

**PROFESSIONELE  
BEGELEIDING**  
*PRAKTISCHE TOEPASSING*  
*Onderwerp 5B*

---

**DIGI  
GEN**



Medegefinancierd door  
de Europese Unie

# Thema's

## Gedragsverandering is moeilijk

- **Achtergrond**

1. Introductie
  2. Neuropsychologie: werking van de hersenen
- Waar ligt de focus van de vrouwelijke leidinggevende?
    3. Circel van invloed (Covey)/ Zone van naaste ontwikkeling (Vigotsky)
    4. Mindset (Dweck)
    5. Van Drama driehoek naar winnaars driehoek
    6. Invloed van de onderstroom (McCLelland)
    7. Kwadranten van Offman
    8. Stadia van gedragsverandering (Diclemente & Prochaska)

# Vervolg thema's

- Interventies bij beïnvloeding gedragspatronen o.a. :
  9. Theory U
  10. Waarderende gespreksvoering/ sterke punten benadering Appreciative Inquiry
  11. Motiverende gespreksvoering (McClelland)
    - Onderstroom: probleem- of oplossingsgericht denken
    - Belemmerende en helpende overtuigingen
  12. Verandertaal

# Introdunctie

# Introductie: Weerstand



Source: [https://www.flickr.com/photos/toddle\\_email\\_newsletters/21031243458](https://www.flickr.com/photos/toddle_email_newsletters/21031243458)

# Ad 1: Alert op de weerstand- 6 O's:

- 1. Onwil: er is geen commitment**
- 2. Onvermogen: er bestaat twijfel over het eigen kunnen**
- 3. Omstandigheden: er zijn ontwikkelingen of veranderingen in de situatie**
- 4. Onduidelijkheid: over bijvoorbeeld afspraken**
- 5. Onvrede: de klant is het niet eens met de manier waarop doelen bereikt moeten worden**
- 6. Oordeel: hulp krijgen betekent zwakte? Weerstand tegen het systeem**

# Ad 2: Neuropsychologie en gedragsverandering

Breïn:

- Ons breïn **streeft naar gemak** → volautomatische processen (gewoontes) gaan ons makkelijker af
  - **Vermijden van verlies**, pijn en ongemak
  - **Sociale** relaties hebben veel **invloed** (om oud gedrag in stand te houden...)
- Gewoontegedrag → vergt volhouden en oefenen
- 
- **Plezier werkt**: veranderen van iets wat je echt wilt gaat makkelijker
- **Support** essentieel (= jullie coaching)

Bron: Ben Tiggelaar: <https://www.tiggelaar.nl/waarom-veranderen-zo-lastig-is-en-wat-wel-werkt/>

**FOCUS van  
de  
VROUWELIJK  
E MANAGER**



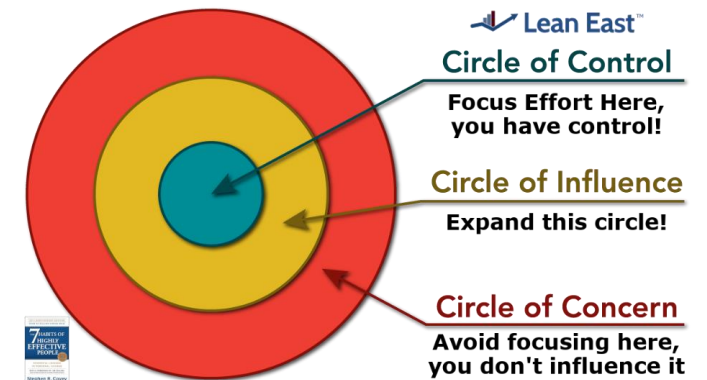
# AD 3. Circel van invloed

## Directe, indirecte en geen invloed

*Waar stopt de coachee energie in?*

**De problemen waar we mee te maken krijgen, vallen in drie categorieën:**

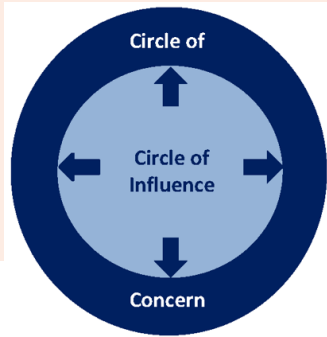
- a. Directe invloed (problemen die te maken hebben met ons eigen gedrag);**
- b. Indirecte invloed (problemen die te maken hebben met gedrag van anderen);**
- c. Geen invloed (problemen waaraan we niets kunnen doen, het verleden of aspecten uit de omgeving).**



Source: <https://www.leaneast.com/7-habits>

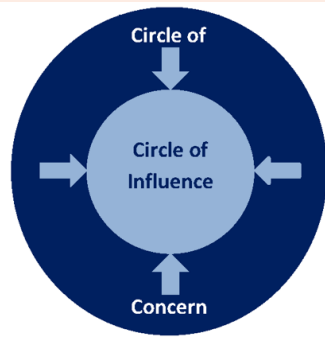
**Stephan Covey**

# AD 3. Circle van invloed- vervolg



**Proactive Focus**

Positive energy enlarges Circle of Influence



**Reactive Focus**

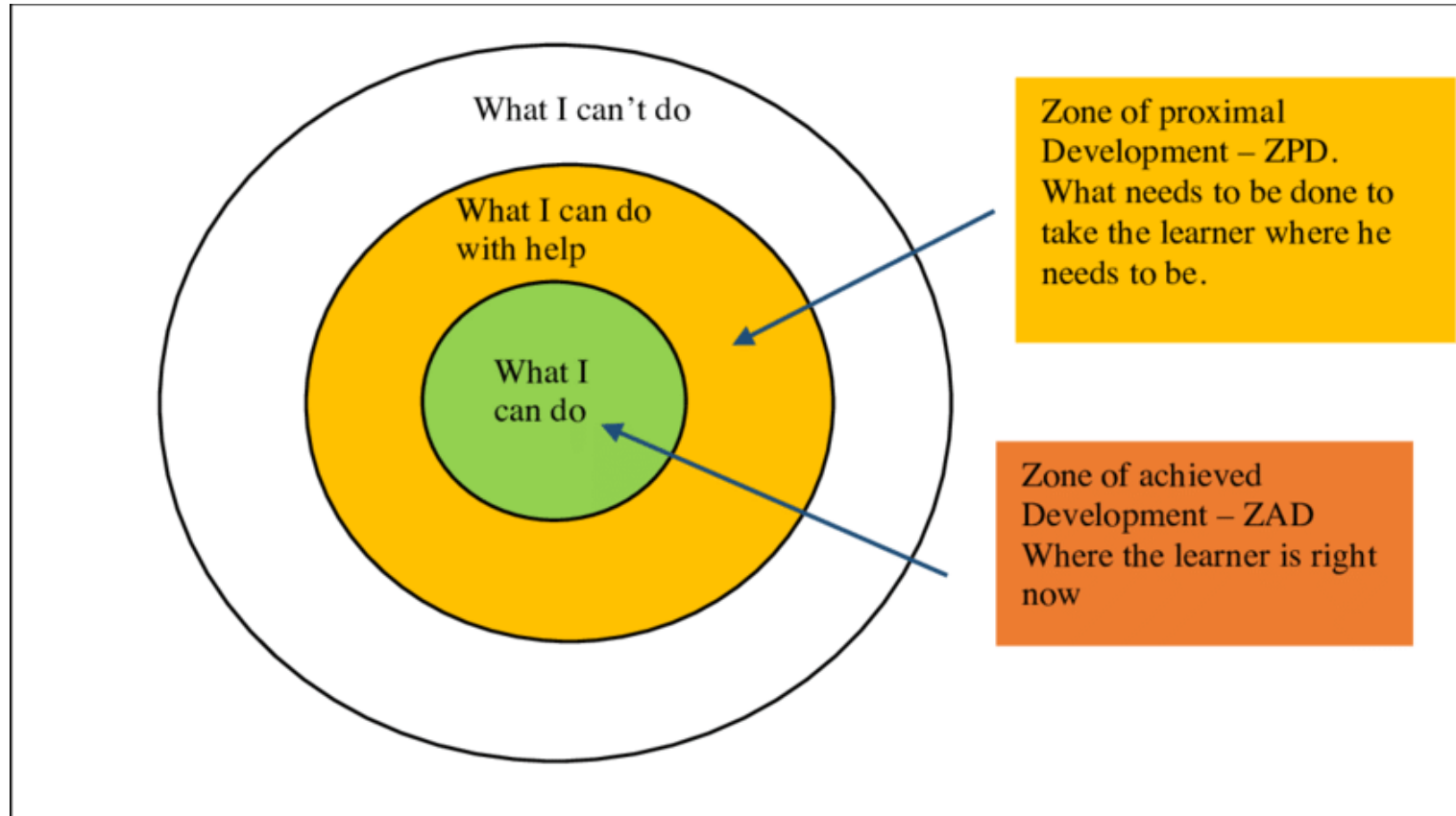
Negative energy reduces Circle of Influence

Source: <https://www.abrahampc.com/blog/2020/3/16/what-can-i-do-the-circles-of-concern-and-influence>

Er zijn twee manieren om ervoor te zorgen dat de cirkel van invloed de cirkel van betrokkenheid meer gaat overlappen:

1. Door je cirkel van invloed te vergroten. Dat kan door datgene waarvan je last hebt aan te pakken.
2. Door je eigen kracht ("wat kan ik zelf anders doen?") en sociale vaardigheden in te zetten om andere mensen tot verandering te bewegen.

(Vygotsky 1978)



Source: <https://educationaltechnology.net/vygotskys-zone-of-proximal-development-and-scaffolding/>

# Mindset (Dweck)



Source: <https://www.specializedtherapy.com/the-fixed-mindset-and-its-ability-to-impact-life-and-learning/>

# Dramadriehoek (Karpman)

## POSITIE IN COMMUNICATIE:



Source: <https://firststeprehab.co.za/drama-triangle/>

# Hoe dan wel? → Winnaarsdriehoek

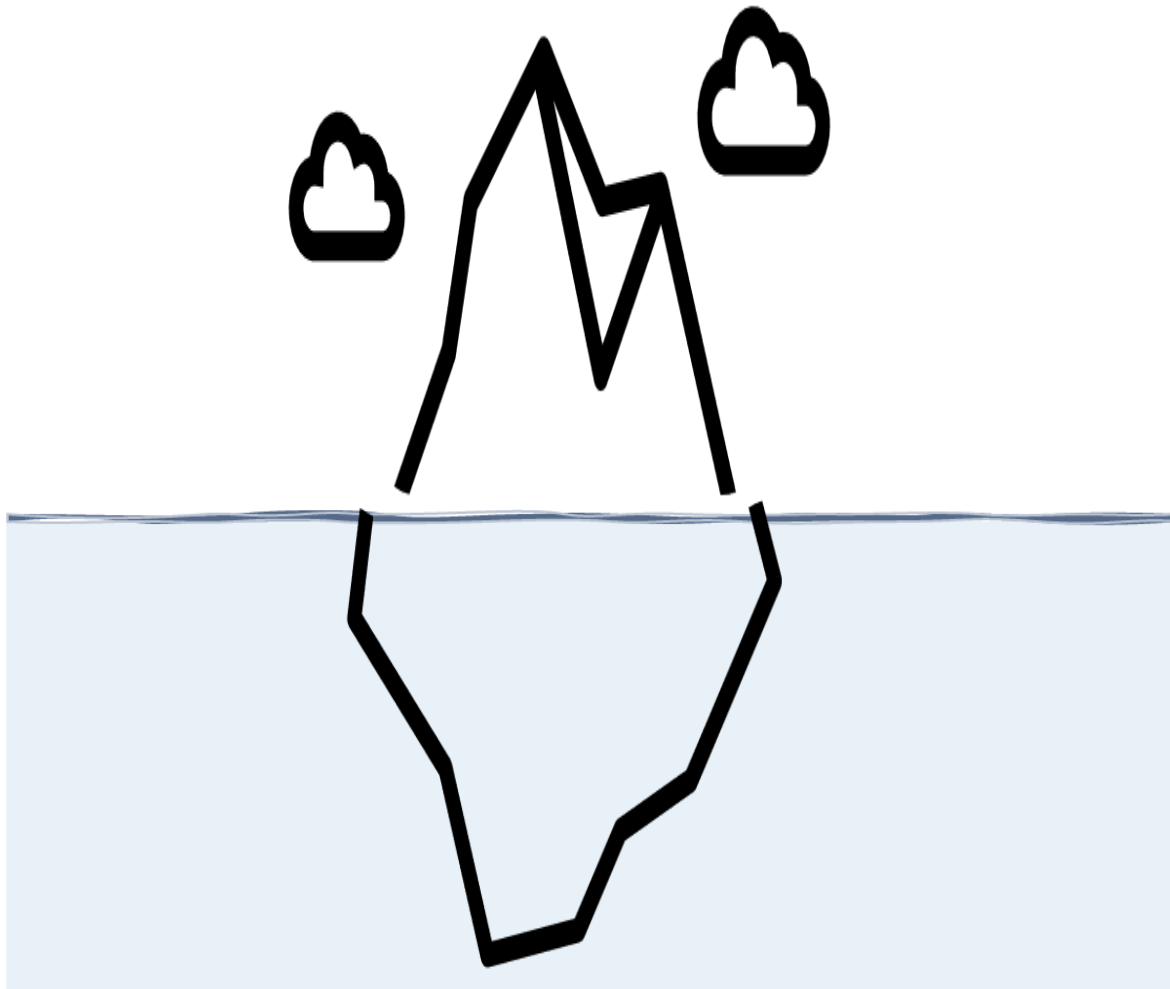


Source: <https://nl.pinterest.com/pin/221450506658142540/>

# Ik ben oké, jij bent oké

In plaats van redden	zet ik me in om de ander te helpen zelf zijn of haar probleem in beeld te krijgen en op te lossen, en verantwoordelijkheid te nemen.
In plaats van slachtoffergedrag vertonen	ga ik anderen concrete hulpvragen stellen en zelf tot actie komen en mezelf committeren aan het bereiken van reële doelen die voor mij van belang zijn.
En in plaats van aanklagen	ga ik meedenken en bouwen aan een betere situatie voor mezelf en anderen.

# Ad 6. Invloed van de onderstroom MCClelland



**Bewustmaking 'makkelijker'**

***Observeerbaar ..... voor anderen***

**Wat doe je?**

**Gedrag**

**Wat vind je? Gedrag, gevoelens en gedachten (ggg)**

**Wat wil je? Zelfkennis, zelfbeeld, persoonlijke missie, ggg als aanleiding of gevolg**

***Niet observeerbaar ...voor anderen***

**Bewustmaking 'moeilijker'**



# Onderstroom

- ***Wanneer mensen zich niet gehoord voelen of het idee hebben dat hun mening genegeerd wordt.***
- ***Wanneer er wel gemopperd wordt, maar niet open wordt gesproken in een vergadering of rechtstreeks tegen de persoon die het betreft***
- ***Wanneer er 'ja' wordt gezegd tegen een voorstel, maar het toch niet wordt gedaan***
- ***Wanneer er allerlei smoesjes worden verzonnen waarom het toch niet kon.***

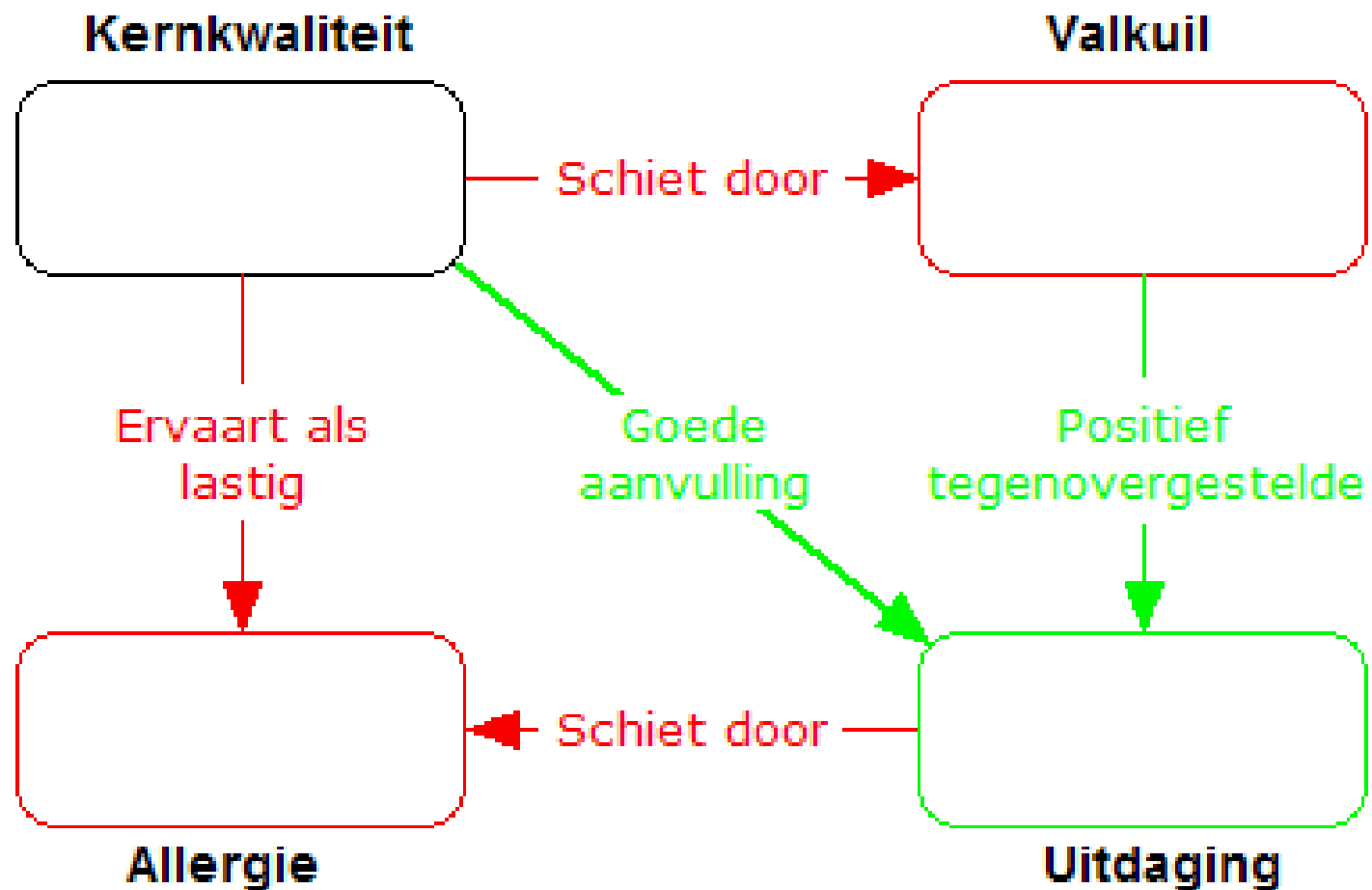
***We spreken hier vaak niet rustig en openlijk over, maar hebben allerlei manieren om 'onderhuids' en in de 'onderstroom' tegen te spartelen.***

# Denken in belemmeringen → Denken in mogelijkheden

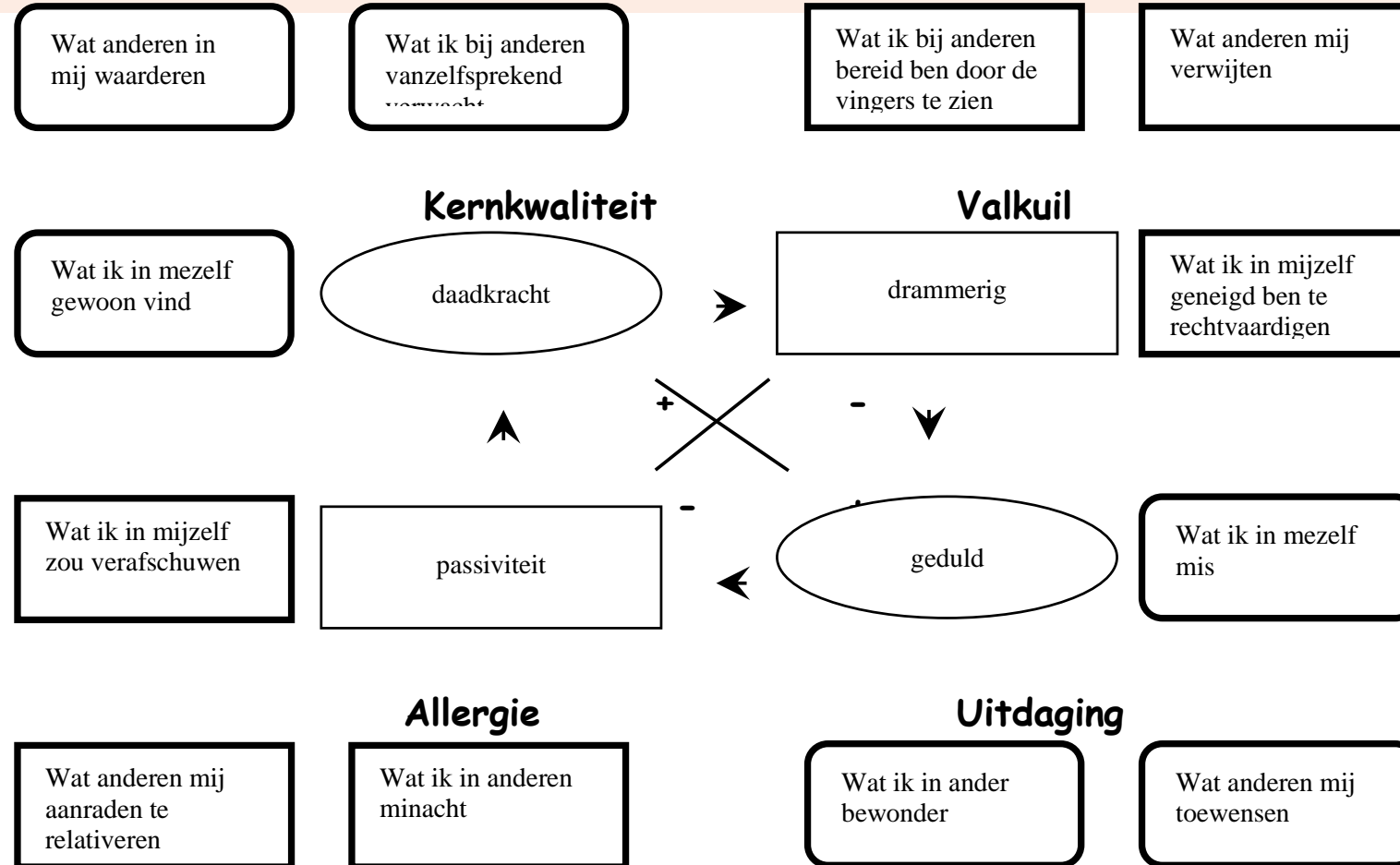


Source: <https://beta.elsevier.com/connect/the-5-most-powerful-self-beliefs-that-ignite-human-behavior?trial=true>

# Kernkwaliteiten (Ofman)



# Voorbeelden

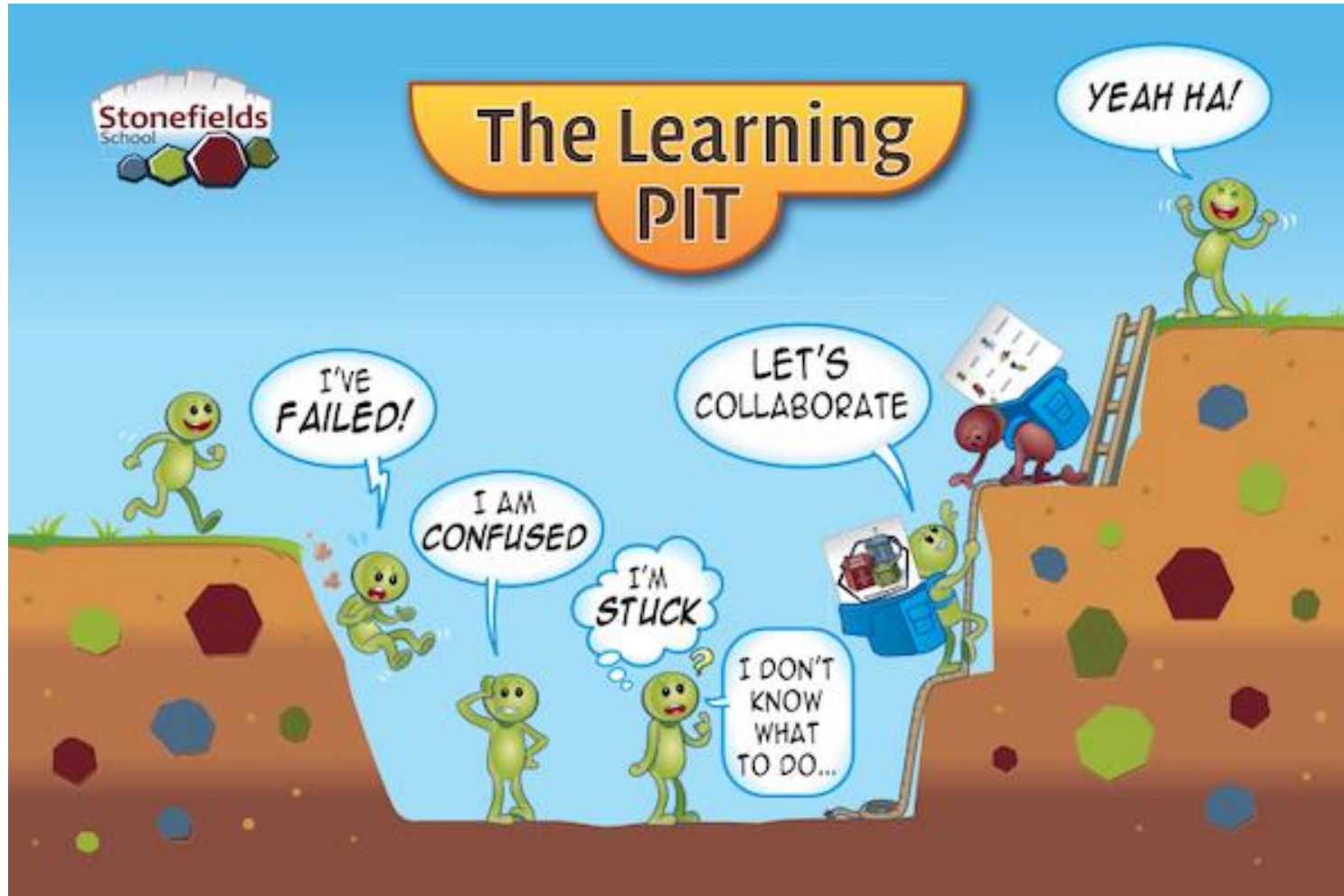


# Ad 8. Stadia van gedragsverandering

(DiClemente en Prochaska, 1983/2002)

Nr	Naam Stadium	Wat coachee laat zien	Wat te doen?
1.	Precontemplatie	Niet serieus denken aan verandering →	Ambivalentie erkennen
2.	Contemplatie	Serieus overwegen om te veranderen	Focus: Balans terug: richting veranderen
3.	Vorbereiding	Bereidheid om te veranderen, plan maken voor verandering	SMART doelen
4.	Actie	Nieuw gedrag in de praktijk brengen	Begeleiden/ ondersteunen
5.	Onderhoud	Blijven werken aan de nieuwe manier van leven als actie succesvol is	Leren te leren

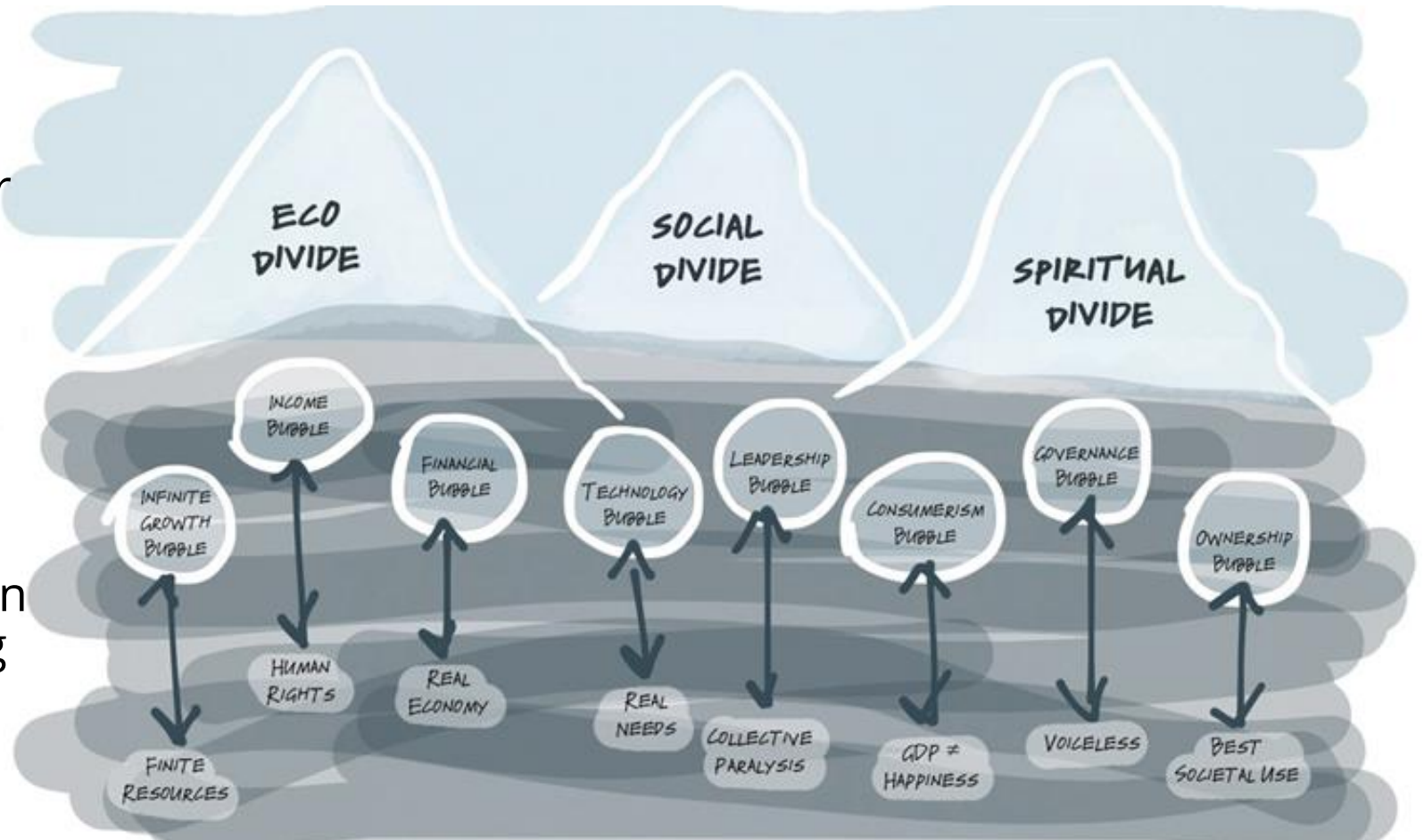
# The learning pit – Gedachten



# Interventies bij beïnvloeding gedrag patronen

# Theory U (Scharmer)

- is een verandermodel voor begeleiders, managers en eigenlijk iedereen die invloed wil uitoefenen
- Wil een bijdrage leveren aan transitie voor complexe vraagstukken van deze tijden op verandering

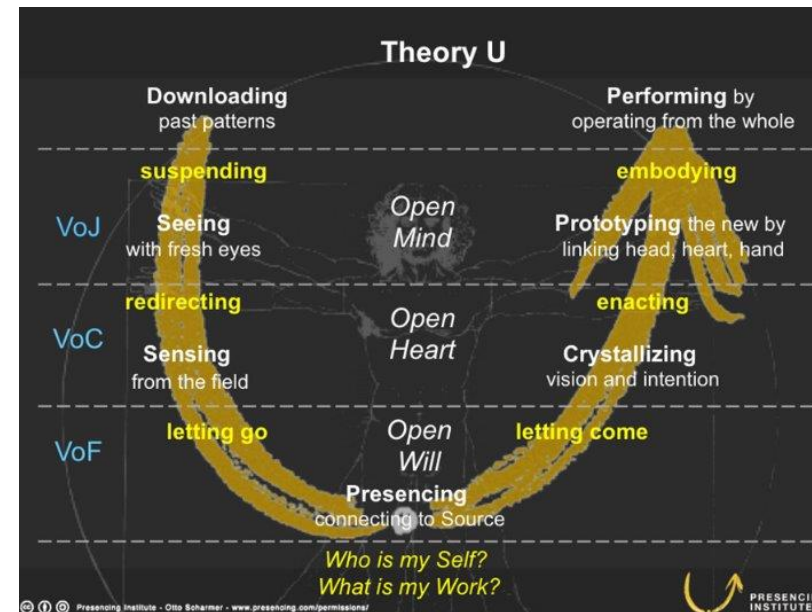




# Fasering- cyclisch

- Het U-proces omvat 7 fasen. De fasen omvatten gezamenlijk een bewust proces van verbinding, om te komen tot wezenlijk andere uitkomsten en vernieuwing. In elke fase zijn de andere fasen ook aanwezig. Daarmee is het een cyclisch proces.

1. Downloading
2. Seeing
3. Sensing
4. Presencing
5. Crystallizing
6. Prototyping
7. Performing



[https://www.researchgate.net/publication/347889599\\_Leader\\_know\\_yourself\\_bringing\\_back\\_self-awareness\\_trust\\_and\\_feedback\\_with\\_a\\_theory\\_O\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/347889599_Leader_know_yourself_bringing_back_self-awareness_trust_and_feedback_with_a_theory_O_perspective)

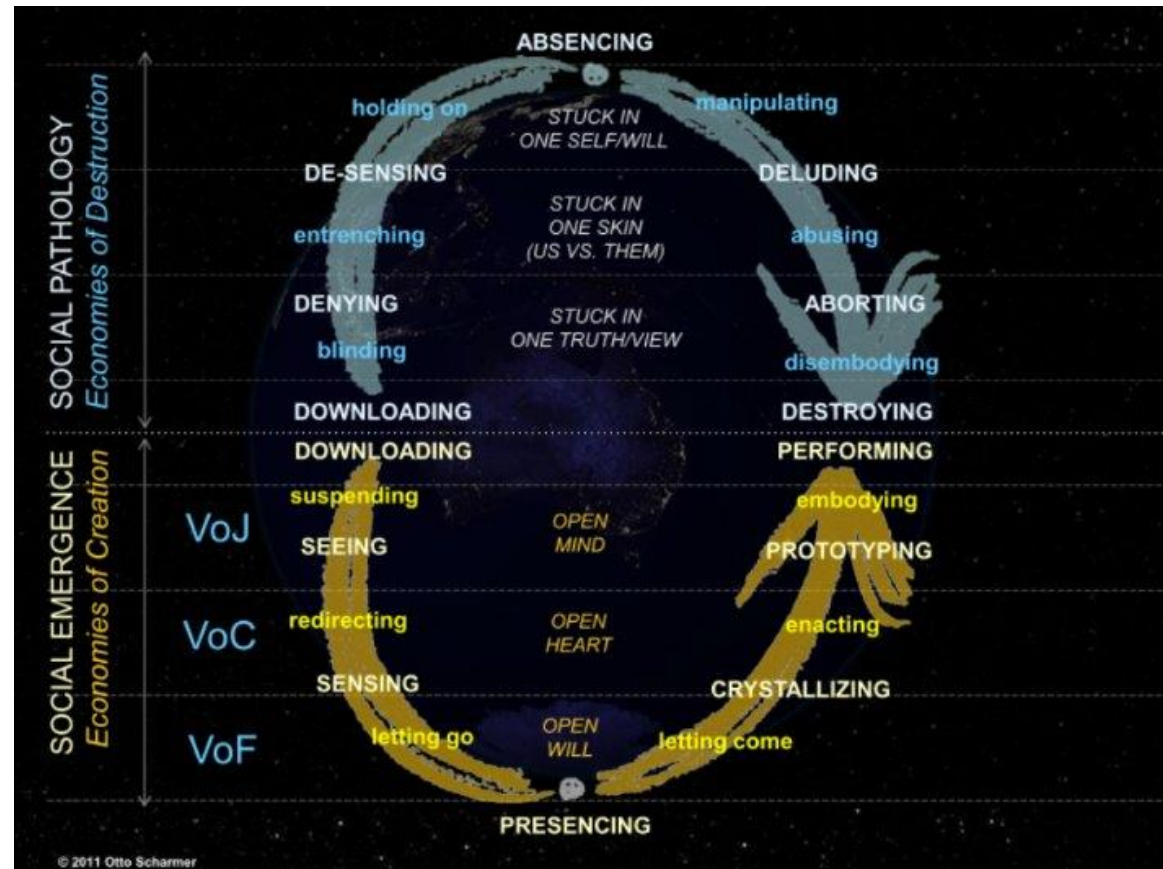
Source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_U2](https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_U2)

# Van.... naar.....

- Oordelen
- Cynisme
- Angst



- Open mind
- Open heart
- Open will



Source: [https://en.wikipedia.org/wiki/Theory\\_U2](https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_U2)

# Ad 9. Appreciative Inquiry

## Sterke punten benadering

### **Appreciative:**

Waarderend

Waar wil je meer van zien?

Kijken naar wat er al is  
en hoe dat er is gekomen.

### **Inquiry**

Vragen stellend

Het niet-weten verdragen

Participerend

Samen onderzoeken

Geen standaardoplossingen



Source: <https://www.bridgingspaces.nl/nieuws/waarderend-onderzoek-appreciative-inquiry/>

# Appreciative inquiry

1. *Het duurzame*: waar bouwen we op voort? Wat is er al en hoe is dat er gekomen?
2. *Het nieuwe*: Waar willen we meer van? Waar zijn we toe in staat? Waar verlangen we naar?
3. *De transitie*: Welke beweging leidt naar verandering? Wat gaan we *doen*?

<b>Dawn</b>	<b>Ontwaken</b>	Waar gaat het om? Is het bewust worden van een wens, een verlangen, een behoefte rondom een bepaald.
<b>Discover</b>	<b>Ontdekken</b>	Wat geeft leven? Is het ontdekken en positief waarderen van wat nu reeds succesvol is, en het onderzoeken welke krachten deze successen mogelijk maken.
<b>Dream</b>	<b>Dromen</b>	Wat zou het kunnen zijn? Is de fase waarin mensen zich een gewenste toekomst voorstellen. Verbeelding!
<b>Design</b>	<b>Ontwerpen</b>	Hoe kan het groeien? Is de fase waarin de droom vertaald wordt naar de werkelijkheid. Op basis van dialoog wordt een gezamenlijk ontwerp gemaakt van de organisatie in de toekomst.
<b>Deliver</b>	<b>Verwezenlijken</b>	Hoe zal het zijn? Is de laatste fase waarbij de toekomst geconstrueerd wordt door het concreet maken van de innovaties en het formuleren van acties.

# Motiverende gespreksvoering

Motiverende gespreksvoering =  
een samenwerkingsgerichte  
communicatiestijl om motivatie voor  
verandering op te roepen en te versterken

# Motiverende gespreksvoering

## II

### GOAL

- Ambivalentie verminderen
- Intrinsieke motivatie vergroten
- Gedrag veranderen

### MATE VAN BEREIDHEID

- Varieert per moment, per person en per situatie
- Wordt beïnvloed door interactie
- “‘Gebrek aan motivatie’ is niet de schuld van onze cliënten, het is een uitdaging voor onze vaardigheden” W.R. Miller & S. Rollnick 1991

# 4 voorwaarden voor veranderen

- 1. Genoeg onvrede over de huidige situatie***
- 2. Het nieuwe doel is voldoende aantrekkelijk***
- 3. Positieve ervaring met transitie in het verleden***
- 4. Voldoende steun in de sociale omgeving***



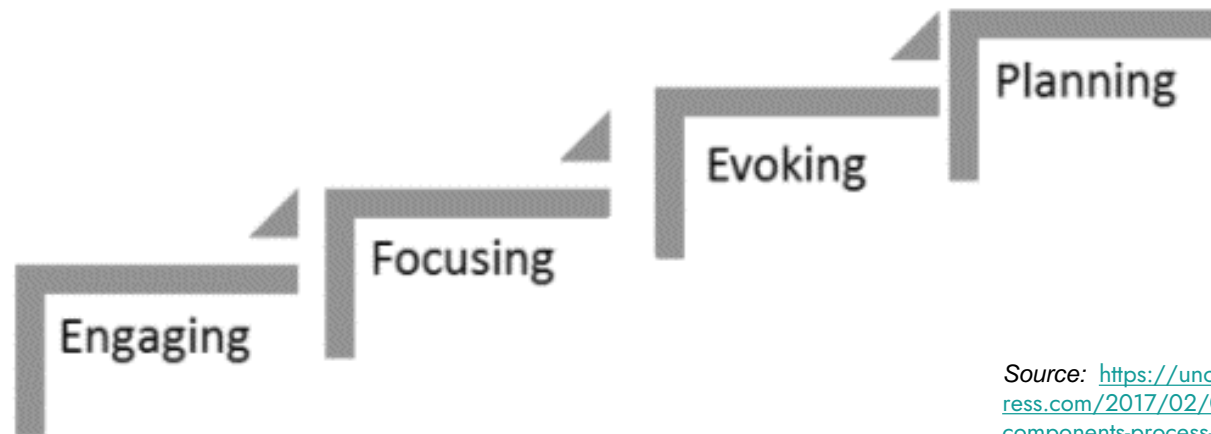
# Fases

Phase 1: **Engage** → in een veilige omgeving verbinding maken

Phase 2: **Focus** → helder doel opstellen

Phase 3: **Evocation** → ontlokken van verandertaal

Phase 4: **Planning** → Persoonlijk en uniek plan maken



Source: <https://uncmotivationalinterviewing.wordpress.com/2017/02/01/motivational-interviewing-components-process-of-motivational-interviewing/>

# Fasering motiverende gespreksvoering

- 1. Echt contact maken en houden**
  - *Empatisch, actief betrokken, samen*
- 2. Doelen stellen:**
  - *acceptabel en realistisch.*
  - *Positief verwoorden*
  - *Motivatie onderzoeken/ zelfvertrouwen herstellen*
- 3. Actieplan samenstellen**
  - *Klein en realistisch*
  - *Versterk positief gevoel*
  - *Ontlokken van verandertaal*
- 4. Bewegen**
  - *Stapje voor stapje*
  - *Gericht op motivatie, actiebereidheid en zelfvertrouwen*

# Wat hoort wel en niet bij de motiverende gespreksvoering?

## **WEL:**

Zelfvertrouwen versterken

Compassie

Luisteren

Ontlokken

Autonomie respecteren

Samenwerken

Aanvaarden zoals het is (bij  
ongemak blijven)

## **NIET:**

Afkeuren

Confronteren

Tegenspreken

Ongevraagd advies geven

Etiketteren

Ter verantwoording roepen

De reparatiereflex

# Creëer nieuwe overtuigingen

- Wat zou je ervoor in de plaats willen geloven?
  - *“Niets heeft betekenis, behalve wat jij er zelf aan geeft”*
- Stop met oordelen: het gaat niet om goed/ fout maar om de vraag: *“Wat helpt mij verder?”*
- Denk in mogelijkheden
  - *“Wat er ook gebeurt buiten mij om: ik zoek de aspecten uit waar ik invloed op heb, binnen mijn mogelijkheden, waar ik iets aan kan doen. Ik heb de keuze”*

# Herformuleren gedachten

<b>Limiting belief</b>	<b>Reframed as Enabling belief</b>
"I can't do that."	"I can do that! Let me break it down into steps and take them one at a time. I will celebrate each step as I achieve it."
"I can't say that."	"I need to say what needs to be said. How can I say it in a way that others can hear me?"
"I feel powerless."	"What can I control? What can I influence? What is out of my control and therefore not worth worrying about? I can do whatever I set my mind to!"
"I'll never pass that exam."	"I'm intelligent. If I work hard I can do it."
"I am hopeless at Maths."	"Maybe Maths is not my strongest subject but I can do it if I work hard. I am also very good at xyz and will play to these strengths as much as I can."
"I'm unattractive."	"I will accentuate the bits of me that are attractive and accept that I cannot be perfect. It is more important that I am fit and healthy and I appreciate what I have."
"I'm getting old."	"I am growing in valuable wisdom and experience every day."
"I cannot succeed so there is no point in trying."	"This might work, so it's worth giving it a go."
"I dare not try this as I cannot afford to fail."	"I will only fail if I don't learn from my mistakes. Learning from mistakes is all part of the process and will help me be better."
"I can't ask for help as I should be able to do this myself."	"We can always learn from others. If I ask for help I set a good example and will enable others to ask me for help when they need it."
"I can't ask for help as everyone is so busy and won't want to help me."	"Everyone is busy but helping each other out makes us more effective and feel good. It is OK to ask for help - it's a good thing."

# Gedachten herformuleren

<b>Niet helpende gedachte (fixed mindset)</b>	<b>Helpende gedachte (growth mindset)</b>
<b>Ik kan dit niet.</b>	Ik kan dit NOG niet.
<b>Ik ben slecht in administratie.</b>	Het op orde houden van mijn administratie vraagt om extra inzet.
<b>Else kan dit veel beter.</b>	Else heeft dit veel vaker gedaan dan ik. Misschien kan ik van haar leren.
<b>Als ik er echt talent voor zou hebben zou het vanzelf gaan .</b>	Ook mensen met aangeboren talent moeten er hard voor werken.
<b>Ik ben geen goede leidinggevende.</b>	Ik doe erg mijn best om het beste uit mezelf te halen, en dat ik af en toe fouten maak, hoort erbij.
<b>Het is het niet waard.</b>	Als je iets echt wilt, is het het waard om moeite voor te doen.
<b>Het lukt toch niet.</b>	Van proberen kan ik leren.
<b>Alles gaat mis. Dit wordt nooit iets.</b>	Tegenslag hoort erbij. Wat kan ik hiervan leren? Wie zou me kunnen helpen?

# Verandertaal

1. Nadelen van huidige situatie
  - Kosten en baten in beeld
2. Voordelen van veranderen
  - Welke redenen zijn er om wel te veranderen?
  - Risico's om niet te veranderen
3. Optimisme van verandering
  - Schaalvragen: motivatie:
    - ✓ Cijfer voor huidige situatie
    - ✓ Wat is een goed situatie?
    - ✓ Hoe belangrijk?
4. Intentie voor ander gedrag
  - Schaalvragen: vertrouwen, geloof in haalbaarheid
    - ✓ Cijfer voor vertrouwen
    - ✓ Waarom niet lager?
    - ✓ Hoe belangrijk?

# Uitlokken verandertaal

- Voor- en nadelen onderzoeken
- Optimisme uitlokken
- Goede voornemens laten uitspreken
- Extremen onderzoeken
- Terug kijken of vooruit kijken
- Doelen en waarden exploreren
- Herkaderen
- Positieve uitzonderingen zoeken



# Uitleg

- **Uitlokken** (Zijn er nog punten die te verbeteren zijn, wat zou je willen bereiken? Waarom is het juist nu zo belangrijk?)
- **Voor- en nadelen onderzoeken** (waarover maak je je de meeste zorgen, hoe voel je je na ....?) (wat zijn de voordelen als, wat lijkt je daar aantrekkelijk aan?)
- **Optimisme uitlokken** (het is al gelukt om, hoe is dat toen gelukt?)
- **Goede voornemens** laten uitspreken (wat zouden aanpassingen kunnen zijn, welke andere manieren zijn er om?)
- **Extremen onderzoeken** (stel er verandert niets, wat is dan het ergste dat er kan gebeuren, wat zijn de best mogelijke resultaten?)
- **Terug kijken of vooruit kijken** (heb je er in het verleden wel eens anders naar gekeken, hoe deed je dat toen, wanneer zou je je wel druk maken?)
- **Doelen en waarden exploreren** (wat vind je het belangrijkste in het leven/werk/relatie, wat zou je hiermee willen bereiken?)
- **Herkaderen** (je vindt het vreselijk dat het zo is gelopen, maar je had geen keuze, je hebt geen ervaring, maar dit zou een eerste stap kunnen zijn om ervaring op te doen)
- **Positieve uitzonderingen** zoeken (wanneer is het eens wel/niet gelukt?)

# Alert op verandertaal

- Dat zou ik willen (wensen=D)
- Dat zou ik kunnen doen (vaardigheden=A)
- Ik heb er wel een goede reden voor (reden=R)
- Dat zou ik moeten doen (noodzaak=N)
- Ik ga het doen (commitment=C)
- Ik ben bereid om ...(activatie= A)
- Ik heb al een stapje gezet (stappen zetten=T)

# Versterken van verandertaal

- Geef aandacht aan ambivalentie
- Oren gespitst op verandertaal
- Reageren doe je met behulp van ORBS (open vragen, reflecteren, bevestigen/complimenteren, samenvatten)
- Vervolgens (SMART) acties plannen (Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijd)

# Voorbeeld leerdoel

“Ik wil leren meer uit mijn comfortzone te stappen”

## Voorbeeld 1

- **Gebeurtenis:** Afweging of ik een presentatie moet geven over mijn project
- **Gedachten (Niet-helpend):**
  - Wat zullen ze van me denken wanneer ik het wel/ niet doe?
  - Ik durf het niet want ik ben geen goede spreker. Ik ben vaak te kort van stof en te snel klaar/
  - Als ik het aanbied weet een ander er vast meer over/
  - ze gaan me vragen stellen waar ik het antwoord niet op weet.
- **Gevoelens:** moedeloos, verdrietig, geen energie en motivatie
- **Gedrag:** ik ga de klus uit de weg
- **Gevolg:** geen presentatie/ ziek melden/ naar gevoel ivm profileren stage

# Voorbeeld leerdoel:

“Ik wil leren meer uit mijn comfortzone te stappen”

## Voorbeeld 2

- **Gebeurtenis:** Afweging of ik een presentatie moet geven over mijn project
- **Gedachten (Helpend)**
  - Ik kan dan laten zien dat ik zelf iets heb bedacht, ook al vind ik het eng om te doen
  - Ik kan ook voorstellen om het samen met mijn praktijkbegeleider voor te bereiden en evt een deel samen te doen
  - Als ik het heft zelf in handen neem, kan ik het ook meer vormgeven zoals ik het wil  
– etc
- **Gevoelens** : drive om iets uit te zoeken/ voorbereiding inhoudelijk aan te pakken
- **Gedrag:** contact maken/ creatief worden / zoeken etc..
- **Gevolg:** eerste stap

# Soorten vragen

- **Reflectieve vragen- Inzicht gevende vragen:**
  - gericht op bewustwording eigen aandeel mbt huidige situatie
    - Gedrag
    - Vaardigheden en overtuigingen
      - (wat doe ik zelf/ wat wil ik zelf, wat denk ik zelf waardoor het wel/ niet lukt)
  - Inzicht in eigen scenario's mbt toekomstige situatie
  - Inzicht in actiemogelijkheden
- **Actiegerichte vragen:**
  - Kleine concrete stappen
  - Hulp vragen en voorbereiden van actie
  - Doen !!!
  - Reflecteren op leereffecten zodat volgende keer vervolg krijgt



**Medegefinancierd door  
de Europese Unie**

### **DISCLAIMER:**

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.



**ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST**



### **PROJECTINFORMATIE**

*[hochschule.digigen@arbeitsagentur.de](mailto:hochschule.digigen@arbeitsagentur.de)  
<https://digi-gen.eu/>*

### **LICENTIE**

*DIGIGEN © 2024 licentie onder  
CC BY-NC-SA 4.0.*

*Om de licentie in te zien, ga naar  
[https://creativecommons.org/  
licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)*

# Referenties

- 04\_Mindsets a view from two eras
  - <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1745691618804166>
  - Site: <https://fs.blog/carol-dweck-mindset/>
- 05\_Van dramadriehoek naar winnaarsdriehoek-
  - <https://www.teamchange.nl/wp-content/uploads/2014-12-18-Dramadriehoek-artikel.pdf>
- 07-Quadrants Ofman
  - More to watch
    - <https://www.youtube.com/watch?v=gFxr8GBiEoI>
    - <https://www.youtube.com/watch?v=mtRgHQjun0Q>
  - <https://www.corequality.nl/?lang=en>
- 06\_08\_11\_ 2002 DiClemente- Motivational Interviewing and the Stages of Cha
  - [https://www.researchgate.net/publication/231081405\\_Motivational\\_Interviewing\\_and\\_the\\_Stages\\_of\\_Change/link/0fcfd50b5f8c5af70e000000/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2FOaW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2FOaW9uln19](https://www.researchgate.net/publication/231081405_Motivational_Interviewing_and_the_Stages_of_Change/link/0fcfd50b5f8c5af70e000000/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2FOaW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2FOaW9uln19)
  - [https://www.researchgate.net/profile/Mary-Velasquez/publication/231081405\\_Motivational\\_Interviewing\\_and\\_the\\_Stages\\_of\\_Change/links/0fcfd50b5f8c5af70e000000/Motivational-Interviewing-and-the-Stages-of-Change.pdf#page=222](https://www.researchgate.net/profile/Mary-Velasquez/publication/231081405_Motivational_Interviewing_and_the_Stages_of_Change/links/0fcfd50b5f8c5af70e000000/Motivational-Interviewing-and-the-Stages-of-Change.pdf#page=222)
  - <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-03/Methodebeschrijving-motiverende-gespreksvoering.pdf> (Dutch)
- 09\_ Theory U-
  - <https://www.u-school.org/theory-u/> [https://www.bkconnection.com/static/Theory\\_U\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Theory_U_EXCERPT.pdf)
- 09\_ Critical analysis of Theory U –
  - <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-018-0087-0>
  - <https://www.toolshero.com/leadership/theory-u-scharmer/>
- 10\_Positive psychology;
  - [https://www.researchgate.net/publication/11946304\\_Positive\\_Psychology\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction)
  - <https://instituutvoorinterventiekunde.nl/appreciative-inquiry/> (Dutch)