

# Particileren: participeren als leren

Bert Smits

In 1993, al op het moment dat ik thuis mijn eerste nog internetloze pc had, beschreef prof. emeritus Willy Wielemans de mens als een holon. Pardon?! Met het begrip 'holon' doelt hij op een beschrijving van het ik voorbij het individu meteen ook de titel van het boek waarin hij zijn visie uit de doeken doet. Hij omschrijft het ik als een knooppunt van relaties. Op een moment waarop de focus op het individu steeds centraler komt te staan breekt hij een lans voor een andere wezenlijke dimensie: verbondenheid.

Wielemans haalt zijn mosterd onder andere bij de natuurwetenschappen waar het al langer duidelijk is dat niet de groei van het organisme op zichzelf belangrijk is maar de co-evolutie van het organisme in en met zijn omgeving. In Klasse 38, een toonaangevend onderwijstijdschrift in Vlaanderen dat ondertussen ruim twintig jaar bestaat, zegt hij hierover het volgende:

'We zien dat de mens aangesloten is op verschillende psycho-, socio- en ecosystemen met vele lagen. Daarom kan competitie niet langer de centrale code zijn maar samenwerking en wederzijdse afhankelijkheid. Dit nieuwe mensbeeld heeft verregaande gevolgen voor het beeld van

leerlingen, leraren en scholen, maar ook voor de kwaliteit van hun interacties. Opvoeding en onderwijs moeten gericht zijn op het maximaal ontwikkelen van de mens in en samen met zijn relaties.'

In dit citaat zit voor mij de essentie van de huidige maatschappelijke (r)evolutie naar een fundamenteelere vorm van democratie waarin de kennis en dus de macht meer dan ooit verdeeld is en we elkaar nodig hebben om complexe uitdagingen aan te kunnen. We zijn in essentie verknoopt met elkaar en door deze verbondenheid wederzijds afhankelijk of interdependent geworden.



**Bert Smits** is sociaal pedagoog en werkt sinds 2007 als zelfstandig adviseur bij Kessels & Smit, The learning Company. Hij heeft een passie voor het ontwerpen, stimuleren en faciliteren van krachtige leer- en ontwikkelprocessen en is geboeid door thema's als kennisproductiviteit, onderwijsvernieuwing en participatie. Dit laatste thema overstijgt overigens zijn louter professionele interesse, wat zich onder meer uit in zijn engagement om het Netwerk Participatie mee op te richten.  
[www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com); [www.xyofeinstein.be](http://www.xyofeinstein.be); [www.netwerkparticipatie.be](http://www.netwerkparticipatie.be);  
[www.dekenniswerker.be](http://www.dekenniswerker.be); [bsmits@kessels-smit.com](mailto:bsmits@kessels-smit.com).

### Voorbij de crisis?!

Daar waar Wielemans' visie op mens en maatschappij nu bijna twintig jaar geleden revolutionair leek, staan we er vandaag midden in. In de jaren rond de millenniumwisseling stond het individu meer dan ooit centraal. Er was een algemeen heersend optimisme, de wereld lag aan ieders individuele voeten. De overheid was er om jouw problemen op te lossen, bedrijven hadden voor iedereen een individuele bedrijfswagen, elke goede huisvader met een beetje geld kon snel heel rijk worden als hij zijn zuurverdiende centjes aan het spraaktechnologiebedrijf Lernout en Hauspie toevertrouwde. Het kon niet snel genoeg gaan in die tijd en voor alles had men (lees de overheid, grote bedrijven, de banken,...) een oplossing. Het vertrouwen in de maakbaarheid van de samenleving was groot en grenzeloos en er was – althans in West-Europa – koek voor iedereen. Zo leek het toch, tot met de millenniumwisseling de eerste – zij het kleine – barstjes in het systeem zichtbaar werden. Het afgelopen decennium wordt vooral gekenmerkt door het systematisch verdwijnen van de grote luchtkastelen en de continue aanwezigheid van crisissen. Denk maar aan bankencrisissen, economische crisissen, persoonlijke crisissen, de continue politieke crisis, kerkencrisis ... De grote, onwankelbare instituten, stuk voor stuk onzinkbaar, kunnen met moeite het hoofd boven water houden. Mensen weten niet meer waar ze aan toe zijn.

Je zou in dergelijke fundamentele crises verwachten dat burgers, arbeiders, bedienden, gelovigen in grote getallen op de barricade zouden staan. Dat ons land, onze economie zou stilvallen en de machine onherroepelijk vastloopt...

## Competitie kan niet langer de centrale code zijn, samenwerking en wederzijdse afhankelijkheid wel.

---

Niets is minder waar: er is een economische crisis, die weinigen echt voelen; we hebben vaker geen dan wel een regering maar de zaken lopen gewoon (en soms ten goede) verder. We blijken niet in staat om een echte crisis te hebben. Partijen zijn tot elkaar veroordeeld. We vinden zelfs nieuwe woorden uit om het verschil in crisissen te beschrijven. Zo beleven we momenteel een cri-

sette, een crisis die het nooit kan worden want er is geen alternatief. Denk aan de ongebreidelde creativiteit van de Belgische vorst in het benoemen van allerlei Koninklijke opdrachthouders die het land uit de crisis moeten trekken. We kunnen verkennen, informeren, pre-formeren en clarifiëren, alleen formeren lukt niet meer.

We zijn gechoqueerd door het misbruik in de kerk maar de zwaarste vorm van protest uit zich in een handvol aanvragen tot ontddoping. Pakistan verdrinkt en we vragen ons af wat maakt dat we niet in actie schieten. Wat betekent dit? Wat maakt dat we niet feller reageren?

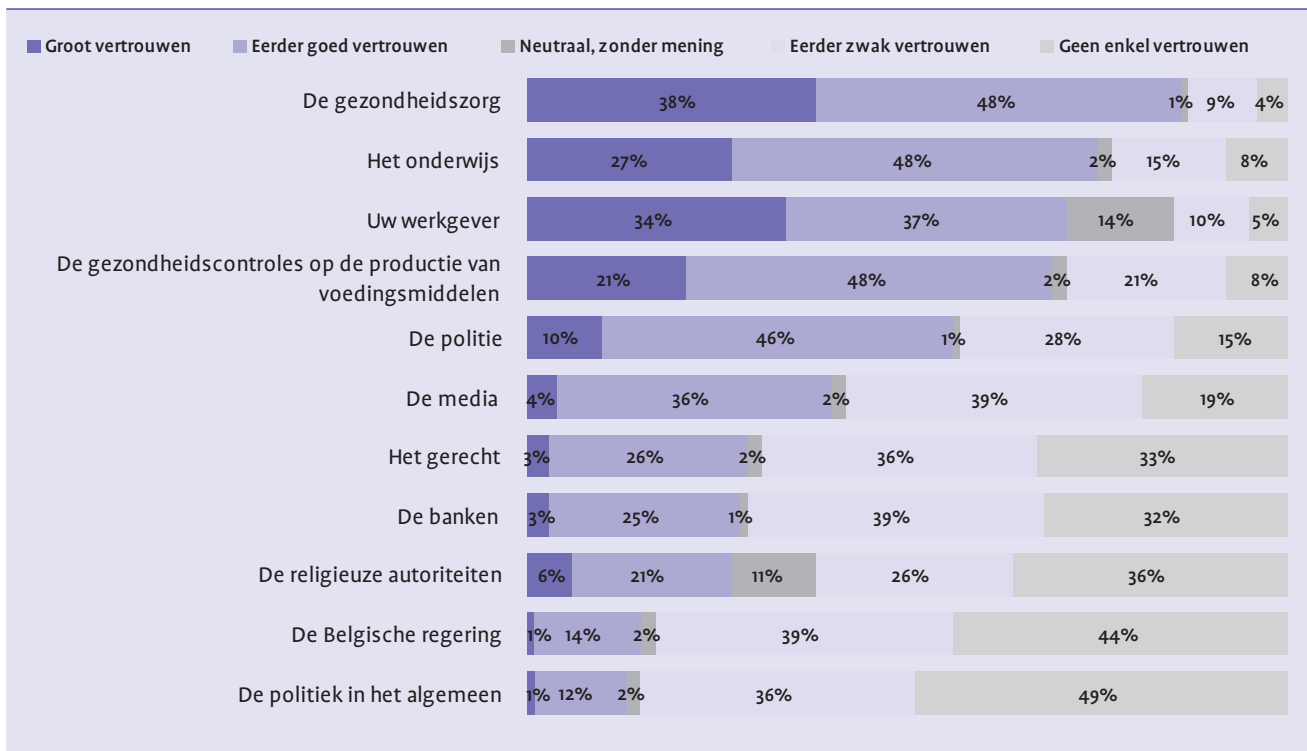
### Vertrouwen in elkaar

Uit de vertrouwensbarometer van 2009, afgenomen door het onderzoeksbureau Ipsos, is de algemene conclusie dat er een groot gebrek aan vertrouwen is in onze overheden, justitie, religieuze instituten, banken, media... De meerderheid van de Belgen geeft m.a.w. aan dat ze geen vertrouwen hebben in de grote instituten van hun land. Ze geloven allang niet meer dat echte fundamentele oplossingen voor wezenlijke maatschappelijke uitdagingen (over bijv. klimaat, staats Hervormingen, nieuwe arbeidsstructuren) ten gronde zullen of kunnen worden aangepakt.

Hoewel het vertrouwen in de Belgische instellingen op een historisch dieptepunt zit, strookt dat niet met het vertrouwen van de Belg in de toekomst. Uit diverse cijfers blijkt dat ze tevreden zijn met hun persoonlijke, financiële, sociale situatie. De Belg blijkt in elk geval veel gelukkiger dan de cijfers uit de vertrouwensbarometer doen vermoeden. Uit onderzoek in 2007 gevoerd aan de VUB door Mark Elchardus en Wendy Smits, blijkt dat de doorsnee Belg zich gemiddeld iets meer dan 6/10 geeft op de geluksschaal.

Mensen blijken voor hun geluk steeds minder afhankelijk van het functioneren van grote instellingen. Ze blijken hiervoor steeds meer op elkaar aangewezen. We worden ons meer en meer bewust dat bestaande systemen niet meer werken en dat we onszelf moeten organiseren samen met anderen om onze belangen en uitiem geluk mogelijk te maken.

Onze schijnbare onverschilligheid zit er dan ook in dat we weinig moeite doen om in opstand te komen tegen de grote structuren. We kiezen er niet voor om een grote fundamentele strijd te voeren maar organiseren ons veel eerder op een manier die past bij de behoeften die we op dat moment met enkele anderen gemeenschappelijk hebben.



Figuur 1: Vertrouwen van Belgen in instellingen

Er zijn tal van voorbeelden die een toenemende mate aan zelforganisatie illustreren.

Mensen organiseren zich via samenaankoopformules, alternatieve vormen van samenwonen, buurtcomités, buurtfeesten enz. Antwoorden op onze vragen zoeken we in online communities. We vertrouwen eerder consumenten dan producenten, cliënten dan dokters, burgers dan de overheid. Ervaringen van anderen zijn per definitie onverdacht omdat ze in lijn zijn met ons eigen belang.

Mensen partneren ook meer en meer op professioneel vlak, ze worden vaker zelfstandig en werken bij voorkeur liever in kleine dynamische netwerkorganisaties. Hiervan zijn heel wat voorbeelden online te vinden. Kijk maar naar initiatieven zoals freep.nl, een gratis samenwerkingstool voor individuele ondernemers en een databank voor mogelijke opdrachtgevers. Het zal duidelijk zijn dat je persoonlijk professioneel netwerk meer dan ooit belangrijk wordt. De arbeidsmarkt is heel beweeglijk en je marktwaarde wordt bepaald door de mate waarin jij een rijk knooppunt aan relaties bent. Het gaat hierbij overigens niet meer over het 'aantal' contacten maar wel over de kwaliteit van je contacten.

### Mean & lean: van tegenspel naar samenspel

We organiseren ons toch al langer in verenigingen? Wat is er vandaag dan anders?

Het wezenlijke verschil zit in het feit dat deze relatief jonge vormen van 'zelforganisatie' *'mean & lean'* georganiseerd zijn. Deze term werd in de jaren zestig door Toyota geïntroduceerd. De essentie is dat processen rechttoe, rechtaan zonder overbodige franjes worden ingericht maar ook dat je als individuele medewerker medeverantwoordelijk bent voor de kwaliteit van het eindproduct. In een geautomatiseerde context lukt het al langer om processen vanuit deze filosofie in te richten. Lastiger is het wanneer grote bedrijven, instellingen en organisaties deze principes ook in menselijke processen willen 'implementeren'.

Als we dan kijken naar bottom-up zelforganisaties, lijken die wel 'mean & lean' georganiseerd te zijn en uiterst efficiënt in het bereiken van hun doel.

Immers op het moment dat blijkt dat onze gedeelde ambities, verwachtingen en visie bedreigd worden door beslissingen die genomen worden binnen de structuren die al langer ons vertrouwen hebben verloren, komen we in actie.

Er zijn de laatste jaren steeds meer voorbeelden op te noemen waarin deze efficiëntie duidelijk blijkt. Denk maar

aan de bank ING die op een ochtend lanceerde dat ze voor alle zestigplussers een limiet zou opleggen in het afhalen van geld. Dit was – zo gaf het management aan – bedoeld voor de veiligheid van deze senioren. Nog voor het mid-dagjournaal heeft de bank onder druk van de ‘senioren-lobby’ haar voorstel met de nodig excuses moeten terugtrekken. Andere voorbeelden zijn te vinden in tal-loze lokale buurtorganisaties die er vaak in slagen om een geplande ingreep in het publieke domein (bijv. heraanleg van pleinen, straten en parken) met succes tegen te houden. Een belangrijke vaststelling hierbij is dat het niet blijft bij het tegenhouden van bepaalde beslissingen. Nagenoeg altijd worden door deze organisaties alternatieven voorgesteld die steeds vaker de vergelijking met door experts voorgestelde oplossingen kunnen doorstaan. We denken zelf na over alternatieven en dwingen onze eigen betrokkenheid bij een besluitvormingsproces af. Het gaat echter niet enkel om ‘burgerinitiatieven’ die mean & lean kunnen werken. Kijk maar naar de olieramp in de Golf van Mexico. Het onvermogen van een oliegi-gant als BP maar ook het gebrek aan daadkracht van de Amerikaanse regering staan symbool voor de limieten van mastodont-organisaties. Er stonden op het moment van de ramp tal van juist kleine, hooggespecialiseerde bedrijven klaar met het juiste materiaal en knowhow én de ervaring in het samenwerken met verschillende partners. Zij hadden veel sneller en beter deze ramp kunnen bestrijden... Hierbij denk ik onder andere aan onze Belgische baggerbedrijven Deme en De Nul die met hun gespecialiseerde materiaal merkelijk sneller en efficiënter hadden kunnen werken. Zij moesten echter omwille van Amerikaanse protectionistische regelgeving werkloos toekijken. Bovendien heeft BP veel te lang geprobeerd om het probleem met eigen materiaal en expertise op te lossen. Terwijl die onvoldoende snel zijn meegeëvolueerd vergeleken met diensten en materiaal van kleinere hooggespecialiseerde kleinere bedrijven.

Er is echter in het BP-verhaal ook een goed voorbeeld te melden op het vlak van nieuwe vormen van samenwerking. Zo kreeg het Belgische bedrijf Citymesh uit Brugge de kans om zijn medewerking te verlenen. De specialiteit van dit bedrijf is het streamen van beelden die in dit geval door onderwaterrobots werden gemaakt. Dit maakte dat wereldwijd iedereen die bij de ramp betrokken was, de kans kreeg om alles op te volgen, zonder ter plaatse te moeten gaan.

Dat het opkomende principe van kleine gespecialiseerde organisaties die samenwerken in grote opdrachten niet nieuw is, blijkt uit een blog op HRlog van Bas van de Haterd. Hij verwijst naar het steeds meer doordringen van

*Kereitsu* in onze ‘Westerse cultuur’. Het gaat om een eeu-wenoud Japans principe van kleine organisaties die zich verenigen in een gesloten netwerk en elkaar door dik en dun steunen. Het enige punt dat anders is, zo beschrijft hij, is dat het vandaag niet gaat om een volledig gesloten netwerk. Er zijn online tal van voorbeelden te vinden waar er op een lichte semi-open manier wordt samenge-werkt. Zelf is hij aangesloten bij een netwerk marketing-facts.nl.

**Volgers zijn net zo belangrijk als  
initiatiefnemers. Zonder mensen  
die op de kar springen, heb je  
immers geen beweging.**

---

Wat maakt deze nieuwe organisatievormen mean & lean? Ze ontstaan vanuit een *gemeenschappelijk belang, drive, interesse, ...* Er is iets dat hen bindt. Er wordt ook wel gesproken van een biografische match. Daar waar levens-loopbanen elkaar kruisen ontstaat er een tijdelijke, krachtige verbinding. Anders dan de verbindingen die je vroeger aanging omdat je toevallig in dat dorp was opge-groeid en waar dus de geografische overeenkomst de enige verbinder is. De huidige online ontwikkelingen maken het bijzonder gemakkelijk om te connecteren met gelijkgestemden en van daaruit kennis, inzichten, stand-punten te delen. De communicatielijnen lopen razend-snel en zijn op alle mogelijke manieren onderling met elkaar verbonden. Ze zijn ad hoc georganiseerd. Zolang ze bestaansredes hebben, zijn ze actief. Verdwijnt de inte-resse, het belang, dan ebben ze weg. Actieve communities hebben een virulent karakter. Eén persoon stelt iets vast of heeft een vraag en binnen een paar seconden zijn de eerste reacties al binnen. Het gaat om een organische, haast che-mische werking waarin het zelden duidelijk is wie precies initieerde en wie precies volgde. Bovendien zijn volgers net zo belangrijk als initiatiefnemers. Zonder mensen die op de kar springen, heb je immers geen beweging.

Een ander kenmerk is dat er in tegenstelling tot klassieke ‘organisaties’ uitgegaan wordt van een *samenwerkingsmo-del*, zowel in de interne organisatie als in de wijze waarop het bedrijf interageert met zijn omgeving. Het gemeen-schappelijk doel is voor iedereen duidelijk en van daaruit

wordt onderzocht hoe ieder daar op de beste manier aan kan bijdragen. M.a.w.: de agenda is transparant en gemeenschappelijk en elke bijdrage om die te bereiken is relevant. Deze redenering kun je ook een niveau hoger doortrekken. De entiteiten zijn dan kleine organisaties die zich vinden in een gemeenschappelijk doel en van daaruit een bijdrage kunnen leveren. Denk bijvoorbeeld aan de Lange Wapper in Antwerpen, waarin verschillende buurtorganisaties zich rond een gemeenschappelijk doel 'een tunnel en alternatief meccanotraccé' scharen. Hetzelfde mechanisme vind je ook terug wanneer je kijkt naar fenomenen zoals het 'Glazen Huis' van Studio Brussel waarbij duizenden mensen in kleine samenwerkingsverbanden succesvolle initiatieven nemen om geld in te zamelen voor het goede doel. Maar ook in de professionele sector vind je voorbeelden van dit samenwerkingsmodel terug. Kijk maar naar zelfstandige ondernemers die elk vanuit hun specifieke expertise samen een grote klus binnenhalen.

## Overstijg een wij-zij denken en vertrek vanuit de gedachte dat je elkaar nodig hebt om tot een oplossing/resultaat te komen.

In het samenwerkingsmodel past het ook dat deze organisaties fundamenteel bereid zijn om te delen. Dat is een evolutie eigen aan de digitalisering van onze samenleving. In een materiële wereld betekent delen immers dat je van iets minder hebt. Als je een koekje deelt, heb je zelf nog maar de helft. Maar, als ik online informatie deel, stel ik het alleen maar beschikbaar. Delen wordt dan vermeerderd. Van iets beschikbaar stellen aan je sociale netwerk word je alleen maar beter, nooit slechter. Immers door informatie te delen, behoud je de informatie die je hebt en vergroot je de kans dat je van anderen verbeterde of nieuwe informatie ontvangt. Schaarste is op deze manier een onbekend fenomeen geworden.

Als je bovenstaande eigenschappen met elkaar combineert, ontstaan er ontzettend krachtige entiteiten die omwille van hun duidelijke focus en toegang tot alle mogelijke informatie in staat zijn om complexe uitdagingen minstens even goed of zelfs beter aan te pakken dan een handvol experts zouden kunnen.

James Surowiecki heeft het in dit verband in zijn boek *Wisdom of the crowd* over een vorm van collectieve wijsheid die onder de juiste omstandigheden maakt dat de massa slimmer is dan het slimste individu. Deze omstandigheden zijn:

- *Diversiteit*: wanneer argumenten, visies, opinies niet van elkaar verschillen, voegen ze onvoldoende toe. Diversiteit garandeert dat wanneer verschillende perspectieven aan bod komen in een besluitvormingsproces, een grotere reikwijdte aan informatie kan worden geïntegreerd in de uiteindelijke beslissing.
- *Onafhankelijkheid*: het is belangrijk dat de diversiteit van meningen aan bod kan komen alvorens ze beïnvloed is door argumenten, informatie, ervaringen en meningen van anderen om zo 'groupthink' te vermijden.
- *Decentralisatie*: de kans om te komen tot collectieve wijsheid is het grootst wanneer individuen de kans krijgen om hun eigen informatie en ervaring in te brengen in het proces. Surowiecki spreekt in dit verband van lokale ervaring.
- *Aggregatie*: een mechanisme waarbij gekomen wordt tot het samenbrengen van verschillende perspectieven en meningen tot een nieuw geheel. De auteur benadrukt om ook hier weer te veel interactie vooraf te vermijden om zo de druk om te conformeren zo klein mogelijk te houden.

Surowiecki beschrijft in zijn boek aan de hand van tal van voorbeelden hoe deze bijna organische vorm van cocreatie werkt. Het gaat om een mean & lean mechanisme, een efficiënte, fundamenteel participatieve samenwerkingsvorm gericht op het oplossen van complexe problemen. De vraag die nog rest, is wat grote instellingen kunnen leren van deze verschillende 'bottom-up' organisatievormen.

### Samen aan de slag!

Als je als grote instelling – en dan hebben we het net zo goed over de overheid maar ook over grote bedrijven, banken, grote organisaties uit het klassieke middenveld, politieke partijen, enz. – weer aansluiting wilt vinden met medewerkers, burgers, cliënten, consumenten, vrijwilligers, enz., zijn er een aantal aandachtspunten waar je rekening mee zou moeten houden.

Zo is het goed om uit te gaan van een *samenwerkingsmodel*. Overstijg een wij-zij denken en vertrek vanuit de gedachte dat je elkaar nodig hebt om tot een oplossing/resultaat te komen. De gedachte dat jij noch ik het alleen

kunnen maar dat we het samen moeten oplossen is een krachtig uitgangspunt. Kijk maar naar de splitsing van BHV, waar een éézijdige splitsing onmogelijk is geworden en de enige weg uit de impasse één van onderhandelen is. Op exact dezelfde manier kun je naar ons sociaal overleg kijken dat enkel maar slaagt wanneer de ene partij de andere niet klem zet maar bereid is om belangen met elkaar te verbinden. Juist in het proces van verbinden van belangen zit de kracht van de nieuwe bottom-up organisaties.

om deze actoren een veel *grotere invloed* te geven binnen de organisatie. Een mooi voorbeeld is het bedrijf van Mark Zuckerberg. Hij is CEO en oprichter van Facebook, een bedrijf met honderden miljoenen consumenten of zo je wilt het ‘land’ met de grootste aantal inwoners ter wereld. Gebruikers van Facebook gebruiken dit medium niet alleen om zich te verbinden in allerlei actiegroepen om elders in de maatschappij inspraak af te dwingen. Ze zijn zelf ook klanten van de dienst Facebook. Al jaren zijn er hevige discussies online over het op z’n zachtst gezegd

## **‘History tells us that systems are most fairly governed when there is an open and transparent dialogue between the people who make decisions and those who are affected by them.’**

*Mark Zuckerberg*

---

Er ontstaat een krachtige verbinding op het moment dat het voor alle partijen transparant is wat het doel is dat je nastreeft. Uit recent onderzoek naar de nieuwste generatie – ook wel generatie Z genoemd – komt *transparantie* als één van de belangrijkste waarden naar boven. Zo verwachten consumenten dat grote bedrijven en nu zeker ook banken verantwoording moeten afleggen over wat ze doen. Ook (toekomstige) medewerkers willen duidelijk weten wat de bedrijfsvisie en -doelen zijn. Pas dan kunnen ze onderzoeken in hoeverre ze hun belangen daaraan kunnen verbinden. Belangrijke gedachte hierbij is dat het altijd slechts om tijdelijke verbindingen gaat. Zolang alle partijen het gevoel hebben dat het doel transparant is en dit overeenstemt met de verwachtingen, ambities van dat moment is er een samenwerking. Op het moment dat hierin iets verandert, verdwijnt de verbinding. Dat betekent dat je als instelling nooit iets definitief hebt verworven. De verbinding met kiezers, consumenten, medewerkers, vrijwilligers, burgers, enz. fluctueert meer dan ooit. Dit hoeft an sich geen probleem te zijn. Aanvaarden dat (samenwerkings)relaties uitdoven op het moment dat ze niet meer productief zijn, is wellicht een eerste stap naar een ‘leanere’ vorm van organiseren.

Transparantie alleen is echter niet genoeg om duurzame relaties op te bouwen met de actoren in en rond je organisatie. Voor grote instellingen is er maar één weg en dat is

verwarrende privacybeleid. Het gebrek aan transparantie maakte zelfs of vooral een reus als Facebook enorm kwetsbaar. Als eenmaal het vertrouwen serieus geschaad wordt en er een alternatief is, kan deze organisatie wellicht sneller dan ze gegroeid is doodbloeden. Het bedrijf heeft echter begrepen dat het snel werk moet maken van een transparanter beleid. Zuckerberg schreef dan ook een blog waarin hij duidelijk aangaf dat het belangrijkste doel van het bedrijf is om ‘de wereld meer open en transparant te maken’. Hij verbond hier meteen een actie aan door een aantal werkdocumenten te posten waarop gebruikers suggesties kunnen doen over hoe het privacybeleid van de organisatie verbeterd kan worden. Op deze manier speelt het bedrijf in op de vraag naar transparantie en maakt hij handig gebruik van de ‘wisdom of the crowd’ in het optimaliseren van zijn bedrijf.

Het mobiliseren van de denkkraft van actoren in en rond je organisatie verhoogt je aantrekkelijkheid. De boodschap die je hiermee de wereld instuurt is dat je je bewust bent van de complexe vraagstukken, dat je zelf geen pasklare antwoorden hebt en dat je iedereen die wil uitnodigt om mee te denken. Zo’n houding creëert ruimte en een sfeer van samenwerking. Peter Camp spreekt in dat verband over het organiseren van ‘broedplaatsen’, dit in tegenstelling tot de vele ‘groetplaatsen’ die we vandaag kennen en die gekenmerkt worden door formalismen en



regels. In zijn boek *De broedfactor* heeft hij het over het creëren van plekken waarin regels wegvallen en mensen tijd en ruimte ervaren om te broeden op een gemeenschappelijk vraagstuk. Let wel: het gaat hierbij om een vraagstuk dat je persoonlijk intrigeert en iets dat je op dat moment als urgent ervaart. De vele organisaties die bottom-up, haast organisch ontstaan hebben precies die broeierige sfeer, het gevoel dat in de gezamenlijkheid iets nieuws, spannends mogelijk wordt, met elkaar gemeen. De mate waarin je als instelling erin slaagt om dergelijke broedplaatsen te ondersteunen en deze te verbinden met je organisatiedoelen zal bepalend zijn voor je positie in de maatschappij van morgen. De ultieme vraag is niet of je hiermee rekening wilt houden, maar of je bij de eersten bent die erin slagen!

#### **Bronnen**

- De Bruyckere, P. & Smits, B. (2009). *Is het nu X, Y of Einstein: FAQ voor ouders, leerkrachten en opvoeders*. Mechelen: Plantyn.  
<http://blog.facebook.com/blog.php?post=56566967130>.
- Surowiecki, James (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Doubleday.
- Wielemans, W. (1993). *Voorbij het individu*. Leuven: KUL, Apeldoorn: Uitgeverij Garant.  
[www.campmatrix.nl](http://www.campmatrix.nl).  
[www.hrlog.nl/2007/06/13/netwerkorganisaties](http://www.hrlog.nl/2007/06/13/netwerkorganisaties).  
[www.ipsos.be](http://www.ipsos.be).