





## De logica van lef, discipline en communicatie

Google zoeken

**Logica:**   
[zoektocht](#)  
[logica van lef](#)  
[logica en adviesvak](#)

**Werkboek:**   
[diagnose](#)  
[design](#)  
[regie](#)  
[instrumenten](#)

**Diensten:**   
[vernieuwingsvragen](#)  
[professionalisering](#)  
[kwaliteitstrajecten](#)

**Infobronnen:**   
[biografie en CV](#)  
[literatuur](#)  
[websites](#)  
[begrippen](#)  
[site map](#)

### Welkom bij Tonnie van der Zouwen

- Hoe ontwikkelen mensen hun capaciteiten, hun eigen identiteit?
- Hoe doen organisaties dat?
- Op welke manieren wordt gezocht naar bouwstenen om informatie te ordenen en om sturing te geven aan die ontwikkeling?
- Hoe kan een extern adviseur bijdragen aan het vinden van bouwstenen voor het ontwikkelen van logica, om capaciteiten van de organisatie te ontwikkelen, om in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving?



**Drs. Tonnie van der Zouwen  
MCM**

*foto: [Max de Winter](#)*

### Logica als kapstok voor ontwikkeling

Op deze site krijgt u een antwoord op deze vragen, vanuit mijn eigen [zoektocht naar logica](#) als organisatieadviseur. Ik heb daarvoor een theorie ontwikkeld, een logica die kan dienen als kapstok voor het ordenen van de wereld van organisatieadvies (denkwijzen, methoden, modellen) en kan helpen bij het ontwikkelen van organisaties en werksystemen: de [logica van lef, discipline en communicatie](#).

### Contact:



[info@tonnievanderzouwen.nl](mailto:info@tonnievanderzouwen.nl)

**Beneluxlaan 66  
5251 LE Vlijmen  
Tel. (073) 51 11 600**

Mijn websites ontwerp en beheer ik zelf. Voor mijn webhosting heb ik goede ervaringen met [YourHosting.nl](http://YourHosting.nl). Een onbeperkt aantal domeinnamen en subdomeinen beheren onder 1 accountnaam, snelle en goede service voor een redelijke prijs.

### **Nieuw: Online praktijkboeken**

Hoe vertaal je theorie en plannen naar actie met meerwaarde? Voor (top) management en medewerkers?

U kunt sinds kort (gratis) gebruik maken van mijn twee online "praktijkboeken" over participatieve verandermethodieken.

kom kijken bij

[www.largescaleinterventions.com](http://www.largescaleinterventions.com)

[www.learninghistories.net](http://www.learninghistories.net)

U vindt er heldere methodiekbeschrijving, ervaringen, downloads en links. Met een gedegen theoretische onderbouwing vanuit de logica van lef, discipline en communicatie.

## **Visie op organisatieontwikkeling**

Mijn logica heeft gevolgen voor de manier waarop ik tegen organisatieadvies aankijk, zie [logica en adviesvak](#), en voor de [diensten en projecten](#), de opdrachtgevers, waarvoor ik iets kan betekenen. En het heeft gevolgen voor de methodieken en instrumenten die ik gebruik. Een belangrijke aspect is: hoe richt je het veranderproces zo in dat er daadwerkelijk ontwikkeling of vernieuwing plaatsvindt. Een onderdeel van deze website is ingericht als [werkboek](#), waarin de theorie van de logica wordt vertaald naar mogelijkheden voor de praktijk. Het werkboek geeft inzicht in mijn werkwijze en biedt aan managers methodieken voor verandering die werken.

U kunt van mijn inzet gebruik maken bij de volgende vraagstukken:

- **Onderzoek en advies voor organisatieontwikkeling.**  
Wat is er nu eigenlijk aan de hand? Hoe komen we tot een gedeelde visie? Welke strategie is wijsheid? Het werkte (niet), maar waarom eigenlijk?
- **Ontwerp en uitvoering van veranderingstrajecten.**  
De gewenste inhoudelijke verandering is bekend, maar hoe zorg je dat het gaat werken? Hoe betrek je belanghebbenden de veranderingen?
- **Professionalisering en training Large Scale Interventions**  
Voor professionals die zich nieuwe methoden eigen willen maken voor participatieve veranderstrategieën.
- **Ontwerpen en invoeren van een kwaliteitsmanagementsysteem.** Hoe komen we van lijsten met verbeteracties naar een doorgaand leerproces? Hoe brengen we samenhang in allerlei verbeter- of vernieuwingsprojecten?

zie verder bij [diensten en projecten](#)



Het knooppunt innovatie is een portal voor iedereen die zich bezig houdt met organisatorische kanten van innovatie.

op [www.knooppuntinnovatie.nl](http://www.knooppuntinnovatie.nl)

- netwerk van deelnemers
- downloads en links naar interessante informatie
- methodieken en ideeën voor innovatie
- maandelijkse nieuwsbrief per e-mail, met nieuws en tips over innovatie

Redactie en vormgeving van de website verzorg ik samen met Lien Govers van Sioo en Dhian Sioe Lie van de Ooa.



SoL Academy verzorgt activiteiten voor capaciteits opbouw voor leren in organisaties. Lees meer op [www.solacademy.nl](http://www.solacademy.nl)

De open praktijktraining Large Scale Interventions verzorg ik samen met Peter Strobosch onder de vlag van

## Kenmerken van mijn aanpak: Een inspirerende begeleiding van veranderprocessen

- Lef om iets verrassends te brengen, om denken, kunnen en doen meer te integreren
- Discipline om methodisch en verantwoord te werken vanuit een onderzoekende houding
- Communicatie over zaken die mensen echt bezig houden en wat dat betekent voor samenwerking in de organisatie en met de klanten

Naast een doordachte visie op verandering en een ruim repertoire aan inspirerende verandermethodieken is mijn kracht om de uitdagingen waarvoor opdrachtgevers en managers zich gesteld zien vanuit verschillende invalshoeken te benaderen: vanuit zowel cultuur, structuur als communicatie perspectief.

Hoe gaat dat dan? Zie [werkboek](#) en voorbeeldprojecten bij [diensten](#)

## Zelfstandig in een netwerk

Wie is Tonnie van der Zouwen? Relevante achtergrondinformatie en een [CV](#) vindt u bij [biografie](#).

Ik ben als zelfstandig adviseur onafhankelijk, maar vanuit mijn opvatting over het begeleiden van veranderprocessen is samenwerking een voorwaarde voor succes. Ik ben initiator van het netwerk van de ChangeProfessionals. Dit is een netwerk van zeven professionele veranderkundigen die kennis en ervaring bundelen bij het ontwikkelen van methodieken en de uitvoering van projecten.

SoL Academy.

Waar nodig kan ik gebruik maken van hun inzet en expertise. Wat kenmerkt dit netwerk? Bezoek [www.changeprofessionals.net](http://www.changeprofessionals.net)

**ChangeProfessionals**

## Professionalisering

Hoe vakmanschap van professionals zich kan ontwikkelen kunt u vinden op de pagina [professionalisering](#). Zie ook de pagina's met verwijzing naar [literatuur](#) en [websites](#).

Ik ben lid van de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en daarmee gehouden aan beroepsregels en professionaliseringseisen.



Verder neem ik deel in het netwerk van de [Society for Organizational Learning](#), o.a. als voortrekker van [SoL Academy](#).

## Begrippen

Een begrip kan verschillend worden uitgelegd, wat gemakkelijk tot spraakverwarring kan leiden. Op de pagina [begrippen](#) geef ik mijn definities van de kernbegrippen op deze site.

### open source :

Alle informatie van deze website mag vrij gebruikt worden, graag zelfs, onder bronvermelding en met respectering van eventueel copyright van andere bronnen. Ik zou het leuk vinden als u anderen zou willen wijzen op deze site, door bijvoorbeeld een link op te nemen op uw eigen website.

[Terug naar boven](#)

22-05-2006



## Zoektocht naar logica

[Waar moet logica aan voldoen?](#)

[Integratie van structuurdenken en procesdenken](#)

[Nieuwe inzichten leiden niet vanzelf tot ander gedrag](#)

[Gebruik van meerdere invalshoeken is van belang](#)

[Sociaal constructivisme en postmodernisme onbevredigend](#)

[Ontstaan van de logica van lef, discipline en communicatie](#)

## Waar moet logica aan voldoen?

Voordat ik iets ga vertellen over mijn zoektocht naar logica in organisatieadviesland wil ik eerst aangeven aan welke criteria een theorie, een logica, in mijn ogen moet voldoen.

Theorie is een fundamenteel stelsel van beweringen over de wijze waarop de wereld in elkaar steekt, dat meermalen is getoetst en waarin we enig vertrouwen stellen. Het woord theorie heeft dezelfde stam als theater (Theoros = toeschouwer in het Grieks). Men bedenkt theorieën om dezelfde reden als theater: *om een spel van ideeën in de openbaarheid te brengen, waardoor we onze wereld misschien iets beter begrijpen* (SENGE 1995). Het proces van het opstellen van een theorie wordt gedreven door hartstocht, fantasie, enthousiasme over het feit dat men iets nieuws "ziet": het aanbrengen van orde in gegevens van onze beleving.

Logica zie ik als een verzameling middelen voor sturing. Of iets bij die logica past uit zich in een gevoel: dat is logisch, of niet. CARNAP (1994): Iedereen kan zijn eigen logica opstellen. Er is een oneindig aantal regelsystemen mogelijk. Voorwaarden zijn: Duidelijk geformuleerd en strikt opgevolgd. Als je zegt dat iets waar is moet je aangeven in welk systeem het waar is. Logica vormt het fundament voor methodieken en activiteiten.

## Rijkdom aan bronnen, practice what you preach

De boodschap van de theorie en de manier waarop de boodschap gepresenteerd wordt moeten in mijn beleving bij

elkaar passen: practice what you preach. Als een auteur de inbreng van variatie voorstaat als methode voor verandering, dan wil ik in de publicatie een rijkdom aan bronnen terugzien. De boeken die een rijkdom aan bronnen beschrijven spreken me het meest aan, omdat er inzichten van meerdere onderzoekers/adviseurs aan de orde komen. De auteur en de lezer kunnen zich hieraan afmeten. Mooie voorbeelden van zulke boeken zijn:

- De Vijfde Discipline, werkboek (SENGE e.a. 1995)
- Beelden van organisaties (MORGAN 1986)
- Sensemaking in organizations (WEICK 1995)
- Op Strategiesafari (MINTZBERG 1999)

De rijkdom aan bronnen biedt nieuwe inzichten en helpt om een standpunt te bepalen.

We ontlene onze autoriteit deels aan geschriften en ervaring van anderen. Daarom wordt er in de wetenschap zoveel geciteerd en gevoetnoot. Ik ga mij daar ook schuldig aan maken bij de beschrijving van mijn logica.

### **Productkwaliteit**

GUBA & LINCOLN (1989) formuleren criteria voor de resultaten van kwalitatief onderzoek volgens de methode van Naturalistic Inquiry. Aangezien ik denk dat logica op soortgelijke wijze tot stand komt verklaar ik deze criteria ook op mijn logica van toepassing: *"One can be judged to have rendered a product of excellence and beauty and "goodness" if the product demonstrates integrity, originality, passion, commitment, and balance"*. Er bestaat echter niet zoiets als een "beste" logica.

### **Gebruikswaarde**

Behalve deze criteria is de belangrijkste vraag: helpt de logica om de wereld te ordenen, levert ze verklaringen. In hoeverre mijn theorie voldoet aan de productcriteria laat ik graag aan de lezer over om te beoordelen. De gebruikswaarde zal ik laten zien in het gedeelte [logica en adviesvak](#). Nieuwe theorieën dringen pas door in de praktijkwereld als ze vertaald zijn in methoden en instrumenten: zie [werkboek](#).

### **Voortgaande dialoog**

Verklaringsmodellen worden in de omgang met anderen ontwikkeld. De taal levert de begrippen en de begrippen maken het mogelijk om verder te bouwen. Het is noodzakelijk om je open te blijven stellen voor discussie over de uitgangspunten en nieuwe inzichten te blijven verwerven. Anders wordt de theorie tot een geloof dat verkondigd moet worden.

[vervolg zoektocht](#)

[terug naar boven](#)



WINSTON  
CHURCHILL:

We shape our  
buildings, and then  
they shape us

## Ontwikkeling van eigen logica, een verhaal

[integratie van structuurdenken en procesdenken](#)  
[nieuwe inzichten leiden niet vanzelf tot ander gedrag](#)  
[gebruik van meerdere invalshoeken is van belang](#)  
[sociaal constructivisme en postmodernisme onbevredigend](#)  
[ontstaan van de logica van lef, discipline en communicatie](#)

### Structuurdenken en procesdenken

December 2001. Aantekening in logboek: Voordat ik verder ga in het boek van VAN DONGEN e.a. over kwesties van verschil, lees ik de samenvattingen van onze leesgroep nog eens door. Ik krijg het idee dat er veel mooie (en bruikbare) theorieën zijn, maar dat mijn dagelijkse praktijk vraagt om een eigen benadering.

Daar gaat ie dan. Ik vind zowel structuurdenken als procesdenken van belang in organisaties. Statische dingen, de "setting" en de relaties tussen mensen vormen samen het geheugen, beïnvloeden elkaar. Mijn argumenten hiervoor:

- als bioloog heb ik gezien dat elke structuur zijn mogelijkheden en beperkingen heeft
- als docent heb ik gezien hoe de indeling van een lokaal het gedrag van leerlingen beïnvloedt
- zelf ben ik gevoelig voor de sfeer van een ruimte
- bij adviesprojecten heb ik ervaren hoe de setting bij een presentatie of workshop de deelname van de aanwezige personen kan bepalen
- ik heb ervaren dat bij sommige organisaties de rang die je noemt sterk van invloed is op de manier waarop je benaderd wordt
- het proces komt vooral tot uiting in de productieregels van de setting, de structuur, de relaties; hoe wordt geheugen gevormd en vastgelegd.

Ik ben het dus met STRIKWERDA eens dat de inrichting van de organisatiestructuur een belangrijke invloed

heeft. Maar daar kan het niet bij blijven.



cartoon van Mark de Koning, tekenaar en adviseur

*Bij de opvoeding van mijn kinderen probeer ik ook gedragspatronen bij te sturen. Hier leidt helaas weten ook vaak niet tot doen. Er kan sprake zijn van belangentegenstellingen: tussen de korte en de lange termijn, tussen persoonlijk belang en belang van het gezin als geheel. Neem bijvoorbeeld het opruimen van spullen die je hebt gebruikt.*

### Nieuwe inzichten leiden niet vanzelf tot andere gedragspatronen

Het inzicht ontstaat dat elke nieuwe ontdekking van de werkelijkheid ook een herschepping van de werkelijkheid is. Hierdoor kunnen nieuwe verbanden worden gelegd. Het gebruik van verschijnselen uit de ene discipline als metafoor in een andere discipline kan bijdragen aan het leggen van verbanden. "Disciplines" die ik daarvoor gebruik hebben te maken met muziek, ecologie/biologie, docentschap, moederschap.

Inzichten uit de ene situatie leiden niet automatisch tot bewustzijn in een volgende, zelfs soortgelijke, situatie. Het leggen van verbindingen is van belang. ARGYRIS heeft een zeer bruikbare diagnosemethodiek ontwikkeld. Maar de overgang van Model 1 naar Model 2 presenteert hij als een stap die genomen kan worden als je maar eenmaal weet waar je naar toe moet. Dit veronderstelt dat "geheugen" en patronen die in de structuren en cultuur van een organisatie zijn vastgelegd op korte termijn veranderd kunnen worden, wat ik betwijfel.

## Gebruik van meerdere invalshoeken is van belang

Tijdens de BMC (Beroepsopleiding Management Consultant) hebben we diverse docenten hun modellen van en voor de werkelijkheid zien presenteren. En er mee geoefend. In veel gevallen had ik het gevoel: het lijkt zo eenvoudig, waarom kan ik dat dan niet toepassen? Nu ik er op terug kijk zijn er een aantal dingen onderbelicht gebleven:

1. Situaties zijn veel complexer dan het model. Er zijn meerdere invalshoeken nodig, die vervolgens zorgvuldig geïntegreerd moeten worden tot een rijker beeld. Met name de methodieken gericht op teksten en observables in het hier en nu vereenvoudigen de werkelijkheid te snel naar mijn idee. Het zijn waardevolle methodieken, maar veel zaken ontdek je pas als je mensen en organisaties langer kent. Ik sluit me aan bij SCHEIN: eerst uitgebreid kijken, binnen de tijd die je hebt; daarna kan vereenvoudigen altijd nog. Een gevolg hiervan is dat een intakegesprek of een diagnose liefst met zoveel mogelijk mensen uit de organisatie moet plaatsvinden.
2. Veel docenten vergeten te vertellen hoe hun aanpak in jarenlange oefening en ervaring is ontstaan. Het zoekproces wordt vaak niet verteld.
3. Er zit een veronderstelling achter dat als mensen zich bewust zijn van hun aanpak dit ook leidt tot een ander handelingsvermogen. Hoe vaak heb ik zelf niet ervaren dat weten maar moeizaam leidt tot een ander gedragspatroon. Alleen in zeer urgente gevallen lukt dat op korte termijn, maar dan is het een kwestie van slikken of stikken. Dit kan ook een interventiestrategie zijn natuurlijk: zeer urgente situaties scheppen.

Het postmoderne denkers en moderne denkers hebben in mijn ogen beide gelijk, maar in verschillende systemen.

## Postmodernisme en sociaal constructivisme onbevredigend

De boodschap van het postmodernisme, het einde van de grote verhalen over het goede en het ware, geeft me een onbevredigd gevoel. Er zit wel wat in, maar het mist een doel. Het positivistische, moderne denken kent vooral een rationele benadering (er is maar één waarheid, vanuit een natuurwetenschappelijke redenering). Het postmodernisme kent meerder perspectieven, meerdere waarheden. Er is niet een universeel stelsel van normen en waarden te benoemen, vanuit de redenering dat de waarheid een sociaal construct ischt zich op de beleving.

In de literatuur over sociaal constructivisme binnen Sioo vind ik veel theorie over denken en weinig over voelen en lichamelijke zaken. Alsof het natuurlijk systeem er niet toe doet in organisaties. Man-vrouw verhoudingen lijken geen rol te spelen in organisatieadviesland zoals dat binnen de BMC geschetst wordt (alle docenten van de BMC zijn mannen, zou er een verband zijn?). Vanuit dat gevoel van onvrede over postmodernisme, sociaal constructivisme en de rol van gevoel heb ik gedacht: welke filosofie, welk gedachtegoed vertelt meer over de zaken die ik mis. Zo kwam ik uit bij "De logica van het gevoel" van Arnold CORNELIS (1993). Dit boek had ik al jaren op de plank staan, maar nooit goed gelezen.

**Eigen logica wordt noodzakelijk: ontstaan van een de logica van lef .....**

Het boek geeft me een stoomcursus over de historie van de filosofie. Als logica het fundament is voor redeneringen en methodieken dan wordt het noodzakelijk om mijn eigen logica te beschrijven. Ik kan er nu niet meer onder uit.

Op 18 januari 2002 heb ik twee gesprekken met studiegenoten en een gesprek met de programmaleider van de BMC, Ad Boer, over de ontwikkeling van een eigen signatuur. Elk gesprek maakt mij bewuster van wat ik wel en niet wil. Het inzicht ontstaat dat de vraagstukken waar ik mij mee bezig gehouden heb een overeenkomst hebben: hoe organiseren mensen het leerproces in organisaties.

Terwijl ik de ervaringen over de gesprekken de volgende dag in mijn logboek noteer krijg ik een soort "Yahoo" gevoel: eerst stond het er allemaal en ik begreep wat er stond (meestal), maar ik kon het niet plaatsen in een groter geheel. Nu is er een nieuwe laag ontstaan, een integratiekader dat ik eerst niet kon bedenken. Het schema van de gelaagdheid in de cultuur en de logica van het gevoel bieden een kapstok voor integratie van modellen en managementsystemen. En het biedt mogelijkheden om gevoel, positivisme en sociaalconstructivisme te integreren.

Als je het verhaal leest van de totstandkoming van een eigen theorie tot dan toe (waarom heb ik het idee dat het nooit meer ophoudt?) dan is dit eenzelfde proces als Naturalistic Inquiry:

- waarnemingen doen en betekenis geven
- verzamelen van elementen met betekenissen
- verbindingen leggen tussen de elementen, waarbij logische verbanden ontstaan, "sensetizing concepts" naar voren komen
- er komt een hoger systeem, een theorie boven drijven
- de toetsing van de theorie en de sensitizing concepts bij anderen is van belang, om fouten te kunnen corrigeren.

Dit laatste heb ik gedaan (en doe ik nog steeds) door: aanschuren tegen de mening van docenten, bestuderen van literatuur, stoeien met vormgeving, oefenen in projecten, gesprekken met sparringpartners, schrijven van stukken. In het werkboek wordt de methode van NI verder besproken.

### **Waarom de logica van het gevoel mij aanspreekt**

Ik ben van mening dat er wel fundamentele waarheden zijn over mensen. Dit zijn de waarden die een kader vormen waar iedereen het over eens is (uitzonderingen daargelaten). De invulling van dat kader kan voor ieder mens anders zijn. De belangrijkste waarde is dat ieder mens, maar ook ieder levend systeem zijn capaciteiten wil ontwikkelen, wil groeien en in leven blijven. Daaraan zijn goed en kwaad af te meten of bespreekbaar te maken.

Al lezend vallen me voortdurend voorbeelden in: herkenning en verheldering. De logica biedt me een kapstok om ander logica's aan op te hangen:

- betreft de mens als geheel, als organisme, als sociaal wezen en als communicatief wezen
- biedt tegenwicht aan louter rationele redeneringen die gevoel geen rol toekennen
- de analogie van lichamelijke ontwikkeling en evolutionaire ontwikkeling maakt CORNELIS voor de leerontwikkeling van kind naar volwassene en de ontwikkeling van de mensheid van een primitieve maatschappij naar een communicatieve maatschappij
- herkenbare principes van systeemdenken die ik in mijn biologiestudie al tegenkwam: insluiting in een integrerend systeem en bescherming tegen de buitenwereld van het systeem door een omhulsel, evolutie van systemen
- de manier waarop CORNELIS zijn kennistheorie verbindt aan kunst vind ik van een grote schoonheid
- is dermate fundamenteel, integraal, dat de theorie in en aan alle disciplines te illustreren is en ook consequenties heeft voor alle disciplines; biedt een overkoepelende leertheorie
- bouwt voort op de logica van filosofie in de historie; verworpt andere logica's niet maar integreert ze door ze in een bepaalde stabiliteitslaag te plaatsen
- geeft een rol aan emancipatie van mensen, van mannen en vrouwen

Enkele kritische kanttekeningen heb ik ook bij de logica van het gevoel. Die komen aan de orde bij de beschrijving van mijn logica, in de manier waarop ik de logica van CORNELIS heb gewijzigd en aangevuld met de logica van anderen en van mijzelf.

## Opstellen van de modellen

Al lezend in de logica van gevoel (*en dat duurt wel een paar weken, want het boek telt 750 pagina's; met het maken van aantekeningen er bij haal ik een snelheid van 10-15 pagina's per uur; af en toe toch maar een stukje overgeslagen*) valt me in dat CORNELIS de dynamiek van de ontwikkeling van de systemen en de relaties tussen de cruciale factoren wel beschrijft, maar niet in een model laat zien. SENGE tekent zijn archetypen voor ontwikkeling altijd in twee diagrammen: een grafiek in de tijd en een Causal Loop Diagram (*wij noemde dat in de biologie gewoon een kringloopdiagram, maar ik zal voortaan van CLD spreken*).

Dus ben ik aan de slag gegaan met het maken van CLD's. Wat is de centrale variabele die zich in de tijd ontwikkelt? Daar heb ik al geruime tijd over na moeten denken. Wat groeit er nu eigenlijk, hoe noem ik dat? De terminologie moet herkenbaar zijn voor de praktijk, anders kan je er niet mee werken. Na veel proberen kwam ik op "ontwikkeling capaciteiten". Vervolgens was de vraag "welke factoren sturen de ontwikkeling van capaciteiten, en wat is het effect, versterkend of remmend? Vele CLD's getekend, soms in het holst van de nacht wakker geworden, briefjes op het nachtkastje. Niet kunnen slapen, weer het licht aan, o ja, dat moet er ook nog bij, of: nee dit klopt niet, het zit anders.

Het resultaat is een (in ieder geval voor mij) nieuwe theorie: [verder naar de logica van lef, discipline en communicatie](#).

[terug naar boven](#)



## De basis van de logica van lef, discipline en communicatie

Deze theorie is met name gebaseerd op de kennistheorie van de logica van het gevoel van CORNELIS (1993). Aanpassingen en uitbreidingen komen voort uit:

- de systeemtheorie zoals verwoord door CHECKLAND, SENGE, VENNIX
- autopoiese en evolutie van systemen zoals verwoord op het Principia Cyberneticaweb, en door DE ZEEUW, MATURELA & VERANA
- geheugenvorming en betekenisgeving door WEICK

### Beschrijving

De manier waarop mensen hun wereld ordenen, wat logisch gevonden wordt, hoe ze hun identiteit ontwikkelen, wordt gestuurd door de eigen ontwikkelingsdrang en de meegekregen capaciteiten. Dit noem ik het natuurlijk systeem. Aanname is dat elk levend systeem wil groeien, zich wil ontplooiën. Je leert wie je bent in je familie of organisatie in het natuurlijk systeem. Het geheugen van het natuurlijk systeem is voor een belangrijk deel onbewust, maar uit zich in symbolen, mythen, verhalen, rituelen.

De identiteitsontwikkeling wordt bijgestuurd door de regels, normen en structuren van de maatschappij of organisatie waarvan je deel uitmaakt samen met andere mensen. De regels, normen en structuren vormen het sociale systeem. In het sociale systeem leer je je aanpassen. Het geheugen in het sociale systeem is vastgelegd in regels, procedures, organisatiestructuren, rangen en dergelijke.

Zo ontwikkelt elk organisme, elke organisatie, zijn eigen "logica": een set van werkelijkheidsbeelden, modellen voor wat logisch is. Deze modellen worden opgeslagen in het geheugen.

De ontwikkeling van capaciteiten en het handelingsvermogen bereiken op een gegeven moment hun grenzen. Veranderingen in de omgeving kunnen nieuwe activiteiten vragen, die voor de organisatie op dat moment niet bedacht kunnen worden, omdat ze niet logisch zijn, niet passen in de werkelijkheidsmodellen. Hoe sterker de omgeving verandert, hoe groter de noodzaak voor nieuwe acties. Hiervoor moet het

*Het communicatief vermogen van dieren is beperkter dan dat van mensen.*

*Daarom is een dier veel minder in staat om het leven te sturen volgens zijn wil.*

*CORNELIS ontkent het aangeboren zijn van karakter. Mijn ervaring is dat kinderen al voor hun geboorte hun karakter uiten.*

*Zoogdieren hebben allemaal karakter, dat zie ik aan mijn katten en hoor ik van*

*hondenbezitters. Ik betwijfel of CORNELIS zelf huisdieren had.*

*Ik vergelijk karakter als de hardware die je meekrijgt. De software wordt er later opgezet en geleidelijk aan leer je die kiezen en gebruiken voor je eigen doelen.*

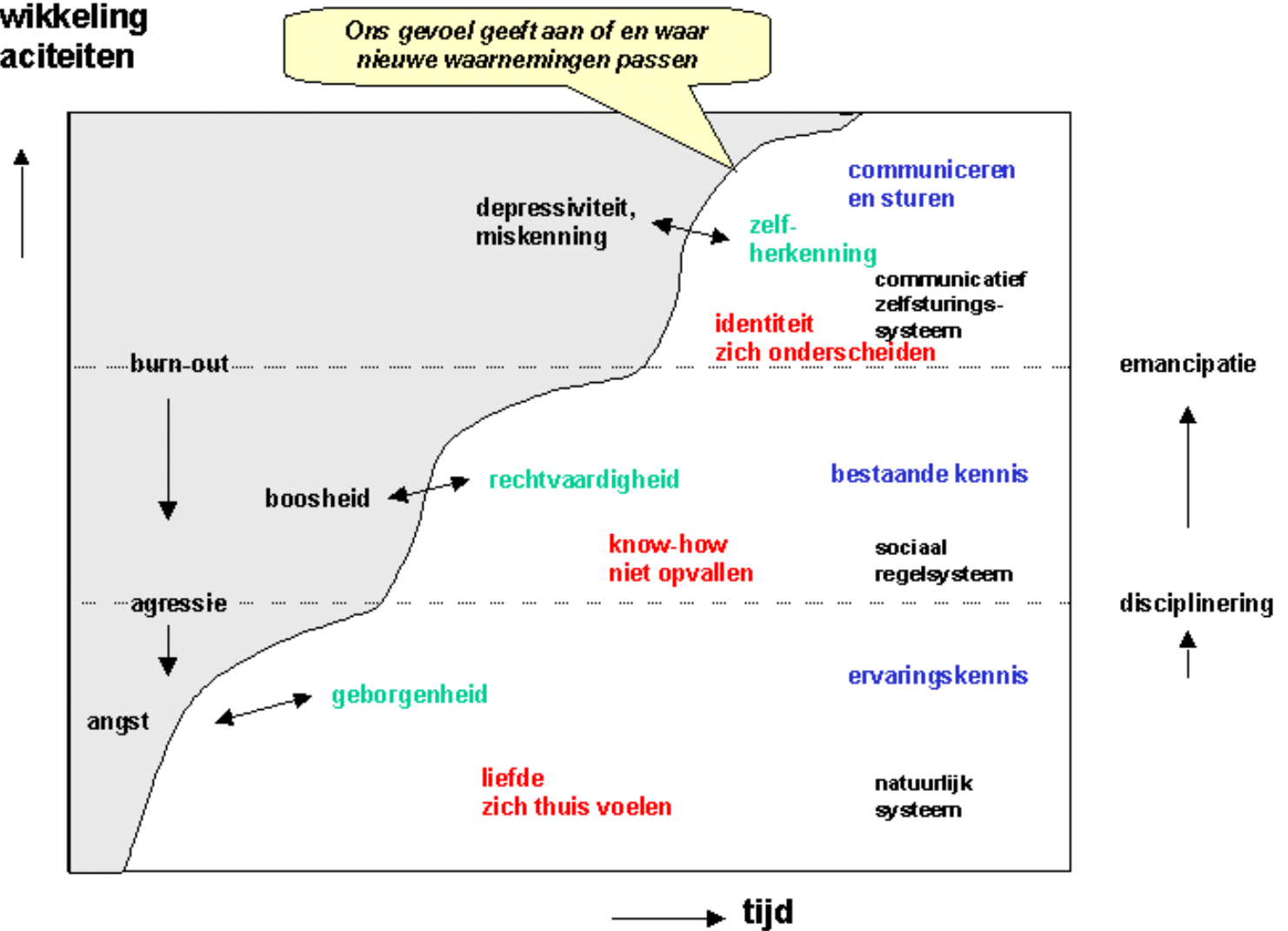
*Postmoderne denkers en moderne denkers hebben in mijn ogen beide gelijk, maar in verschillende systemen.*

handelingsrepertoir uitgebreid worden. Daarvoor is echter een herziening nodig van de regels, normen en structuren uit het sociale systeem, getoetst aan de persoonlijke ontwikkeling en waarden van het natuurlijk systeem. Deze toetsing kan alleen plaatsvinden in communicatie met anderen, waarin de bestaande werkelijkheidsmodellen bewust gemaakt worden en besproken. Pas dan kunnen nieuwe werkelijkheidsmodellen ontstaan. Als wordt overgaan tot het toetsen van de sturing door de ontwikkelingsdrang van het natuurlijk systeem en de rechtvaardigheidsdrang van het sociaalsysteem dan ontstaat er een nieuwe laag, het systeem van de communicatieve zelfsturing. Het geheugen bestaat hier uit de bedoelingen van een mens of organisatie: wat wil je leren, waar kiest een organisatie voor als ontwikkelingsrichting.

De ontwikkeling van capaciteiten kent dus een dubbele sturing van twee systemen, die geïntegreerd kan worden door een derde systeem. Zo kan elke identiteit drie lagen ontwikkelen: natuurlijk systeem, sociaal systeem en systeem van communicatieve zelfsturing.

**Een cruciaal punt in dit model is dat de ene laag niet belangrijker is dan de andere.** Voor een volledige en doorgaande ontwikkeling kan je geen van de drie lagen missen. Het ene systeem bouwt voort op het andere.

## Ontwikkeling capaciteiten



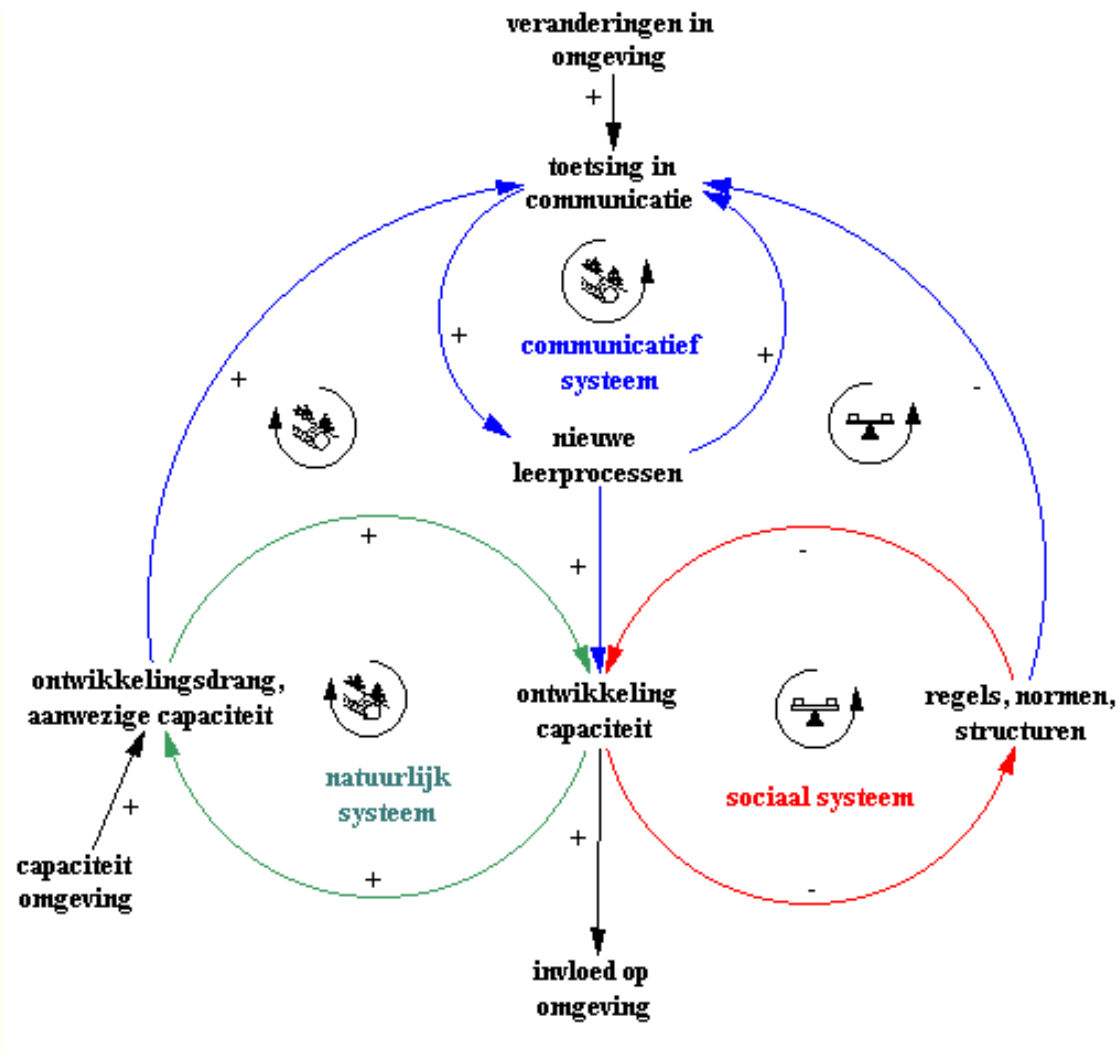
[vervolg: model voor ontwikkeling van organisaties](#)

[terug naar boven](#)



## Model voor organisaties

De logica van lef kan op verschillende niveaus toegepast worden: voor individuen, organisaties, een maatschappij of zelfs de historische ontwikkeling van de wetenschap. Ik leg de nadruk op de ontwikkeling van mensen in organisaties. Daarbij definieer ik een organisatie als een samenwerkingsverband dat vooraf gedefinieerd moet worden. De volgende figuur schetst een dynamisch model. Factoren die in het natuurlijk systeem, het sociaal systeem en het communicatief systeem van invloed zijn op de ontwikkeling van capaciteiten worden met elkaar in verband gebracht door pijlen. Sommige factoren werken versterkend (+) andere factoren hebben een afremmende werking (-).



### Toelichting model

Centraal staat de ontwikkeling van aanwezige capaciteit. Dit vanuit de opvatting dat het wezen van de mens is om de menselijke capaciteit te ontwikkelen en het eigen leerproces te sturen in communicatie met anderen. De ontwikkeling van de capaciteiten is een leerproces, dat gestimuleerd wordt door de natuurlijke ontwikkelingsdrang (de positieve = versterkende kringloop) en bijgestuurd wordt door regels en normen (de negatieve = balancerende kringloop).

Toegepast op organisaties wordt de ontwikkeling in eerste instantie bepaald door de aanwezige capaciteiten van mensen en middelen. Tot het natuurlijk systeem hoort ook de liefde voor het vak. Om samen te kunnen werken aan gemeenschappelijke doelen

LEVEN  
IS MEERVOUD VAN  
LEF

*Loeje*

*FREUD was somber gestemd over het conflict tussen de individuele ontwikkelingsdrang (hij noemde dat libido) en de eisen van de sociale regels. Als de laatste geen rekening meer houden met individuele belangen vervalt de maatschappij zelf terug in het natuurlijk systeem: een totalitaire staat waar willekeur en macht heersen over rechtvaardigheid.*

ontstaan structuren (gebouwinrichting, functies, regels, normen, procedures) en ontstaat het sociale systeem van de organisatie. In beide systemen bestaan veronderstellingen, beelden, modellen van de werkelijkheid. Het geheel aan werkelijkheidsmodellen vormt de logica van de organisatie. Mijn veronderstelling is dat hoe meer de capaciteiten van de organisatie zich kunnen ontwikkelen, hoe groter de invloed op de omgeving kan zijn, door een groter leervermogen en handelingsvermogen.

Werkelijkheidsmodellen kennen door hun aard beperkingen. Ze bepalen immers wat er bij hoort en wat niet. Bovendien kan er een conflict ontstaan tussen de logica van personen en van de organisatie. Om verder te kunnen ontwikkelen is een nieuw systeem nodig, dat het natuurlijk systeem en sociaal systeem kan integreren. Dit systeem ontstaat als in communicatie met de omgeving nieuwe beelden, modellen kunnen ontstaan. **In het communicatieve systeem van de organisatie worden regels, normen, procedures, structuren getoetst aan de waarden van individuen en de doelen van de organisatie.**

### **Lef, discipline en communicatie: alle drie van belang**

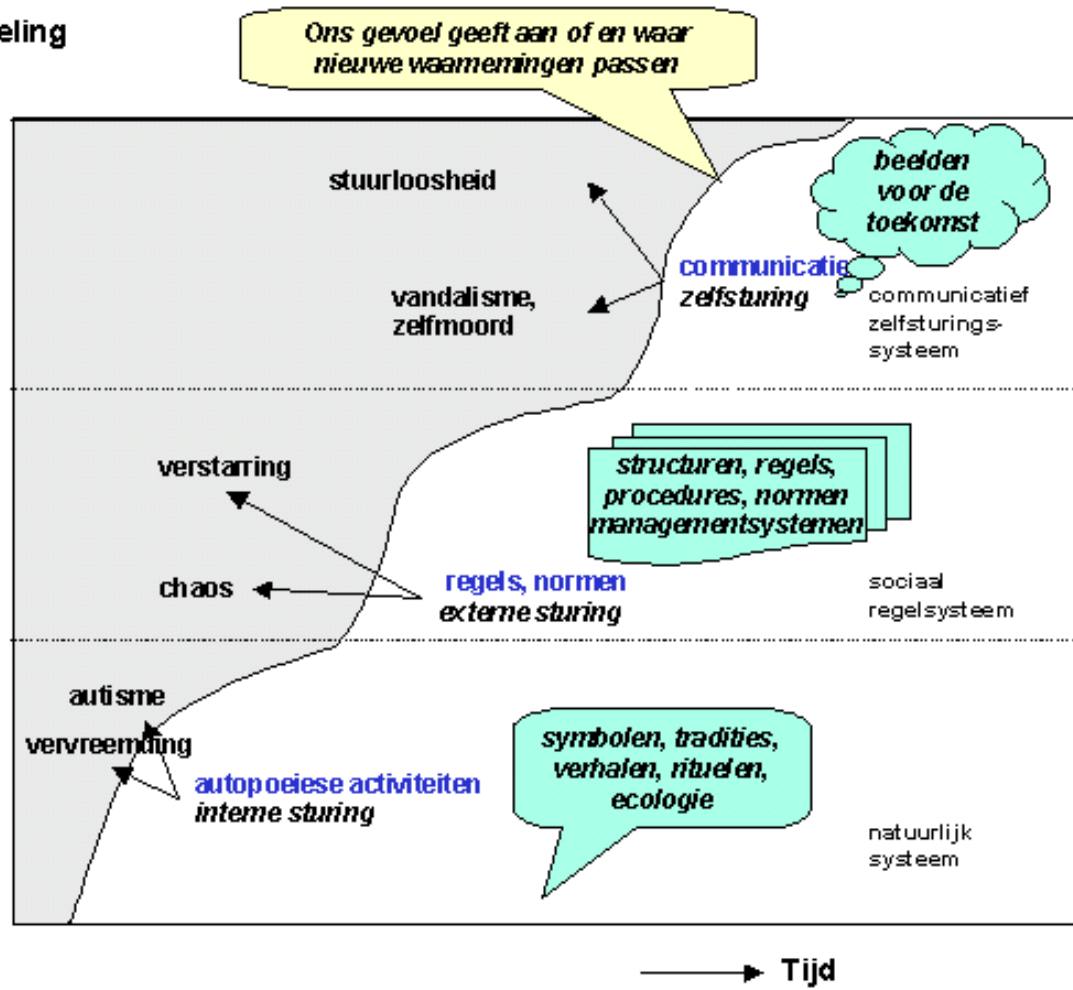
Mijn conclusie is dat de identiteit van organisaties in meer dan één systeem ontwikkeld wordt. De ontwikkelingsdrang heb ik **lef** om te leren, om te experimenteren genoemd. De **discipline** bepaalt hoe er gecoördineerd samengewerkt kan worden. Maar ook of het toegestaan is om fouten te maken en daarvan te leren. Teveel discipline verhindert leren en belemmert creativiteit. **Communicatie** over de werkelijkheidsmodellen maakt nieuwe leerprocessen mogelijk. Naarmate het communicatief systeem zich meer ontwikkelt wordt niet alleen meer "geleerd" (ontwikkeling capaciteiten), ook het leervermogen (bepalen wat en hoe je wilt leren) wordt groter.

Het **gevoel** van mensen speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van de systemen. Het gevoel geeft de besturingsbedoelingen aan. In nieuwe situaties moeten stuurcodes opnieuw worden gedefinieerd. Het is van belang om na te gaan uit welk systeem de stuurcodes voortkomen, omdat het een misleidend leerproces is als je een verschijnsel in het ene systeem probeert uit te leggen met verklaringen uit het andere systeem.

### **Ontwikkeling in de tijd**

Als je de centrale variabele, de ontwikkeling van capaciteiten, uit het bovenstaande model in de tijd uitzet dan wordt zichtbaar hoe het ene systeem voortbouwt op het andere. Het grijze gedeelte geeft weer wat er in extreme gevallen (teveel of te weinig sturing in het systeem) gebeurt. Eerst ontstaat het natuurlijk systeem van interne sturing. Vervolgens het sociale systeem van externe sturing. Tenslotte ontstaat het communicatief systeem van zelfsturing.

Ontwikkeling



[verder naar logica en adviesvak](#)

[terug naar boven](#)



The seeds of tree operate as a doorway for the future, do not create the tree but organise the process.

## Ordering adviesvak met behulp van logica

De logica van lef, discipline en communicatie vraagt om uitwerking naar de praktijk. De vertaling naar mijn visie op het adviesvak beschrijf ik aan de hand van de peilers, de thema's, van deze logica:

- [wereldbeelden](#)
- [systeemdenken](#)
- [waarden](#)
- [gevoel](#)
- [identiteit](#)
- [communicatie](#)
- [leren in organisaties](#)

Per thema kom ik tot een ordening van de visies en modellen van andere onderzoekers/adviseurs. De logica van lef dient daarbij als kapstok en als hulpmiddel om mijn standpunt te bepalen.

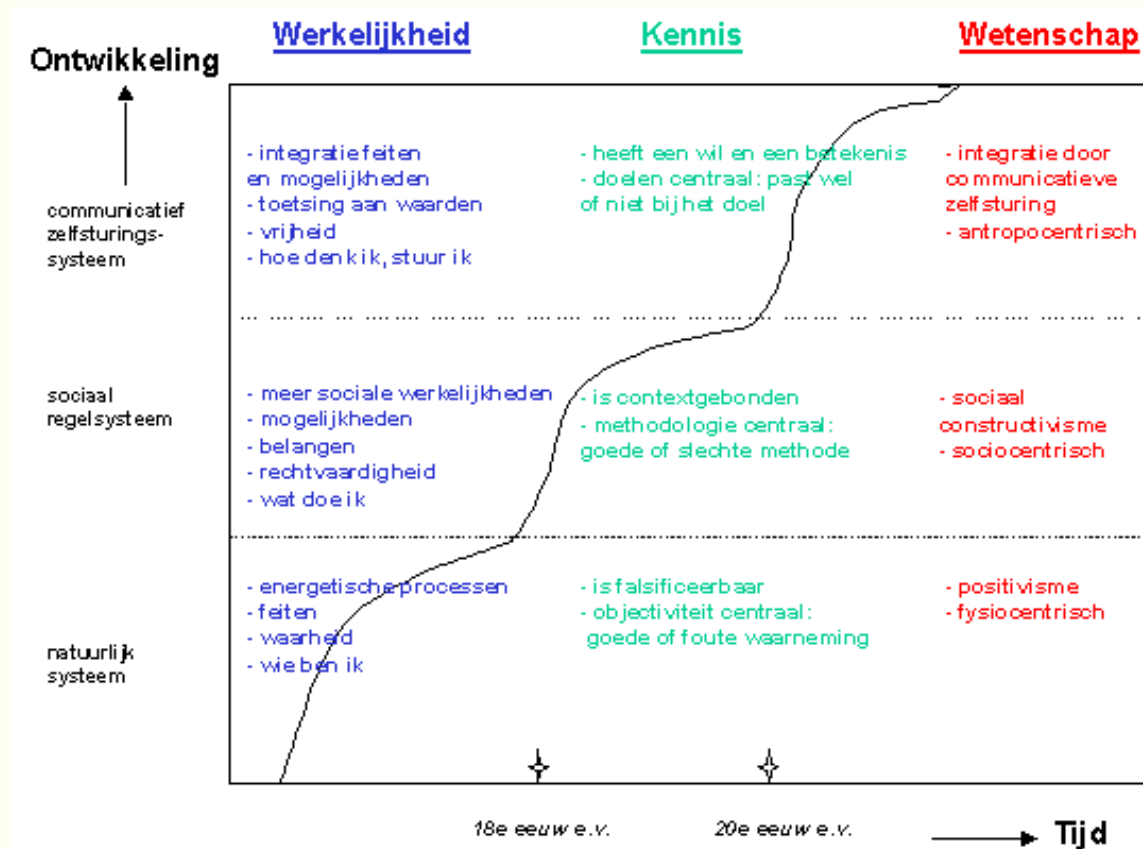
## Wereldbeelden en systeemdenken

Elk levend systeem wil zich ontwikkelen, maar elk systeem kent ook een limiet in zijn sturingscapaciteit. Het **sociaal constructivisme** geeft niet aan waardoor de grenzen van die logica bepaald worden. Volgens het sociaal constructivisme komen onze werkelijkheidsbeelden tot stand zonder een aan de mens voorafgaande orde die maatgevend kan zijn. Er is geen criterium buiten de inhoud om, om te bepalen wat waar is, wat kwaliteit heeft. In mijn ogen getuigt het van een grenzeloze arrogantie om te beweren dat er geen werkelijkheid buiten de mens bestaat. Ik deel de mening dat de waarneming nooit waardevrij is, maar gezien de beperkingen van het menselijk denkvermogen past dit juist goed in het systeemdenken. Geen enkel systeem kan haar eigen grenzen kennen, tenzij door een "hogere", buiten liggend systeem. Het ligt dus voor de hand dat de mensheid onderdeel is van een groter geheel, dat (nog) niet door ons gedacht kan worden. Waarom zou dat systeem dan geen invloed hebben?

DAVID BOHM noemt dit grotere systeem de generatieve orde, waar alles in alles is "ingevouwen". De generatieve (impliciete) orde ontvouwt zich continu in wat wij als de zichtbare wereld ervaren (de

expliciete orde). De mensen nemen deel aan dit ontvouwen. Deze filosofie sluit aan bij veel Oosterse filosofieën, waar het onmeetbare als primaire werkelijkheid wordt beschouwd: de hele structuur en orde van vormen die zich aan waarneming en rede presenteren is een soort sluier, die de echte werkelijkheid bedekt en waarover niets kan worden gezegd of gedacht, maar die zich uit in gevoel.

Het **postmodernisme** laat geen ruimte voor spiritualiteit. Met de erkenning van inspiratie van buitenaf zou er immers weer een universele waarheid binnen sluipen. RORTY zegt: "Radicals want sublimity, but liberals want beauty". De ironie staat centraal, om te voorkomen dat iets of iemand gelijk kan krijgen. FRISSEN legt dit uit naar: politiek en bestuur kunnen of willen in de postmoderne informatiesamenleving de grote verhalen van het goede, het rechtvaardige niet meer vertellen. Het grootste probleem dat ik hiermee heb is dat hij hiervoor de onbedoelde gevolgen van het modernisme als argument gebruikt, maar het niet heeft over de onbedoelde gevolgen van het postmodernisme. Hij voldoet daarmee niet aan de kwaliteitseis dat de grenzen aan een opvatting worden aangegeven. Ik zie als onbedoelde gevolgen: stuurloosheid en depressiviteit. Het komt op mij over als: het leven heeft geen zin, laten we er dus maar iets moois van maken voor onszelf. Ik kies zelf toch voor sublimiteit, waar schoonheid een belangrijke plaats in heeft.



**De figuur laat zien hoe beelden over werkelijkheid, kennis en wetenschap zich in de loop van de eeuwen hebben ontwikkeld**

In de loop van de eeuwen heeft in de filosofie een verschuiving plaatsgevonden van alles is onzeker, daarom zijn er mythen en verhalen nodig (premodernisme) naar alles is zeker, want in natuurwetten vastgelegd (modernisme), naar alles is onzeker want de werkelijkheid bestaat alleen in hoofden van mensen (postmodernisme, sociaal constructivisme).

In het modernisme zijn er mensen die gelijk hebben. In het postmodernisme heeft niemand gelijk. Ik pleit voor het **reflexivisme**: vanuit het meervoudig kijken zijn er zekerheden in het natuurlijk systeem en onzekerheden in het sociaal systeem. De integratie/afstemming daarvan vindt plaats in de reflectie, in de communicatie. Bij de vraag of iemand gelijk heeft is niet de eerste vraag wiens gelijk, zoal WIERDSMA (2001) stelt, maar gelijk waarvoor, in welk systeem. In het natuurlijk systeem is handelen wel voorspelbaar, in het sociaal systeem niet. Er zit dus een risico in het toepassen van logica uit het ene systeem op het andere. Je moet expliciteren voor welk systeem iets geldt.

[vervolg logica en adviesvak](#)

[terug naar boven](#)



## De logica van lef, discipline en communicatie

[home](#) • [logica](#) • [werkboek](#) • [diensten](#) • [infobronnen](#)

[zoektocht](#) • [logica van lef](#) • [logica en adviesvak](#)

vervolg logica en adviesvak

### Waarden

Als je naar buiten kijkt is er nooit een grondslag om iemand, iets of onszelf belangrijk of waardevol te vinden. Als je naar binnen kijkt zie je: een mens kan zichzelf sturen, ik ben belangrijk.

Ik krijg de kriebels als iemand vertelt dat er een einde is gekomen aan de grote verhalen. Ik zie dat als een diskwalificatie van menszijn. Ik ga uit van de veronderstelling dat het voortbestaan van jezelf en van de mensheid een universele waarde is voor mensen. Het postmodernisme ondergraaft de eigen theorie vind ik, door de logica die men zelf hanteert om het sociaal constructivisme te rechtvaardigen. Waarom wel de sturing van het sociaal systeem accepteren en niet die van het natuurlijk systeem? Dit leidt tot de ontkenning van de context van het sociale systeem, het natuurlijk systeem. Naar mijn mening kijkt men nog niet meervoudig genoeg als je de context buiten beschouwing laat. Ontkenning van het feit dat mensen ook een onderdeel zijn van het natuurlijk systeem kan kwalijke gevolgen hebben. Zoals het ontkennen van rechten van dieren, of het overbelasten van het milieu.

### Ik zie een integrerend kader dat universele geldigheid heeft voor de mensheid, namelijk de eigenschappen die ons tot mensen maken:

- vermogen om te communiceren
- vermogen om lief te hebben
- vermogen om zelfbewustzijn en zelfsturing te ontwikkelen door te leren

Hoe die vermogens gebruikt moeten worden kan niet worden opgelegd. Om sturing te geven acht ik het van belang om te formuleren wat belangrijk en waardevol is in een organisatie. Waarden kunnen horen bij elk van de drie systemen uit de logica van lef.

### Identiteit

WIERDSMA: het leven van elk mens komt cocreërend tot stand. Ik sluit me aan bij zijn pleidooi om organiseren te baseren op zowel externe sturing (beheersing, controle) als interne sturing (zelfverwerkelijking,

MIDAS DEKKERS  
(bioloog):

Ach, we hoeven ons helmaal geen zorgen te maken over het milieu. Milieuvervuiling of broeikas effect? Over 500.000 jaar heeft de natuur dat wel weer opgelost. Misschien zijn er dan geen mensen meer, maar dan komt er wel weer wat anders.

Nu begrijp ik waarom BERT MULDER het programma Big Brother en soapseries collectieve oefeningen in psychologie noemde. Als ik het commentaar en de discussies van mijn kinderen hoor over de gebeurtenissen, dan spiegelen ze zich daaraan en zijn ze bezig hun identiteit op te bouwen.

Voordat ze dit als excuus aanvoeren om meer soaps te mogen zien: er zijn nog vele andere manieren om te leren, en ik pleit voor variatie.

creativiteit, intuïtie). Om deze dubbele sturing te integreren is er een derde systeem nodig: de plek der moeite van het communicatieve systeem. Hier worden bestaande botsingen van logica's uit verschillende systemen bespreekbaar gemaakt en kan recht gedaan worden aan creativiteit, intuïtie en spontaniteit. Ik zou daar de toetsing aan waarden van de organisatie aan willen toevoegen.

MATURANA & VARELA noemen het vermogen tot zelfvoortbrenging, de ontwikkelingsdrang uit de logica om een zelfstandig geheel te worden en te blijven, autopoïese. Zij betwijfelen de invloed van de omgeving. Ik vind het model van autopoïese onvolledig voor organisaties. Als denkmodel voor de wijze waarop werkelijkheidsmodellen in het natuurlijk systeem tot stand komen is het geschikt, maar relaties met de omgeving worden in mijn logica niet alleen intern bepaald. Wel is de wijze waarop je de omgeving ziet een product van je identiteit. WEICK: Een systeem opbouwen volgens een model van identiteit reduceert onzekerheid. In het systeem zijn alle mogelijkheden voorzien. Alles wat onmogelijk is wordt buitengesloten. Op den duur wordt het "onmogelijke" niet meer waargenomen. Door verstoringen die zich toevallig presenteren aan de waarneming vanuit een ander systeem ontstaat feedback, waardoor we kunnen leren. Een systeem zonder feedback leert niet.

De manier waarop een probleem verwoord wordt speelt een cruciale rol bij het bepalen van de manier waarop men het oplost. De interventiekunde is gestoeld op de autopoïetische principes van een systeem: alles verwijst naar alles. Ik zie identiteit zich ontwikkelen als een spiraal: vanuit het natuurlijk systeem naar het sociaal systeem naar het communicatieve systeem weer naar het natuurlijk systeem etc.

### **Gevoel**

WEICK: "We use a feeling based memory to solve a current cognitive puzzle". Ons gevoel doet ons besluiten of we het ergens mee eens zijn of niet. Daarvoor gebruiken we (deels onbewust) modellen waaraan we toetsen. De betekenis aan een gebeurtenis wordt pas achteraf gegeven. Bedoelingen worden daarom achteraf bijgesteld. CORNELIS noemt een bedoeling een drievoudige hypothese, omdat uitgegaan wordt van drie veronderstellingen:

1. We kennen de gevolgen van ons handelen
2. Een bepaalde methode of manier van handelen is effectief
3. De bedoeling van nu is ook wat we in de toekomst nog willen.

De vraag of iets de bedoeling was is een beslissing achteraf. Zelfsturing wordt daarmee een leerproces waarbij de doelstelling telkens moet worden gezien en pas achteraf kan worden bepaald.

Gevoel heeft een signaalfunctie: waar past het bij. Als het niet past bij mijn modellen, logica's: wat is er aan de hand? Gevoel brengt onbewuste kennis tot uiting (NONAKA & TAKEUCHI). Onbewuste kennis plaats ik in het natuurlijke systeem. Het is kennis die opgeslagen ligt in verhalen, symbolen, rituelen. Bewuste kennis is de kennis die we in een formele, systematische taal kunnen overdragen, de kennis uit het sociaal systeem.

### **Communicatie**

Communicatie zie ik als wezenlijk non-verbaal, omdat gewerkt wordt met beelden, met tekens die men krijgt

**GUBA & LINCOLN:**  
Rationele overwegingen zijn meestal de laatste om situaties te veranderen.

Op een commerciële training wordt mij verteld dat 80% van de koopmotieven voortkomen uit niet rationale motieven!

**KUNNEMAN (1996):**

Een toetssteen voor een interactief "model-ontwerp": is de kritiek alleen afkomstig van binnen het model, de organisatie/ systeem, of ook van daarbuiten?

en geeft. Een teken is arbitrair, er is geen noodzakelijk verband met de betekenis. Of iemand het al of niet eens is met een betekenis wordt bepaald door gevoel en komt tot uiting in motivatie, het accepteren van de betekenis als sturingsmiddel.

Zowel taal als lichaam geven tekens. Beide systemen zijn verbonden in de onbewuste logica, de werkelijkheidsmodellen die we hebben.

Het adviesproces draait om communicatie: tekens opvangen en produceren. Hiervoor is aandacht nodig en het kennen van je eigen logica als adviseur. Dat betekent dat je in de communicatie met de klant de betekenissen van de ander net zo belangrijk moet vinden als die van jezelf. Dat werpt een ander licht op de "belangenloze (lees waarden-loze)" adviseur zoals FELTMANN wil zijn. Ik zie mezelf liever als "waardenvolle" adviseur. Wat overigens niet betekent dat mijn waarden dezelfde moeten zijn als die van anderen.

Mentale modellen en strategische plannen bieden een houvast omdat ze stimuleren tot actie en oriëntatie, waardoor gebeurtenissen betekenis kunnen krijgen. In het maken en uitvoeren van een plan komen de zeven kenmerken van betekenisgeving zoals WEICK die formuleert tot uiting:

- als mensen beginnen met handelen (enactment)
- genereren ze tastbare resultaten (cues)
- in een context (sociaal)
- en dit helpt ze ontdekken (retrospectief)
- wat er aan de hand is (ongoing)
- wat verklaard moet worden (plausibiliteit)
- en wat er daarna gedaan moet worden (identity enhancement)



*Requisite variety: benodigde variëteit in geloven*

Misschien zegt u: die heeft veel science fiction verhalen gelezen (en ik heb er inderdaad veel gelezen), maar ik denk dat zich nog een andere infrastructuur gaat ontwikkelen voor communicatie. Wat dacht u van draadloze communicatie via een extra chipje in ons hoofd? Of uiteindelijk misschien zelfs wel zonder chipje, via telepathie.

Geïnteresseerd? Lees bijvoorbeeld de boeken van John WYNDHAM (Choky; De getekenden) of van Ursula LEQUIN (De linkerhand van het duister; Het oog van de reiger).

Hoe meer variatie in wat we geloven, wat we aan modellen of werkelijkheidsbeelden hebben, hoe meer we kunnen zien. WEICK noemt dit het principe van de requisite variety.

## Toekomstdromen

Het ontwikkelen van een communicatief systeem voor onze maatschappij (en uiteindelijk voor de hele wereld) zie ik pas echt als een groot verhaal. Een maatschappij met een communicatief systeem waarin echte dialoog gevoerd kan worden in plaats van discussie en oorlog. Waarin zelfsturing voor ieder individu werkelijkheid kan worden. De infrastructuur daarvoor is al in aanbouw: mobiele telefoons, internet, satelliet TV.

[vervolg logica en adviesvak](#)

[terug naar boven](#)

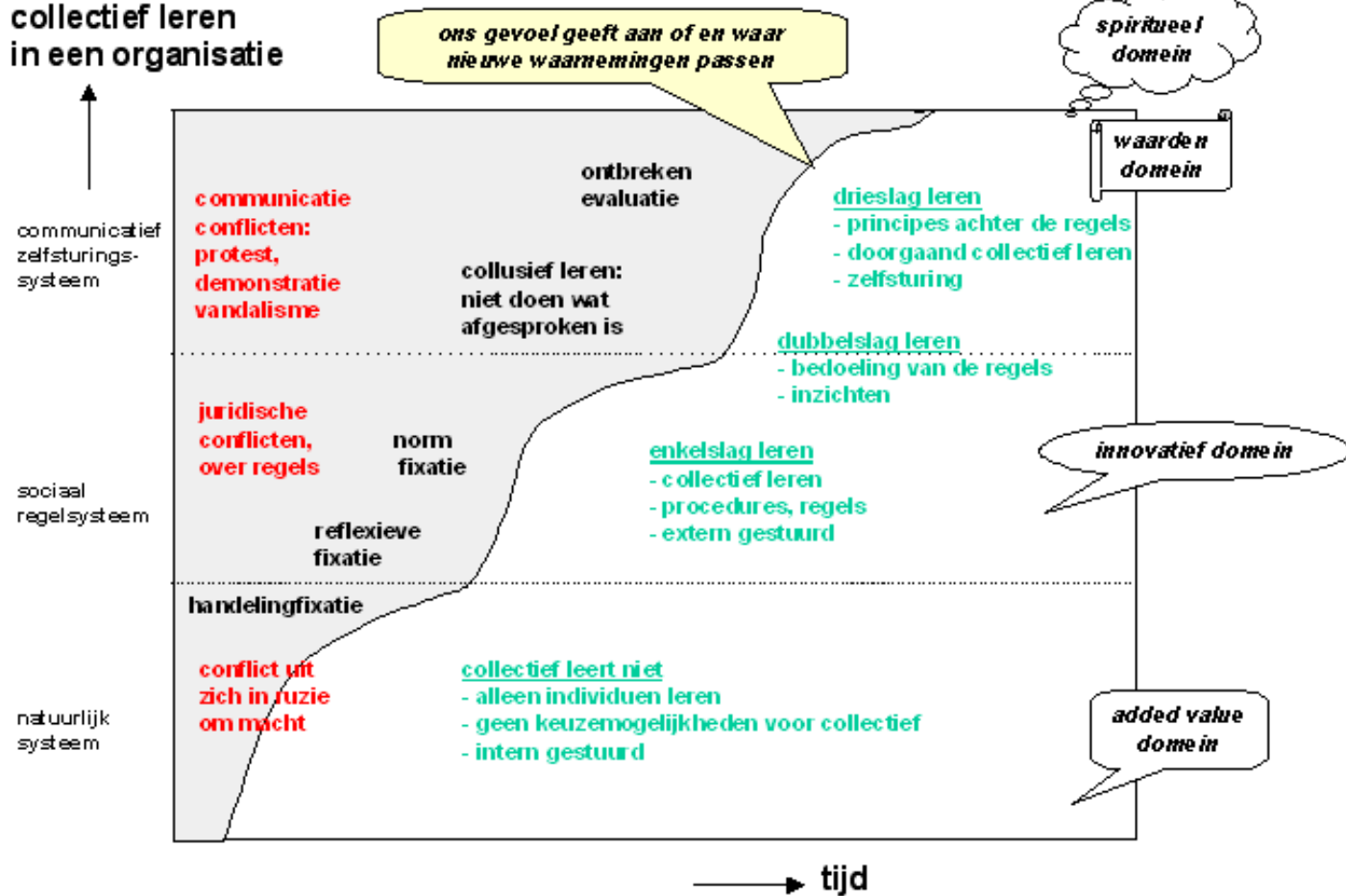


vervolg logica en adviesvak

## Lerende organisaties?

Door het gevoel te onderzoeken en er over te communiceren kan onbewuste kennis omgezet naar bewuste kennis. Zo kan geleerd worden. Er wordt geleerd op het niveau van individuen en op het niveau van de organisatie. NONAKA & TAKEUCHI maken het onderscheid ook nog in de groep, maar ik zie de institutionalisering als de wijze waarop de groep de regels, het sociaal systeem beïnvloedt. Het hangt ook af van wat je als "organisatie", als samenwerkingsverband definieert. De regels zelf leren niet, regels maken geen fouten. Groepen mensen in organisaties leren, in het communicatief systeem en het resultaat blijkt uit het sturing kunnen geven aan regels en structuren (sociaal systeem) en aan de ontwikkeling van individuele capaciteiten (natuurlijk systeem). **Organisaties leren niet, groepen mensen in organisaties leren wel.**

## ontwikkeling collectief leren in een organisatie



**Figuur: De ontwikkeling van leren in organisaties.**

Het grijze gebied geeft aan wat er in gevallen van teveel of te weinig sturing gebeurt, met de vier tijdsdomeinen die HOEBEKE onderscheidt.

De processturing van het communicatieve leren is een leerproces van een hogere orde: zowel wat, als hoe, als waarom leren we. Deze indeling is vergelijkbaar met het enkel-, dubbel- en drieslagleren van WIERDSMA en met het mono-, di- en multiparadigmatisch denken van FELTMANN.

HOEBEKE plaatst projecten voor ontwikkeling naar hun aard in vier domeinen, ingedeeld naar de tijd die het kost om resultaat te boeken. Deze domeinen lijken goed te sporen met de logica van lef (zie figuur hierboven). De tijdshorizon in de domeinen is volgens HOEBEKE gemiddeld (de domeinen overlappen elkaar in de extremen):

- added value domein: 3 maanden tot 1 jaar
- innovatie domein: 2 tot 5 jaar
- waarden domein: 10 tot 20 jaar
- spiritualiteit domein: meer dan 50 jaar.

Elk individu doorloopt in zijn bestaan de hele geschiedenis van de cultuur, net als elk individu de hele geschiedenis van de biologische evolutie doorloopt. Ook organisaties maken een ontwikkeling door van onbewust in het natuurlijk systeem, naar normatief in het sociaal systeem en vervolgens naar communicatief-zelfsturend.

[verder naar werkboek](#)

[terug naar boven](#)