

Zin verbindend leiderschap

Verbindt leiderschap zich uitsluitend aan strategie zoals klassiek management voorschrijft¹? Dat plaatst de leider in de rol van componist en dirigent. Als een 'eerste beweging' en de professionals als volgers. Dat werkt niet meer in de complexe, dynamische 21^{ste} eeuw. De leider kan zich beter verbinden aan de vraag naar zingeving van professionals. Zij maken immers het succes van een organisatie. Ik werk die gedachte uit via de volgende lijn:

1. Zingeving is een basisbehoefte zoals ook gezondheid en geluk.
2. De professional verlangt een organisatie naar de menselijke maat.
3. Het aangaan van een zindialoog met de professional is noodzaak.
4. Zingeving, organisatieziel en antifragiliteit zijn de focus voor de leider.

1. Zingeving als basisbehoefte

Docenten, artsen, verpleegkundigen, politiemensen en andere professionals leren om in hun beroepsuitoefening van betekenis te zijn voor anderen. Dat kunnen leerlingen, studenten, patiënten, cliënten, burgers of de samenleving zijn. Zij doen dat op grond van een oneindig verlangen naar zingeving². Als dat ook voor de collega's geldt, is er sprake van een zin gedreven collectief. Is er dan ook nog draagvlak voor de organisatie ambities dan kun we spreken van een zin gedreven ambitiecollectief. Dus zin ervaren in dagelijkse werkzaamheden en voor de lange termijn een zingevende horizon die organisatie aanpassingen initieert.

Bij zinvol werken sta je in verbinding met een overstijgend zingevend geheel aan redeneerpatronen. Dat zijn de collectieve interpretaties, betekenissen, waarden, strevingen en gedragsaanwijzingen³. Bij professionals hebben die vooral betrekking op professie gebonden redeneerpatronen. Ze vormen de grondslag waarop de dagelijkse activiteiten zijn gebaseerd. Deze grondslag oriënteert je op 'zo doe je dit werk'. Technologische en sociaaleconomische veranderingen worden ingebed in die bestendige grondslag die zich niet laat vangen in de waan van de dag. De beroepsgrondslag is een zin verlenende bron in zichzelf.

Zingevoeligheid betreft nooit uitsluitend een verstandelijk doorzien en overzien van de beroepsuitoefening. De emotionele verbinding treedt juist sterk op bij de uitoefening van de werkzaamheden. 'Kijk eens wat ik bereik met hen', zegt een docent. De arts hoor je geregeld zeggen; 'daar doe ik het voor, ook bij tegenslag'⁴. Dan is werken kwaliteit, als je opgaat in wat je ervaart als waardevol. Zingeving is een bron van arbeidsvreugde, zelfsturing, creativiteit en vertrouwen. Zingeving doet verbinden aan mensen 'voor wie je het doet'.

Angst voor het zinloos duister

Eens ervaren zin geldt niet voor altijd. Zin laat zich niet stollen. De strijd tegen het zinloos duister duikt steeds weer op. Dan dienen existentiële zinragen zich aan: 'waar deed ik het ook weer voor' en 'waarin zie ik hét terug'. Zinbeleving loopt in het werkbestaan geregeld een deuk op. De

¹ Klassiek management heeft als belangrijkste karakteristiek lineair (denken en handelen vanuit strategie) en deterministisch ('P veranderen, dan zal Q') om een organisatie volledig te beheersen en te controleren (Van den Boom en Vinke, 2012).

² Godsdienst was vroeger de exclusieve leverancier van zingeving. Zij gaf antwoord op existentiële vragen. Toen het hemels baldakijn steeds meer in stukken viel, bleken ook andere levenssferen zin verlenende kaders te bevatten die ons overstijgen. Stoker (1993) duidt dat aan als binnen wereldlijke of seculiere religiositeit. De vraag naar zin is een algemeen menselijke vraag om de werkelijkheid in te zien. Waar zintekort opdoemt dreigt vervreemding van je ware aard. Zin is een noodzakelijke voorziening voor het leven. Zin geeft houvast en houdt de chaos buiten de deur.

³ De redeneerpatronen vormen de ideeënwereld van een cultuur. De waarneembare laag bestaat uit symbolische uitingsvormen: objecten, fysieke indelingen, taal, jargon, verhalen, rituelen en bijvoorbeeld roddels (Van den Boom & Vinke, 2012).

⁴ Zelfverwerkelijking en met je ervaringen opgaan in een overstijgend geheel, noemt Stoker (1993) dat. Burms (in Van der Wal en Jacobs, 1992) voegt daaraan toe dat de mens aan die samenhang ook zijn waardigheid ontleent.

professional is daar kwetsbaar in. Mag die kwetsbaarheid in de betreffende cultuur geuit worden en ook in een gesprek met de leidinggevende? In een cultuur waar remredeneringen overheersen zal dat niet snel gebeuren. Daar staat de handrem op het uiten van gevoelens. Favoriet in zo'n cultuur is het 'machomasker' dat de zwarte schoorsteenpiet aan anderen toebedeelt. Geen zelfkritiek en niet open staan voor feedback. Cynisme overheerst, vooral om eigen gevoelens te maskeren⁵.

Maar als de leider zich verbindt aan zingeving komen de diepere lagen van werken ter sprake: verwachtingen, betekenisverlening en zinbeleving. Belangrijkste voorwaarden zijn veiligheid (kan het?), openheid (wat bespreken?) en vertrouwen (leidt het tot iets?). Als deze voorwaarden niet gelden, zullen eerst veiligheid en vertrouwen hersteld moeten worden zodat men openheid betracht.

**Professie gebonden redeneerpatronen als zin verlenende bron in zichzelf.
Verstandelijke en emotionele inbedding in die redeneerpatronen.
Zinbeleving is een bron van arbeidsvreugde, zelfsturing, creativiteit en vertrouwen.
Zin laat zich niet stollen. De strijd tegen het zinloos duister duikt steeds weer op.**

2. De professional verlangt een organisatie als een werkgemeenschap.

Hoe verhoudt zo'n streven naar een zinvol organisatiebestaan zich tot management⁶? Management bevindt zich in het domein van: strategieën, structuren, systemen, processen, functies en stappenplannen. Deze instrumentele aspecten krijgen veel aandacht in de management praktijk door allerlei universele managementopleidingen voor elk leidinggevend niveau. Daardoor zien we twee relatief autonome werelden met ieder hun eigen talige redeneerpatronen⁷. De wederzijdse afhankelijkheden worden daarbij uit het oog verloren. Want zonder onderwijs- of zorginstelling waaraan leiding wordt gegeven geen mogelijkheid om de professie uit te oefenen. En ook een manager is altijd afhankelijk van professionals bij het realiseren van de organisatieambities. Dat maakt beiden kwetsbaar.

De bewustwording van eigen kwetsbaarheid en wederzijdse afhankelijkheid maakt het mogelijk met



elkaar in gesprek te gaan. Maar kwetsbaarheid tonen is niet gebruikelijk in klassiek management. Daar overheerst de impliciete aanname dat een organisatie een instrument is ter realisering van de organisatiedoelstellingen.

Klassiek management vat een organisatie op als rationeel doel-/middelsysteem (1^e figuur, eigen synthese). Een instrument dat je moet beheersen en controleren. De

functiegroep professionals is voor managers een instrument dat je naar je hand kunt zetten. Daar zijn de managementopleidingen op gericht; alles en iedereen is een radartje in de organisatiemachine

⁵ Hefboomredeneringen zijn de tegenpool van remredeneringen: reflectie op eigen redeneerpatronen, authenticiteit in het uiten van strevingen, kwetsbaarheid en gevoelens. Ze zijn een goede basis voor het ontwikkelen van leer- en verandervermogens (Van den Boom en de Roode, 2016).

⁶ Ik chargeer enigszins om de domeinen professionals en manager te contrasteren maar sluit wel aan bij Clegg (2012).

⁷ Wittgenstein (1976) zegt dat taal niet alleen een taalspel creëert dat de spelers verstaan. Taal creëert een heel levensspel voor mensen die behoren tot een betreffende groep. Taal construeert hoe je zaken moet interpreteren, benoemen, betekenen en hanteren.

om de doelen te realiseren. Dan heb je het toch niet over zingeving? Maar bij weerstand van bijvoorbeeld zorgprofessionals hoor je het management verzuchten: ze denken nog alsof we zorg verlenen zoals in de vorige eeuw.

En dan die andere kant: professionals hoor je bij de presentatie van het nieuwe visiedocument mompelen 'dat is weer managementgedoe'. Management wetenschap is geen zingevende bron voor professionals. Zij spreken die managementtaal niet en voelen de bijbehorende gevoelswaarde niet aan. De professie zelf moet zingevend zijn. Zij willen zich niet bezighouden met 'de vloek van doelen en middelen'⁸. De manager bevindt zich dus in een buitenstaander perspectief t.a.v. het werk van professional. Zijn instrumentele betekenisverlening aan de functiegroep professionals botst op de binnen staander beleving van professionals die streven naar een zingevend werkgemeenschap⁹.

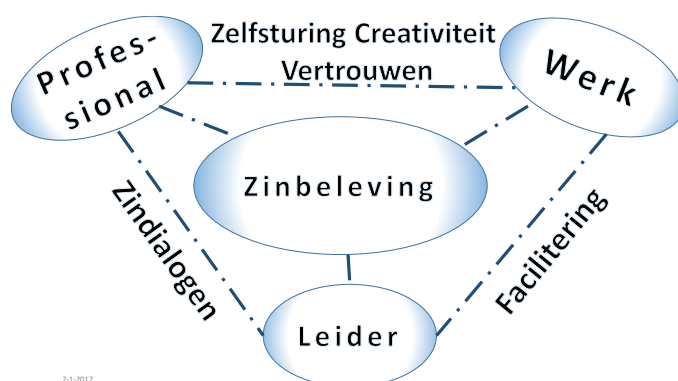
Een organisatie als werkgemeenschap bevat kleefstof naar de menselijke maat en dus is zingeving een noodzakelijke voorziening. In tegenstelling tot de instrumentele benadering waar alleen omzet, winst en andere kwantiteiten gelden, krijgen in een organisatie als werkgemeenschap dus ook andere waarden gestalte. De organisatie is daarmee waarde-voller, waardoor die menselijke maat voelbaar is¹⁰. In een werkgemeenschap voelen professionals zich daarom betrokken om hun werkgemeenschap verder te ontwikkelen. Een brug tussen de twee domeinen is dan ook noodzakelijk. Het in alle openheid en kwetsbaarheid bespreken van zinbeleving tijdens een zindialoog kan die brug vormen om de afstand tussen de domeinen te verkleinen.

Te onderscheiden maar ook van elkaar gescheiden domeinen, management (1) en professionals (2).

- 1. Organisatie als instrument ter realisering van kwantitatieve organisatiedoelstellingen met een management buitenstaander perspectief op de functie professionals.**
- 2. Organisatie als werkgemeenschap die kleefstof naar de menselijke maat bevat met binnen staander beleving van professionals in hun streven naar een zingevende werkgemeenschap.**

3. De zindialoog met de professional.

Juist de dialoog over zinbeleving kan een hefboomwerking hebben om over gevoelens te spreken. De verbindende leider maakt het mogelijk dat de professional zijn zinstreven en zinbeleving bespreekt.



Op dat ogenblik staat de driehoeksrelatie professional-werk-leider centraal (2^e figuur, eigen synthese).

De verbindende leider wordt geraakt door het appel van de professional die wil praten over zinverlening en de angst voor het zinloos duister. Beiden hebben het dan over het meest wezenlijke van een werkbestaan naar de menselijke maat want zin doet vloeien¹¹. En dat komt de professional

en de organisatie ten goede. Het zinloos duister remt juist elke vorm van 'flow'.

⁸ Schlick (in Stoker, 1993: 191) stelt dat de moderne mens zich helemaal focust op doelgericht werken. Daardoor vat de mens het leven niet meer op als spel. Voor Schlick kun je pas spreken van een geheel mens "wanneer hij speelt". Zie ook Huyzinga (2010).

⁹ Naar Van der Wal en F.C.L.M. Jacobs in hun slotbeschouwing in 'Vragen naar zin' (1992).

¹⁰ Van den Boom & Vinke, 2012.

¹¹ Csikszentmihalyi (2003) spreekt van een 'flow' als mensen meegesleept worden in een complexe, uitdagende taak. Niet de doelen gelden exclusief aandachtspunt maar juist de klus zelf waarbij uitdaging en vaardigheden in evenwicht zijn.

Het appel van de professional als de Ander

De Franse filosoof Levinas schrijft de Ander met een hoofdletter¹². Levinas zegt dat als het *ik* geraakt wordt door het appel van de Ander (hier dus de professional), niet langer het *ik* (van de leidinggevende) centraal staat. Het appel dat de Ander op hem doet, kan hem niet koud laten. Hij kan niet volharden in onverschillig wegstijgen. Zou hij dat wel doen dan verliest hij zijn gevoeligheid voor het menselijke. Nee, het appel raakt hem en richt zijn aandacht op die Ander. Het maakt hem verantwoordelijk voor de relatie ik-en-de-Ander¹³. Hij wordt zich bewust van de zingevingsvraag die het gelaat van de Ander spiegelt op hem. Hij vraagt zich af: kan ik iets betekenen, mogelijk voorwaarden faciliteren zodat zijn zinbeleving toeneemt?

Iets betekenen zonder dat de Ander mijn bezit wordt. Levinas stelt dat de Ander nooit een verlengstuk van mijn denken mag zijn. Tegen instrumentaliseren ontwikkelt zich altijd verzet. De Ander is aanwezig en niet zo maar beschikbaar voor mij als een instrument. De Ander is een uniek wezen met een voor hem specifieke zingevingsvraag. Hij valt niet met mij samen¹⁴ als een 'management tool'¹⁵.

Goede zorg en de breekbaarheid van het goede

Levinas benadrukt dat goede zorg voor jezelf een essentiële voorwaarde is om de Ander centraal te stellen. Dus als leider genieten van een zekere onafhankelijkheid en vrijheid van handelen. Pas dan ben je in staat om als verbindend leider je verantwoordelijkheid te nemen. Je dus te verbinden aan de Ander en te faciliteren dat hij in een zindialoog spreekt over zijn zinbeleving. Als je zelf goed in je vel zit, ben je in staat om met de Ander de zindialoog aan te gaan. Door te genieten van de hulp die je de Ander dan biedt, bemerk je dat de relatie met hem zinvol is. Daardoor neemt ook de zinbeleving van de leider toe.

Aangezien zinbeleving een zeer individuele bestaansvoorwaarde is binnen een specifieke context heb je niet een universeel recept voor handen. In z'n verbindend leiderschap moet je specifiek en concreet handelen per individu. Maken we hierbij fouten? Ja, maar het goede is altijd breekbaar¹⁶. Wat je voor de een goed doet, kan een andere belanghebbende als onrechtvaardig opvatten.

Ik, de Ander en de derden

Er zijn immers altijd belanghebbenden als derden in het spel. Dus de verantwoordelijkheid van de leider betreft ook hen en niet alleen die ene persoon. En als het goed is voelen al die derden zich verantwoordelijk voor de relatie met elkaar. Het is dan een werkgemeenschap van ikken-als-Anderen-voor-elkaar. Door deze primaire verantwoordelijkheid die resulteert in een zorgtaak voor de Ander ontstaat er een omgangsmoraal waar het niet om 'dikke ikken' gaat. De verbindende leider vervult hierin een voorbeeldfunctie.

¹² Levinas (1987) beschrijft in zijn filosofie niet het *ik* als focuspunt maar de relatie tot de Ander. Meestal zien we dat het *ik* zich vestigt in het centrum van de wereld en van *de* wereld *mijn* wereld maakt. Met de Ander en het Andere bedoelt Levinas 'alles wat buiten mij valt' en dus volstrekt anders is. Volgens Levinas is het goed om verantwoordelijkheid te nemen en dus een primaire taak tot zorg op je nemen voor de Ander of het Andere (bijvoorbeeld samenleving of milieu).

¹³ Levinas benadrukt met zijn omgangsethiek het belang van een vrije samenleving waarin individuen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor elkaar.

¹⁴ De Ander is oneindig anders, zegt Levinas (1987). Het ik en de Ander zijn in betrekking tot elkaar maar absoluut gescheiden. Dat houdt ook in dat elke vorm van psychologiseren ongepast is omdat die werkwijze gericht is op doorgronden en doorhebben van de Ander; dus inbezitneming. De zeventiende-eeuwse Duitse filosoof Immanuel Kant zei al, een mens is nooit een middel maar altijd een doel op zich.

¹⁵ Maar dat gebeurt wel als we de visienota met ambities en een rijtje met nieuwe waarden los van de professionals ontwikkelen en over hen uitstrooien. Zij zijn dan een resultante van het denken van de leider en geen partner in het ontwikkelproces (Van den Boom, 2014).

¹⁶ Zie bijvoorbeeld Murdoch (2003) en Nussbaum (2007).

Zin laat zich niet beheersen. Daarom heeft het op beheersen gerichte klassiek management moeite met zingeving. Zinbeleving moeten we opvatten als een toegiftverschijnsel dat zich spontaan aandient in het werk. Mogelijk moeten we ook bedrijfsresultaten meer als toegiftverschijnsel beschouwen. Namelijk als resultante van een collectief van professionals dat zingeving in de werkgemeenschap als gunstig ervaart.

Geraakt worden door het appel van de professional als de Ander.
De Ander is niet mijn bezit of verlangstuk van mijn denken; valt niet met mij samen.
Goede zorg voor jezelf als essentiële voorwaarde voor de zindialoog met de Ander.
Niet organisaties van 'dikke ikken' maar werkgemeenschappen van ikken-als-Anderen-voor-elkaar.

4. Zingeving, organisatieziel en antifragiliteit als focus voor de leider.

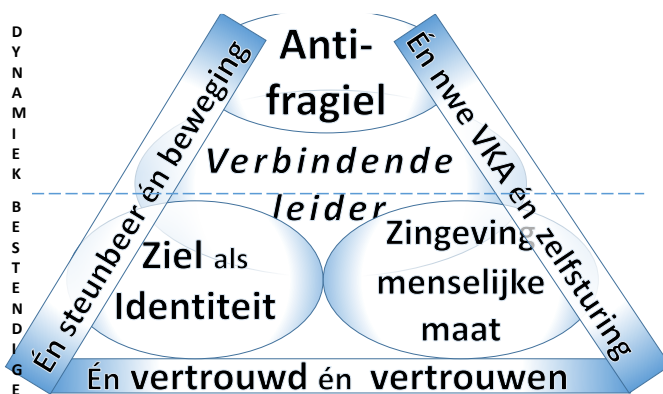
Ten slotte wil ik zingeving relateren aan de organisatieziel en antifragiliteit.

De organisatieziel

Naast zingeving is er een tweede fundamenteel aspect in een werkgemeenschap. Dat is de ziel van de organisatie. Die ziel is een steunbeer in dynamische tijden¹⁷. Veranderingen dienen zich geregeld aan maar er moet één zaak overeind blijven, onze organisatieziel. Die bevat ons ultieme bestaansrecht en doet ons onderscheiden van andere instellingen. Onze ziel zorgt ervoor dat we niet met elke hype meewaaien. De ziel is onze identiteit die ons zó vertrouwd is (3^e figuur, eigen synthese).

Antifragiliteit

Het derde fundamentele aspect is antifragiliteit. Verbonden aan de organisatieziel kunnen we ze aan, die noodzakelijke veranderingen. Dat kunnen fragiele organisaties niet want die beginnen te schudden zodra de wind uit een andere hoek komt. Ze zijn niet in staat vereiste vernieuwingen aan



te leren. Hun adoptievermogen is te gering. Antifragiel is het tegenovergestelde van fragiel maar is niet gelijk aan robuust. Robuuste organisaties zijn door hun stevigheid niet in staat om de kwetsbaarheid te vertonen dat het anders moet. Zij leren dus niet af. En veerkrachtige organisaties buigen wel mee, maar ook weer terug in de vroegere stand.

Uit onderzoek blijkt dat hoe groter het zelfsturend vermogen hoe

antifragieler de organisatie¹⁸. We noemen een organisatie antifragiel als zij inspeelt op veranderingen en daardoor steeds verder haar leer- en verandervermogen vergroot. De dominante basisopvatting is dat je nooit langdurig in evenwicht met de omgeving kan zijn. Er is altijd sprake van onvoorspelbaarheid¹⁹. Antifragiele organisaties ondervinden meer voordelen van het onvoorspelbare

¹⁷ Steunberen geven tegendruk aan een kerkgebouw. Ze voorkomen dat het interieur van gewelven en luchtbogen naar buiten perst. Maatschappelijke steunberen zorgen ervoor dat een samenleving niet explodeert. Ook een organisatie heeft behoefte aan niet-te-min kernwaarden als steunbeer. Het gaat echt mis als steunberen wegvallen (Van den Boom, 2014).

¹⁸ 'Complexity approach' en chaos theorie leren ons dat hoe meer leer- en veranderprocessen bottom-up ontstaan, hoe antifragieler organisaties worden. Zie bijvoorbeeld Demers, 2007.

¹⁹ Heene (2016) presenteert met een twintigtal coauteurs een wegwijzer voor het strategisch omgaan met onvoorspelbaarheid.

dan nadelen want het biedt weer een kans om de antifragiliteit verder ontwikkelen. Nietzsche zei al; "Alles wat ons niet vernietigt, maakt ons sterker"²⁰.

Een organisatie moet continu in beweging blijven en dus steeds nieuwe vaardigheden en kennis aanleren; attitude onderhouden (VKA, 3^e figuur). Die persoonlijke ontwikkeling voedt weer de zingeving. De leider is in dit proces de verbinder. Verbinding maken tussen zingeving, de ziel als steunbeer en oog voor dynamiek zodat de antifragiliteit zich verder ontwikkelt. Hij is daarin effectief als wat vertrouwd is en vertrouwen geeft de bestendige basis vormen.

Organisatieziel of identiteit functioneert als steunbeer en geeft de organisatie bestaansrecht.
Antifragiel: inspelen op veranderingen en daardoor het leer- en verandervermogen vergrotend.
Hoe groter het zelfsturend vermogen hoe antifragieler de organisatie wordt.
21^{ste} Eeuw: én bestendige basis (vertrouwd en vertrouwen) én antifragiel in dynamische contexten.

Tips voor de praktijk

1. Versterk je affiniteit t.a.v. **professionals**.
 - 1.1. Ken de grondslag van hun professie die de zin in zichzelf heeft.
 - 1.2. Reflecteer op je spanningsveld: professional als instrument of professional als de Ander.
2. Voer geregeld **zindialogen**.
 - 2.1. Vraag door en laat ook het zinloos duister ter sprake komen.
 - 2.2. Prik remredeneringen door die de wil om een zindialoog te voeren maskeren.
 - 2.3. Laat je door de Ander raken t.a.v. zijn zinbeleving.
 - 2.4. Kijk of de cultuur zich ontwikkelt van 'dikke ikken' naar ikken-als-Anderen-voor-elkaar.
3. Anticipeer op contextveranderingen vanuit de **ziel** van de eigen organisatie met korte workshops:
 - 3.1. Wat is onze ziel en past deze nog bij de huidige tijd?
 - 3.2. Welke veranderingen in de context vragen aanpassingen?
 - 3.3. Laat deelnemers daarbij geregeld de organisatie beargumenteerd scoren op een antifragiliteitsindex (1 is fragiel, 5 antifragiel).

Literatuur

- Burms, A. Humanisme en ervaring van zin in Van der Wal en Jacobs (1992) *Vragen naar zin; beschouwingen over zingevingproblematiek*.
- Clegg, S., M. Kornberger and T. Pitsis (2012). *Managing & Organizations; an introduction to theory & practice*. Sage: Los Angeles.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business; Leadership, Flow and the Making of Meaning*. Hodder and Stoughton: London.
- Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Van Gorcum: Assen.
- Boom, P. van den (2014). *Steunberen van een organisatie*. <http://www.boomtrainingandconsultancy.nl/index.php/blogs/31-10-juni-14-steunberen-van-een-organisatie>
- Boom, P. van den (2014) Organisatieland Utopia aan de ketenen van haar eigen visiedocument. In HR Zone <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-wetenschap/entry/organisatieland-utopia-aan-de-ketenen-van-haar-eigen-visiedocument>
- Van den Boom (2015). *De antifragiele onderwijsorganisatie als antwoord op onvoorspelbaarheid* (paper bij Themadag Katholiek Onderwijs Vlaanderen. <https://www.boomtrainingandconsultancy.nl/index.php/artikelen/58-antifragiele-onderwijsorganisatie-als-antwoord-op-onvoorspelbaarheid>
- Boom, P. v. d. (2016) Welk antwoord biedt de antifragiele organisatie op onvoorspelbaarheid? In Heene, A. *Bruggen naar het onvoorspelbare; Theoretische verkenningen en een stappenplan voor strategisch leiderschap*. Die Keure: Brugge.
- Boom, P. van den en P. de Rooze (2016). *Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar*. Mijnmanagementboek.nl.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories; a synthesis*. Sage: Los Angeles.
- Heene, A. (2016). *Bruggen naar het Onvoorspelbare; Theoretische verkenningen en een stappenplan voor strategisch leiderschap*. De Keure: Brugge.
- Huizinga, J. (2010). *Homo Ludens*. Pandora, Uitgever Contact: Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1938, Tjeenk Willink & Zoon: Haarlem.
- Levinas, E. (1987). *De Totaliteit en het Oneindige*. AMBO: Baarn.
- Murdoch, I. (2003). *Over God en het goede*. Boom: Amsterdam.
- Nietzsche, F. (1987). *Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik*, in de vertaling: De Geboorte van de Tragedie, Internationaal Theater Bookshop: Amsterdam (oorspronkelijke uitgave 1872).

²⁰ Nietzsche (1996).

- Nussbaum, M. (2007). *De breekbaarheid van het goede; geluk en ethiek in de Griekse filosofie en literatuur*. AMBO: Baarn.
- Schlick (1979). On the meaning of life. In Stoker (1993). *Is vragen naar zin vragen naar God? Een godsdienstwijsgerige studie over godsdienstige zingeving in haar verhouding tot seculiere zingeving*. Meinema: Zoetermeer.
- Stoker, W. (1993). *Is vragen naar zin vragen naar God? Een godsdienstwijsgerige studie over godsdienstige zingeving in haar verhouding tot seculiere zingeving*. Meinema: Zoetermeer.
- Wal, G.A. van der en F.C.L.M. Jacobs (1992). Slotbeschouwing in *Vragen naar zin; beschouwingen over zingevingproblematiek*. AMBO: Baarn.
- Wittgenstein, L. (1976). *Filosofische Onderzoekingen*. Boom. Meppel. (Oorspronkelijke uitgave Basil Blackwell & Mott: Oxford, 1953).