of meer identieke afspiegelingen zijn van het universele concept. Deleuze maakt een onderscheid tussen het identieke en het zelfde. Het identieke wist elk onderling verschil tussen fenomenen uit omdat het identieke alles uniform maakt. Dus een organisatie is een clancultuur en daarmee identiek aan een clanorganisatie in een ander land want beide zijn nu eenmaal ondergebracht in de categorie clancultuur. En we spreken alleen van een daadkrachtige cultuur als een organisatie voldoet aan de kenmerken volgens het betreffende concept. Zo niet, dan is zij niet daadkrachtig.

Met het zelfde erkent Deleuze dat er onderlinge overeenkomsten zijn tussen fenomenen. Elke organisatie is bijvoorbeeld ondergebracht in een gebouw en aan de gevel prijkt een logo. Er werken mensen die producten of diensten produceren voor afnemers. En daarvoor ontvangen zij salaris. Maar dit zijn slechts 'familietrekken' van het fenomeen organisatie. Familietrekken laten ruimte voor de eigen uniciteit en onderscheidend vermogen. Concluderend kunnen we met Deleuze zeggen dat organisaties het zelfde zijn maar niet identiek zijn. Mits we maar wegblijven van die universele concepten en de daaruit voortvloeiende denkverlammingen voor het eigen creatieve denken.

### **Samenvatting eerste deel**

#### **De werkwijze met universele concepten:**

- Breng actuele organisatie karakteristieken onder in een kwadrant als typologie.
- Laat alles wat buiten dit concept valt weg.
- Omarm volgens het concept de ideale organisatie.
- Streef dat ideaal na met het stappenplan of recept dat onderdeel is van het concept. Maar net als individuen zijn ook organisaties niet te vangen in een vastgesteld universeel model of kwadrant. Universele concepten lijken een gemakkelijke en snelle voorsprong te bieden maar er is eerder sprake van een remmende voorsprong. Vandaar dat Deleuze het werken met universele concepten kwalificeert als dogmatisch en dom.

## **Deel 2 Het creërende procesdenken start op de werkvloer**

Het creërende procesdenken ontstaat in de eigen specifieke chaosplekken om eigen denkcreaties te ontwikkelen voor de problemen en uitdagingen die zich aandienen. Twee voorwaarden gelden voor het creërende procesdenken: het overwinnen van de transcendentieverlating aan universele concepten. En als tweede: accepteren dat alles zich altijd in wording beweegt, niets is.

Deleuze omschrijft het creërende procesdenken als het ontwikkelen van eigen denkcreaties die voortkomen uit de dagelijkse werkelijkheid zoals die zich aandient. Die eigen denkcreaties bieden een oplossing voor dát specifieke probleem in díe organisatie op dát specifieke moment. Even later verandert de situatie weer. Zoals een golfje in de oceaan verdwijnen denkcreaties dan een volgend moment weer. Het creërende procesdenken eindigt dus nooit.

### **Een organisatie is altijd in wording**

Als we Deleuze volgen, miskent het werkwoord 'zijn' (en haar vervoegingen) dat alles voortdurend verandert. Dus een organisatie plaatsen onder een rubriek of in een kwadrant, bijvoorbeeld clanorganisatie, houdt in dat die organisatie een clanorganisatie is (!) in het management denken. Maar aan de grenzen van de organisatie komt die organisatie mogelijk helemaal niet overeen met de kenmerken van een clanorganisatie. Daar improviseren medewerkers ieder uur van de dag in de chaos die zich aandient. Inspelen op veranderingen in opvattingen, verwachtingen, doelen en omgangsvormen van afnemers. Omgaan met zich voortdurend wijzigende regelgeving, technologische ondersteuning (of haperingen) en processen. Ook het eigen organisatie verleden, heden en beelden over de toekomst laten voortdurend hun trekbewegingen gelden. Kortom, chaos alom en dus moet je om te overleven wel daadkracht in je werk tonen. Het creërende procesdenken eindigt dus nooit bij deze mensen omdat organisatiecontexten steeds veranderen. Met Deleuze concluderen we dat een organisatie niet 'is'; ze 'wordt' (!) voortdurend.

Deleuze zou ageren tegen management rijtjes met kernwaarden en de slogan 'alle neuzen in dezelfde richting' in de missie-/visiedocumenten. Deze documenten kunnen een functie vervullen om de 'corporate culture' te positioneren ten opzichte van andere aanbieders. Maar het zijn geen sturingsinstrument voor het handelen van medewerkers in de hectiek van alledag. Deleuze zou verwijzen naar de gelijkenis met de tweewereldentheorie van Plato. Plato beschouwde de onveranderlijke eeuwigheidswaarde van ideeën en waarden als een universele, transcendente waarheid boven het aardse bestaan. Maar een organisatie werkelijkheid houdt juist in dat alles en iedereen zich beweegt in eindeloze (vaak chaotische) processen van wording. Dat verhoudt zich dus niet tot het gestolde management denken van 'ist' naar 'soll' of van 'unfreeze' naar 'refreeze'.

### **Chaos chaotiseert**

Jan wil een cultuurtransformatie. Ook elders roepen collega managers dat, met dikwijls de toevoeging dat de bestaande cultuur obsoleet is. Daarin schuilt de opvatting dat een organisatiecultuur nooit verandert maar voor eens en altijd een gegeven is en blijft. Tenzij een manager als 'eerste beweging' een verandering in gang zet. Daar zou Deleuze tegenover stellen dat een cultuur altijd verandert omdat zij in verbinding staat met veranderingen in de omgeving. Chaotische contexten maken van organisatiegrensvlakken chaosplekken. De chaos die daar haar invloed laat gelden, 'chaotiseert' nog meer organisatie onderdelen, volgens Deleuze.

Medewerkers merken dat alles steeds sneller en chaotischer verloopt naar alle richtingen. Zij moeten daarom wel hun bestaande redeneringen bijstellen, dus hun interpretaties, betekenissen, waarden, strevingen en gedragsnormen. Door die bijstellingen slijten verouderde benaderingen uit terwijl nieuwe zich toevoegen aan de cultuur. Dit dynamische spel van voortdurend inspelen en aanpassen (en dus steeds weer orde creëren) moet je als manager koesteren. Het is gebaseerd op betrokkenheid en de wilskracht om problemen op te lossen. Dat maakt voor medewerkers het werk zinvol. Daar doelt HR manager Albert vermoedelijk op.

De Nobelprijswinnaar Prigogine (1985) overtuigde jaren geleden in Orde uit Chaos dat traditionele wetenschap met nadruk op stabiliteit, orde, uniformiteit en evenwicht niet meer van toepassing is (2). Kleine bewegingen kunnen leiden tot gigantische gevolgen omdat er geen sprake is van lineaire verbanden zoals lang is aangenomen. Chaos verspreidt zich naar alle richtingen. Toch ontstaat er weer orde – zonder 'eerste beweging'. Maar, voeg ik toe, het management ziet zich vaak wel als eerste beweging. Ik vind daarin ondersteuning bij Ridley (2016: ch. 12); "There is a very strong 'great man' theory that lives on in big business. (...) most companies are set up like feudal fiefs, with a king

in charge or a god invested with near supernatural reputation". En dat in een wereld met als kenmerken "fluid, egalitarian, dynamic and a digital economy; cobwebs horizontal interactions and informal co-makership". Managers zijn druk, vervolgt hij, "with Holy Scriptures prescribing what people should do and how they should behave, (...) as a Great Designer and at the same time blocking emerging processes coming up from the bottom" (3).

### **Orde uit chaos**

Bij het creërende procesdenken op die chaosplekken vallen interpretaties, betekenissen, waarden, strevingen en gedragsnormen samen: wat speelt er, moeten we daar wat mee en wat dan. Een volgend ogenblik is de situatie weer anders. In die chaotische dynamiek is uiteraard geen sprake van een permanent stabiel evenwicht. Er geldt alleen een permanent-uit-evenwicht-situatie. Het creërende procesdenken leidt niet tot een kloof met de eigen organisatie werkelijkheid omdat die eigen denkcreaties en de eigen benaderingen juist refereren aan de eigen problematiek. Het brengt een zelfordenend vermogen voort, een competentie die zich al werkenderwijze versterkt. Daarnaast wordt de organisatie als systeem opener volgens Deleuze omdat oplossingen zijn gerelateerd aan lokale omstandigheden en niet aan universele concepten.

Ontstaat er intern dan geen chaos bij die zelfordening, vraagt het management zich mogelijk af. Ja, maar dat is nu net wat moet plaats vinden: chaos buiten vraagt om een chaotische interne organisatie als antwoord. Of zoals Ashbey al in 1958 schreef "only variety can destroy variety" (4). Gaat er dan wel eens wat mis? Uiteraard, maar er gaat toch ook wat mis als je alles wilt beheersen en controleren vanuit een centraal machtscentrum? Nog zo'n vraag: en als benaderingen die voortkomen uit die zelfordening geen adequaat antwoord bieden op de problemen die zich voordoen? Op die vraag komen we zo dadelijk terug.

### **Deel 3 Het creërende procesdenken: de manager als een 'vluchteling'**

Universele concepten verlammen het creatieve managementdenken. Het creërende procesdenken heft die managementdenkverlamming op. Centraal in het creërende procesdenken staat dat niets is maar zich in altijd in wording beweegt. Uit die chaos kan een zelfordening ontstaan, op de werkvloer. Dit zelfordenend vermogen moet je als manager koesteren en versterken. Dat vereist wel dat de manager kan omgaan met zijn eigen onzekerheid en kwetsbaarheid, zoals een vluchteling.

Het zelfordenend vermogen kun je niet terug brengen tot enkele individuen. Dat vermogen bevindt zich juist tussen individuen. Volgens Deleuze is er in het sociale bestaan alleen maar sprake van koppelingen tussen mensen en zaken die spelen (5). Die koppelingen duidt hij aan als wortelstokken ('rhizomes'). Een wortelstok is niet tastbaar, heeft geen ingang, geen machtscentrum, hiërarchie of spin in het web; er is geen sprake van universele vaste waarden, een geborgde 'ist' orde of duidelijke scheidslijnen tussen intern en extern. Het is een autonoom doolhof van signalen waaruit iets ontstaat, een benadering die past bij dat moment. Bij nieuwe situaties ontstaan nieuwe bij-wortels zodat de wortelstok zich verder voortplant. En uiteraard verbinden wortelstokken zich ook aan andere wortelstokken. Je kunt het vergelijken met de ondergronds kruipende wortelaftakkingen van gember of gras.

Het creërende procesdenken ontstaat uit onverwachtse, niet-identieke, koppelingen. Het is een reactie op de chaos die zich aandient. Er ontstaan bundelingen van energieën en krachten; enkele

woorden, non-verbale hints, acties en reacties. Betrokkenheid van medewerkers is de voorwaarde en wilskracht is de basis. Beide versterken zich omdat de medewerkers ervaren dat het ontwikkelen van denkcreaties en het oplossen van problemen betekenisvol is. Het werk is daardoor zinvol en dat versterkt weer de betrokkenheid en wilskracht. Op die wijze ontstaat zelfordening. Kom er niet aan als manager als deze interacties goed verlopen. En waar het hapert, ga verbindingen aan met die wortelstokken om te onderzoeken of je iets kunt betekenen.

De werkelijkheid die zich afspeelt in de wortelstokken staan haaks op de verticale, lineaire structuren en communicatiekanalen die de klassieke management wetenschap heeft ontwikkeld. Het management is in dat denken de stam van een boom waaruit haar vertakkingen en gebladerte ontspruiten. Volgens Deleuze gaat dat klassieke denken uit van de enige waarheid en de enige goede richting. Andere keuzen zijn fout. Het is een pre modernistisch denken om de op management beheersing gerichte ordening te benadrukken. Een of-goed-of-fout-denken dat elke mogelijke creativiteit in denken verlamt. 'Alle neuzen in dezelfde richting', zegt Jan. Het is de enige juiste richting want hij heeft die ontworpen. Maar onvoorspelbaarheid en chaos in de organisatiegrensvlakken verlangen en-en-denken. Logisch dat zich tegenover dit klassieke management denken 'veel-wortelige tegenstromen' ontwikkelen die de klassieke lineaire structuren en communicatiekanalen ondermijnen. En heel vaak met positieve gevolgen voor afnemers en voor de organisatie zelf.

### **De onzekere en kwetsbare vluchteling**

Als een manager wil begrijpen wat zich afspeelt in de grensvlakken moet hij zelf daar de chaos ondervinden met alle koppelingen die plaatsvinden. Treffend stelt Deleuze dat het er dan wel om gaat je open te stellen en van jezelf een vreemde te worden. Dus universele concepten en de rijtjes kernwaarden afschudden. En loslaten je eigen ervaringswereld met de benaderingen die vroeger effectief waren. Laat ook het management jargon in de boekenkast want dat is niet de taal van de werkvloer. Praktische wijsheid moet voorop staan en niet management wetenschap. Als dat lukt, ga je je onderdompelen in de chaos om contact te maken met de reële werkelijkheid.

Daar kun je mogelijk iets betekenen in het meedenken, meespreken en meehandelen (Arendt, 2005) om problemen op te lossen (6). 'Mogelijk kun je iets betekenen', want als medewerkers zelf een productieve orde creëren in die chaos, blijf er dan af. Dat is best spannend, vervreemden van jezelf en verbindingen aangaan met de koppelingen. Het is voor de manager dan niet meteen duidelijk wie of wat aan zet is. Daar komt bij dat deelnemers hem kunnen zien als een indringer die het spel van inspelen en aanpassen dat zich daar afspeelt, wil beheersen. Zeker als in die specifieke organisatie de ervaring is dat managers alleen maar met hapklare, universele brokken komen. Dus vervreemden van jezelf, dat maakt de manager best onzeker en kwetsbaar.

Dat bedoelt Deleuze ook als hij spreekt over het vervreemden van jezelf. Je moet je voelen als een 'vluchteling', zegt hij. Dus onzeker en kwetsbaar alsof je je in een doolhof, een labyrint, een duister gangenstelsel bevindt. Waar moet je beginnen als er geen beginpunt is? De inhoud van je rugzak met universele concepten en management vocabulaire werkt niet, schrikt af en veroorzaakt weerstand. Vervreemd van jezelf en berooid van je rugzak kun je je daar alleen maar aanmelden en contact maken. Een juiste vraag stellen om te onderzoeken of je iets kunt betekenen. En een volgend moment is de situatie weer anders en kun je weer beginnen. Dan ga je weer op weg om een juiste vraag te stellen.

## Samenvatting

Universele concepten dragen bij aan identiek management denken, spreken en handelen. Deze concepten verlammen het creatieve management denken. Daarom zijn organisaties niet meer uniek en onderscheidend. Ook blokkeren ze het aangaan van verbindingen met de eigen werkvloer.

Daarnaast zijn ze niet effectief vanwege de kloof met wat er speelt in de eigen organisatie. Op de werkvloer leidt het werken met niet-eigen denkcreaties tot weerstand.

Het creërende procesdenken heft die management denkverlamming op. Het focust op de eigen organisatiegrensvlakken en leidt tot eigen denkcreaties om organisatie specifieke benaderingen te ontwikkelen. Centraal in het creërende procesdenken staat dat niets is maar zich in altijd in wording beweegt. Dus chaos brengt nog meer chaos voort. Uit die chaos kan een zelfordening ontstaan, op de werkvloer.

Dit zelfordenend vermogen moet je als manager koesteren en versterken. Het aangaan van verbindingen met de grensvlakken verlangt praktische wijsheid en geen management wetenschap. Vervreemd van jezelf, contact maken met de chaos, observeren, loslaten wat loopt en vragen stellen om te onderzoeken of je iets kunt betekenen waar het niet loopt. Zonder rugzak met management wetenschap en management jargon. Dat vereist wel dat de manager kan omgaan met zijn eigen onzekerheid en kwetsbaarheid, zoals een vluchteling.

## Nawoord

Ik dank de volgende collega's voor hun deskundig commentaar:

**Dr. Adriaan Olsthoorn** houdt zich bezig met cultuur- en verandervraagstukken in middelgrote en grote organisatie en is verbonden aan diverse business schools en universitaire instellingen.

**Dr. Kris Vanspeybroeck** is stafmedewerker Identiteit en Kwaliteit bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen en bezieler van de Themadagen Leidinggeven, Kwaliteit en HR. Tevens is hij docent 'ethisch en zingevend handelen' en lerarenopleider godsdienst aan hogeschool Odisee in Brussel.

**Prof. dr. Rob Vinke** is sinds 1997 verbonden aan de Business Universiteit Neyenrode als hoogleraar personeelwetenschappen en vanaf 2015 als emeritus-hoogleraar. Sinds 2013 is hij hoogleraar HRM aan het ICUC, Inter-Continental University of the Caribbean, te Curaçao. Sinds 1997 is hij directeur van Rob Vinke Consultancy, te Borger.

## Verder lezen

1. Deleuze, G. (2011). Verschil en herhaling. Uitgever Boom: Amsterdam.
2. Prigogine, I. en I. Stengers (1985). Orde uit Chaos; de nieuwe dialoog tussen mens en de natuur. Bert Bakker: Amsterdam.
3. Ridley, M. (2016: Ch. 12). The Evolution of Everything; How Small Changes Transform Our World. Harper: London.
4. Ashbey, W. R. (1958). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. Cybernetica, 1(2), 83-99.
5. Deleuze, G. en F. Guattari (2004). Rizoom. Spreeuw, libertaire uitgeverij: Utrecht.
6. Arendt, H. (2005). Vita Activa. Boom: Amsterdam.