

Theory U

Leading from the Future as It Emerges

Claus Otto Scharmer

Sheets

(naar eigen interpretatie!)

'Leadership is about being better able to listen to the whole than anyone else can'

(Over hedendaags innoveren en veranderen in complexe systemen)

Waarom dit boek?

- Het is lastig om antwoorden te geven op de problemen van de 21^{ste} eeuw omdat de nieuwe perspectieven zich lastig laten ontdekken.
- Dat komt omdat de signalen voor nieuwe realiteiten niet door 'het bestaande immuunsysteem' van ons huidig dagelijks leven dringen (we zijn er niet wakker voor).
- Dit boek geeft een Theory U, een Sociaal Veld Theorie, waarmee dit nieuwe en fundamentele ontdekken mogelijk wordt. Daarvoor heb je, zoals Donald Schön noemt 'reflectieve praktijkmensen' nodig, die met hoofd, hart en ziel open kijken naar hun eigen aannamen, en naar hun eigen- en andermans stem over de toekomst.
- Peter Senge in voorwoord: We moeten naar onze manier van kijken kijken. Het is een reis in het land van voelen ('sensing'), aandachtig aanwezig zijn ('presencing') en realisatie.
- Het boek stelt je in staat de kwaliteit van het sociale veld te herkennen, te faciliteren en ten positieve te beïnvloeden. Het behandelt de belangrijkste kwaliteit voor leiderschap in de 21^{ste} eeuw (kunnen luisteren op alle niveaus).
- Claus Otto Scharmer schreef het boek in 2008. De mondiale online Presencing-Institute gemeenschap telt momenteel ongeveer 3500 leden (zie www.community.presencing.com). Meer dan 330 van hen zijn Nederlanders. Scharmer stelt dat er twee landen zijn waar Theorie U een kritieke massa aan het bereiken is: Denemarken en Nederland. Hij verklaart dit met het feit dat deze landen altijd tot de voorhoede van sociale innovators in Europa hebben behoord. De IONA-stichting, met in het bijzonder initiatiefnemer Jan Huisman (Adviesbureau Hasper en Van der Torn), hebben in 2010 het boek in het Nederlands uitgebracht zodat iedereen er in de Nederlandse taal kennis van kan nemen.

Wat biedt het boek?

- Een Sociaal VeldTheorie (SVT)
- De grammatica in 21 stellingen
- Een onderzoek van SVT in 4 metaprocessen
- De sociale technologie voor de praktijk:
 - 5 hoofdstappen met 3 á 5 stappen per hoofdstap
 - veel oefeningen
- Veel (persoonlijke en organisationele) voorbeelden en inspiratie!

De 3 spanningen in de wereld

1. Sociale verdeeldheid:
de verdeeldheid en de worstelingen tussen de rijken en de armen.
2. Het ecologische spanning:
de spanning tussen de beschaving en de natuur.
- De botsing tussen culturen:
Tussen de Westerse en niet-Westerse beschaving

Deze 3 spanningen kan je op verschillende manieren belichten, als verschillende facetten van een diamant. Als je ze anders belicht ziet het er anders uit, wordt het een andere kwestie. Het antwoord op zo'n kwestie is

- dan ook anders. (zie volgende sheet)

19 ^e eeuw: 'Systems' Dominantie in objectiviteit	botsing rijk en arm antwoord: sociale gerechtigheid	botsing mens en natuur antwoord: natuurbescherming	botsing culturen antwoord: ontwikkeling
20 ^e eeuw: 'Agency' Dominantie in intersubjectiviteit	botsing tussen de regels van het economisch systeem en de mens antwoord: maatschappij kritiek	botsing tussen industrieel ontwerp en ecologisch ontwerp: antwoord: C2C-ontwerp	botsing tussen materialisme en spiritualiteit: antwoord: waarde-verschuiving
21 ^e eeuw: 'Sources' Dominantie van trans-subjectiviteit	scheiding van het zelf met de ander antwoord: dialogoog	scheiding van het zelf met de zintuigen antwoord: opnieuw voelen van de natuur	scheiding van het zelf van het Zelf antwoord: preseninsing (jezelf verbinden met de toekomst)

Naar de bron 'upstream'



Complexiteit

Oorzaak	Toelichting
dynamische complexiteit	• er is een voortdurende afstand of vertraging tussen oorzaak en gevolg • in tijd en in afstand Vb: CO2-emissie: welke oorzaken zijn er en hoe lang duurt het voordat ze het effect hebben.
sociale complexiteit	• er zijn modiaal veel partijen • met verschillende belangen en verschillende wereldbeelden en waarden
Gevolg	
• er is geen oplossing voor het probleem • de probleem-definitie is nog in ontwikkeling • wie de key-stakeholders zijn, is onduidelijk • de 'institutionele blinde vlek': hedendaagse organisaties zijn te groot voor kleine problemen en te klein voor grote problemen • wat is nodig?: 'cross-institutionele knooppunten' waar key-stakeholders productief kunnen afstemmen.	

Beweging	Inzichten
De opkomst van de wereld-economie	• sinds 1990 kent de wereld één uniform economisch systeem • financiële markten zijn de zenuwcentra van het kapitalisme • kapitaal is mondiaal, arbeid lokaal • innovatie verschuift van R&D naar de periferie • innovatiedrivers verschuiven van ICT naar biotechnologie en nanotechnologie, naar 'precognition' (de volgende golf van verandering kunnen voorspellen)
De opkomst van de netwerk-maatschappij	• opkomst BRICS-groep (Brazilië, Rusland, India, China, Zuid-Afrika) • naast macht nu ook onderhandelcultuur • de stad is niet meer een plaats maar een knooppunt van productie en consumptie, dat met informatie in verbinding staat met andere knooppunten in het netwerk • verlies van levenslang arbeidscontract en -zekerheid • verstoring familiebanden • individualisme en sociale erosie
De opkomst van cultureel spiritualisme	• de civil society (NGO's e.d.) wordt een wereldkracht • de opkomst van de creatieve klasse als fundamentele bron van economische groei • spiritualiteit als bron voor creativiteit (gebaseerd op praktische ervaring, dus niet op geloof) (Xerox-engineers zagen een apparaat drijven in een put en maakten daarop de 265DC, dat voor 97 % recyclable is)

Mensbeelden

Opties in de 21^{ste} (postmoderne) eeuw: een mentale keuze

- A.
De mens is
egocentrisch en
fundamenteel
materialistisch.
(Houellebecq,
American Psycho,
Hollow man)
- B.
De mens is
een authentiek
zichzelf ontwikkelend
wezen dat onmisbaar
onderdeel is van de
zich aandiende
toekomst.
(Scharmer, HvdT)

De blinde vlek van de 20^e eeuw

- We zien de realiteit als een ding, als iets dat buiten ons gebeurt
- We zien het slechts als delen die we single minded proberen op te lossen
- We bekijken oplossingen niet vanuit een integraal toekomstbeeld
- We zien niet het proces en de bron (waar wij deel van uitmaken) van waaruit het toekomstbeeld wil oprijzen

Antwoord:

- Een (nieuw spiritueel) integraal denken
- Een combinatie van natuurkunde en filosofie
- Gebaseerd op 'action research' (op zintuiglijke waarneming, ervaringen en inzichten)
- Denkend vanuit bron en proces van totstandkoming, verdieping in de toekomst
- Het is een verschuiving in de manier van denken, praten en (collectief) handelen.
- Het zet mensen in hun creativiteit en authentieke kracht.

‘Kwaliteit van het sociaal veld’

- Sociaal veld: de structuur en kwaliteit van ‘omgaan met elkaar’
Zichtbaar is wat we doen, zeggen en zien. Het sociaal veld is echter de innerlijke gesteldheid, de intentie ervan. Het zit tussen de regels, dat maakt het zo lastig, je moet er oog voor hebben. In veel vergaderingen gaat het slecht omdat mensen geen vinger kunnen leggen op waarom het zo gaat en dus ook niet kunnen beïnvloeden. Daarom heet het ‘de blinde vlek van onze tijd’.
- Nieuwe kenmerken:
 - Er is een nieuwe vorm van ‘aanwezigheid’ en ‘kracht’ die spontaan in kleinere groepen en netwerken groeit
 - Er is een andere manier van omgaan met elkaar: luisterend en ontplooiingsgericht
 - De bron en kwaliteit van de aandacht, kwaliteit van denken, spreken en collectief handelen verschuift: opererend vanuit realistische toekomstige mogelijkheden, contact makend met diepere bron van creativiteit en kennis. Je komt in je eigen ware kracht, je authentieke zelf.
- Wanneer je dat eenmaal hebt meegemaakt zal het zich een tweede keer makkelijker voordoen, het lijkt of een onzichtbare permanente gemeenschapsband is gecreëerd.

Oog voor...	Voorbeeld	
RESULTAAT (dat tot stand gekomen is)	schilderij 'nadat' 'wat' de schilder maakt <i>structure</i>	Wat je ziet en waar managers zich soms toe beperken
PROCES (dat je gebruikt)	schilderen 'terwijl' 'hoe' de schilder maakt <i>process</i>	
BRON (van waaruit je te werk gaat)	witte doek 'voordat' standpunt van de schilder intentie <i>thought</i>	Wat óók tot het sociaal veld behoort, wat je niet ziet, maar wat wel ontzettend relevant is

'upstream'
↓

Sociaal veldtheorie - 21 stellingen (1-7)

Stelling	Toelichting
1. Sociale systemen worden door hen die er deel van uitmaken belichaamd en vormen tevens de context voor de betrokkenen	Het structurele patroon van het sociale systeem wordt binnen de context dus uitgevoerd en vormgegeven door alle betrokkenen, dus..
2. De blinde vlek van de huidige sociale wetenschap, sociale systemen en veldtheorie betreft de bronnen waaruit de sociale systemen voortkomen.	.. Dus vanuit hun innerlijke bron.
3. Er zijn 4 verschillende aandachtsbronnen van waaruit sociaal handelen kan ontstaan	1. Ik – in – mij 2. Ik-in-het 3. Ik-in-jou 4. Ik-in-het-nu
4. De vier bronnen en aandachtsstructuren leiden tot 4 verschillende emergerende veldkwaliteiten	1. Downloaden (beleefdheidsgesprek)(conformerend) 2. Debat (zich hard opstellen) (confronterend) 3. Dialoog (reflectief en wederzijds geïnteresseerd praten) (verbinding zoekend) 4. Presencing (generatieve stroom) (collectieve verbondenheid)
5. De 4 velden waarop sociale werkelijkheid vorm krijgt, hebben ook betrekking op de creatiegebieden van de sociale werkelijkheid	1. Uitwisselen vriendelijkheden 2. Uiteenlopende zienswijzen uitwisselen 3. Samen denken vanuit verschillende perspectieven. 4. Collectief authentieke aanwezigheid en bron van innerlijke stilte
6. De buigpunten zijn bij de verschuiving van het ene veld naar een ander op alle niveaus identiek	1. Open geest 2. Open hart 3. Open wil
7. Hoe groter de hypercomplexiteit van een systeem, des te belangrijker is het om te opereren vanuit diepere velden van sociale emergentie.	Hypercomplexiteit = dynamische complexiteit x sociale complexiteit x emergerende complexiteit (oorzaak-gevolg) x (belangen-culturen) x (discontinue patronen verandering)

Sociale veldtheorie - 21 stellingen (8-14)

Stelling	Toelichting
8. Innovatie in hypercomplexiteit vereist 3 bewegingen: co-sensing, co-presensing en co-creeëren.	1. Opstellen voor relevanten contexten 2. Zich verbinden met de innerlijke stilte 3. Nieuw prototypen
9. Om toegang te krijgen tot de diepere bronnen van sociale velden en die te activeren, dienen 3 instrumenten op elkaar afgestemd te worden: de open geest, het open hart en de open wil.	Anti-voorbeeld: In plaats daarvan hollen we nu vaak door in het werk, huren consultants in die productie willen opvoeren, leiders die beloven dat alles nog sneller gaat lopen etc.
10. Om zich te kunnen openstellen voor de diepere niveaus dient men 3 barrières te nemen: VOJ, VOC en VOF	1. Voice of Judgement (stem van oordeel en frustratie) 2. Voice of Cynicism (stem van cynisme) 3. Voice of Fear (stem van angst)
11. Om succesvol langs de rechterzijde van de U naar boven te bewegen is de commitment om het geheel te dienen een vereist, evenals het vermogen om intelligenties van hoofd, hart en hand te integreren.	De intelligenties mogen elkaar niet gaan overheersen: 1. Denken zonder handelen 2. Handelen zonder denken 3. Bla-bla (dominatie van relationele kant)
12. Hoe groter de kloof tussen complexiteit en het innerlijk vermogen diepere emergentiestromen aan te boren, hoe groter het destructieve anti-emergentiepatroon wordt.	1. Niet zien 2. Desensing: intolerantie en gebrek empathie 3. Absensing: de bron van de problemen ligt buiten 4. Vernietiging: geweld tegen de vijand
13. De sociale ruimte van de anti-emergentie manifesteert zich in een star actie- en reactiepatroon dat we kennen als fundamentalisme.	Zie onder 12
14. Het sociale veld is een zich ontvouwend geheel dat door 5 dimensies heen kan worden ervaren en waargenomen.	1. Sociale ruimte, 2. sociale tijd, 3. het collectief, 4. het zelf, 5. de holding space.

Sociale veldtheorie - 21 stellingen (15-21)

Stelling	Toelichting
15. Naarmate een sociaal veld zich ontwikkelt gaat de beleving van tijd, ruimte, zelf, collectief en Aarde door een veranderingsproces van 'inversie' (Umstülpung)	De zogenaamde 4-dimensionale levende tijdsruimte waarin waarneming bijna panoramisch wordt.
16. Het aanboren van diepere bronnen en stromen van emergentie brengt een omkering van de relatie tussen het individu en het collectief teweeg.	Je bent niet meer gevangen van je eigen organisatie of realiteit. Je raakt ontketend. (figuur pag 304)
17. Het aanboren van diepere bronnen en emergentievelden transformeert de relatie tussen kenner en gekende.	Naast expliciete komt ook impliciete en zelftranscenderende kennis tot zijn recht. Dit geldt als een esthetische ervaring.
18. Het sociale veld is een tijdsculptuur in wording.	Een beeld dat uit de steen verschijnt. Joseph Beuys: creativiteit van de kunstenaar die een werkelijkheid buiten zichzelf vormgeeft en de creativiteit van de vrouw die creativiteit internaliseert door een nieuw wezen te baren. 1. moeder (collectief) 2. waarnemer die holding space biedt, 3. nieuwgeborene die door membraan breekt.
19. Het creëren van sociale velden is een functie van schaalvrije morfische / gelijkgestemde / gelijkvormige resonantie	Kleine werelden, sociale velden resoneren met mondiale wereld.
20. De toekomst van een systeem ligt besloten in het Veld (de bron) van waaruit we verkiezen te handelen.	Ieder systeem kan zijn veld kiezen.
21. De revolutionaire kracht in de 21 ^{ste} eeuw is het ontwaken van een diepgaand generatief menselijk vermogen, het ik – in – het – nu.	Ons denken creëert de wereld!

Spelen met aandachtstructuur

Naar de bron 'upstream'
↓

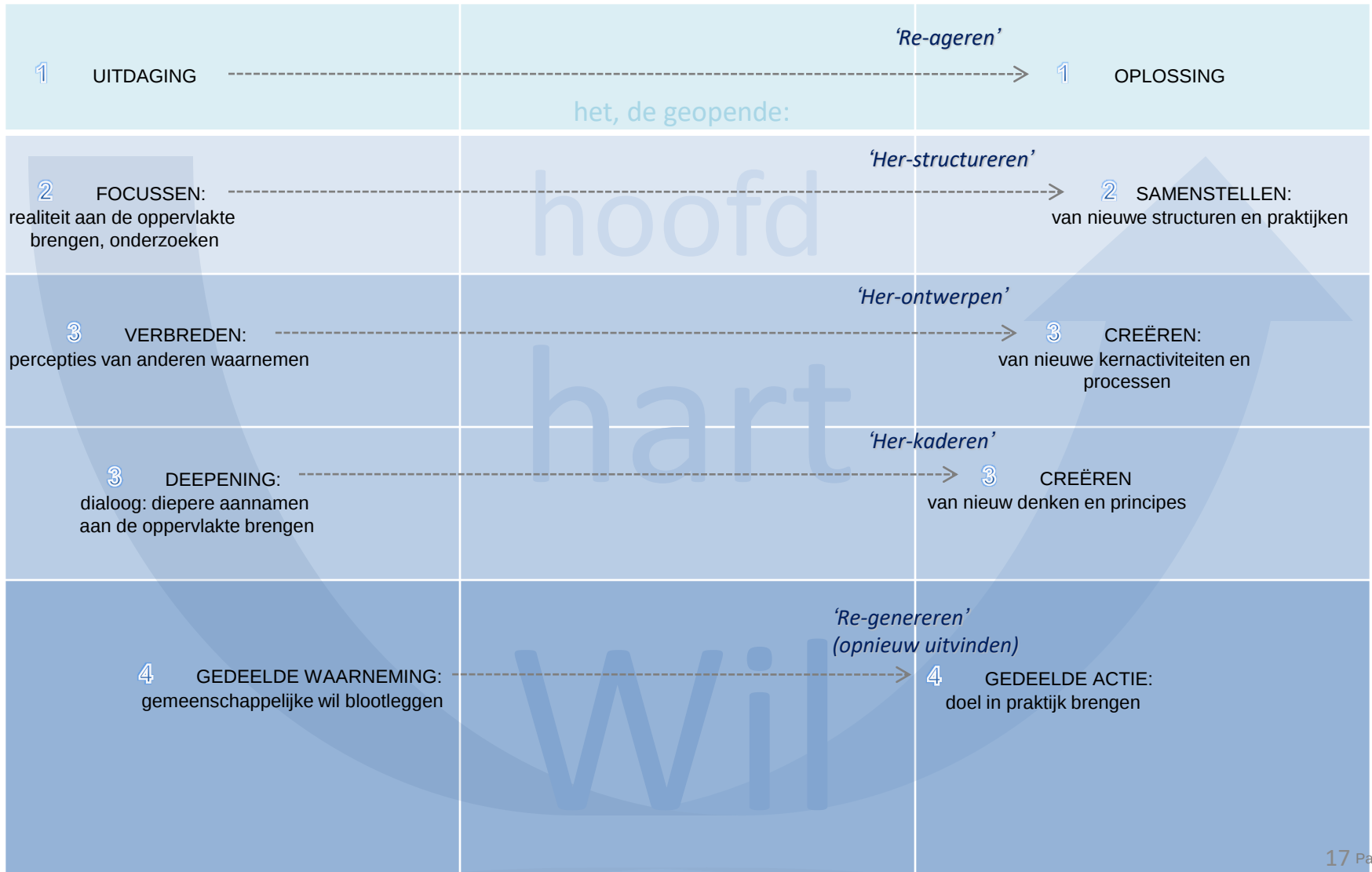
4 gesteldheden	Intentie	Kenmerken	Communicatie	Mundo/macro
Ik – in – mij 1	Ja, dat wist ik al O dat zal wel..	Patronen uit het verleden herhalen, de wereld zien vanuit je gewoontedenken	Downloaden	Hiërarchie Gecentraliseerd
Ik - in - het 2	Hé, kijk nou eens	De werkelijkheid met 'nieuwe' ogen, een frisse blik aanschouwen. Waargenomene staat nog los van de waarnemer	Sportief Debat	Markt Gedecentraliseerd
Ik – in – jij 3 4	O ja, ik weet hoe je je voelt	Voeling krijgen met het veld en vandaaruit betrokkenheid bij de situatie als geheel. Het systeem begint zichzelf te zien.	Dialogoog	Dialogoog Netwerk
Ik - in - het nu	Ik heb er geen woorden voor Ik voel me rustig en in contact met iets dat groter is dan ikzelf	Contact krijgen met de diepste bron, de bron van waaruit de toekomst opkomt.	Presencing	Collectieve precensing Innovatie ecosysteem

Hoe 'diep' wil je veranderen? (1)

Niveaus van organisationele verandering	Niveau
STRUCTUUR (dat tot stand gekomen is)	schilderij 'nadat' 'wat' de schilder maakt structure
PROCES (dat je gebruikt)	schilderen 'terwijl' 'hoe' de schilder maakt process
DENKEN (van waaruit je te werk gaat)	witte doek 'voordat' standpunt van de schilder thought

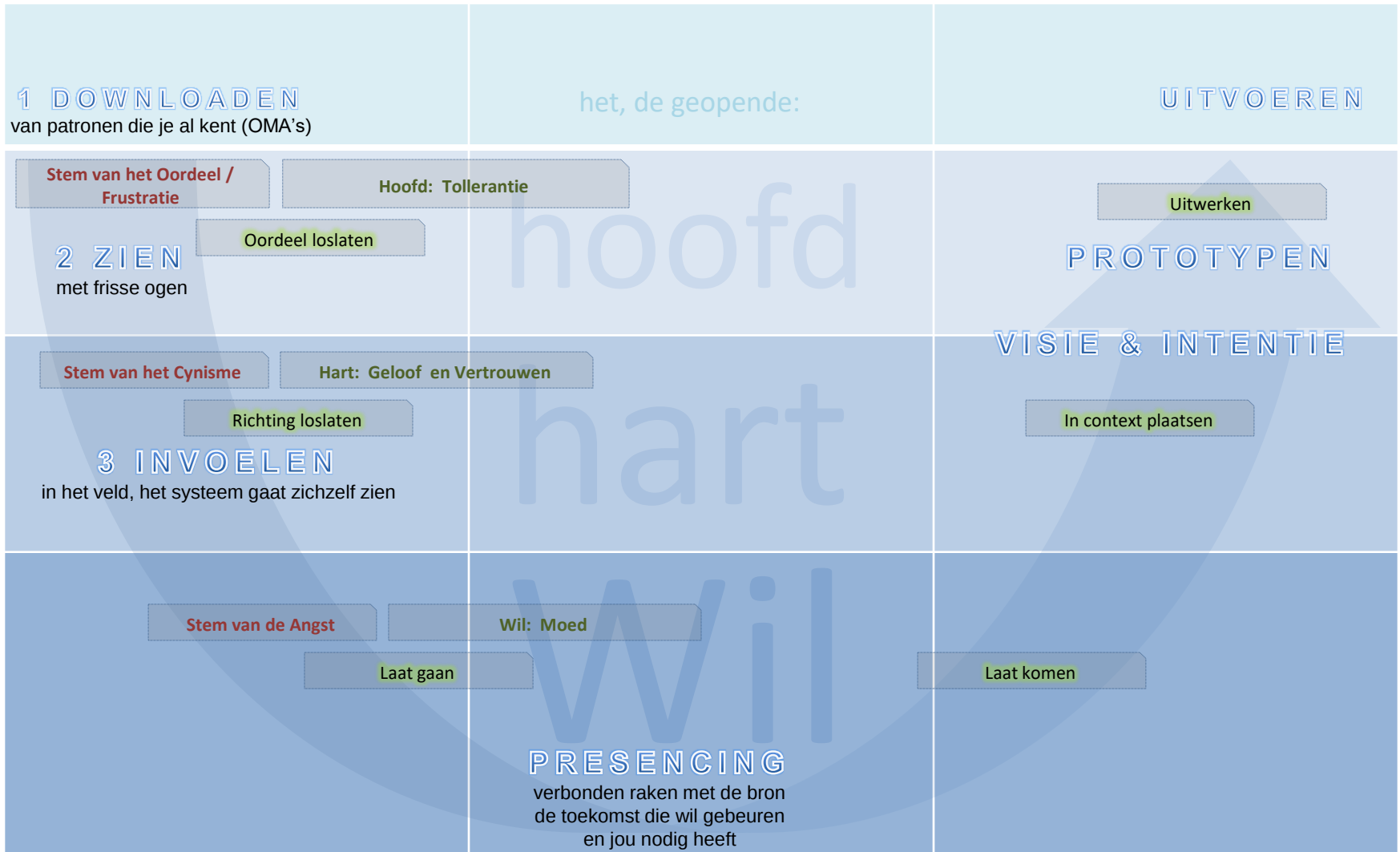
Naar de bron 'upstream'
↓

Hoe diep wil je veranderen? (2)



Theory U: verdieping

'the most important tool is Your Self'



VELD 3 INVOELEN (SENSING)

	Kenmerken
De ruimte opladen	- Fysieke ruimte (overbodige dingen eruit) - Tijd/ruimte natuurlijke flow kunnen maken - Relationale ruimte (persoonlijke relatie, duidelijke rollen, citaten, infrastructuur eten en drinken) - Intentionele ruimte: duidelijkheid en doelgerichtheid binnen de kerngroep (wat trachten we tot stand te brengen) - Aanmoedigen mening uiten
Diep duiken	- Totale onderdompeling met het fenomeen. Niet bestuderen maar je erin inleven, het worden
Aandacht opnieuw richten	- Bij luisteren aandacht besteden aan de ruimte tussen de interviews, het collectieve patroon zien - Het systeem vanuit het veld zien (integraal systeem)
Het hart openen	- Je kan je met het sociale veld verbinden en voeden door je hart te openen - Met het hart luisteren is waardering en liefde gebruiken als waarnemingsorgaan
De authentieke hartvraag	- Een klein incident na een moment van stilte en een vraag diep vanuit het hart kan de vonk zijn die verschuiving van het sociale veld veroorzaakt - De kracht ligt in de authenticiteit ervan, ligt in het nu-moment, uit 'de opening', de barst in het scenario.
Epistemologische omkering	- Van je zelf als middelpunt zien naar jezelf als deel van het geheel zien (aan de rand van de vissenkom)

VELD 4 PERSENCING

	Kenmerken
Naar bron van stilte en Zelf	- Vragen: wie is mijn Zelf, wat in mijn Werk? - Je moet zelf de verandering zijn die je hoopt te creëren - Presencing vergroot sensing doordat we onszelf inzetten
Mijn handen weten	- Het is niet langer 'ik alleen' die iets creëert, je voelt je verbonden met iets veel diepers en je handen co- creëren dan met die kracht. Het is een liefde voor de wereld die komen gaat. Op dat moment ben je vervuld van dankbaarheid en nederigheid (pag 213)
Ben je bereid te sterven	- De barst scheurt open, ben je bereid te sterven? - Angst bereidheid los te laten, daarna opluchting en je vrijer voelen - Loslaten en je overgeven
Door een menbraan heenbreken	Het gepraat ging door, maar ik zag dat hij zat te broeden op die vraag opdat die vastere vorm in zijn hoofd zou krijgen, ik zag dat het energieveld om hem heen intensiverde, hoe de vraag 'landde' en uitkristalliseerde. Toen de vraag kwam, kwam die vanuit de bron, en dat was het keerpunt. (pag 217)
Inversie (Umstülpung) Door het oog van de naald	- Alle oude zaken afleggen - Soort risico, kwetsbaarheid om de drempel over te gaan.
De kracht van plaats	- De kracht van de ruimte - een ruimte die er een soort vat van diep luisteren creëren - Ontwikkel collectieve oefenpraktijken - De sociale technologie is de technologie van de vrijheid: het meest bepalende is van welke vorm van manipulatie dan ook.

Opbouw (rechter deel U)

Fase	Kenmerken
UITKRISTALLISEREN (pag 235)	- Kracht van de intentie - Laten komen - Open wil - Ontmoetingsplaats om wakker te worden (blijven)
PROTOTYPEREN (pag 249)	- De wijsheid in je hoofd is groter dan de wijsheid in je hand - valkuilen: mindless action en actionless mind - Blijf trouw aan je intentie, leer kansen aanvoelen - Luisteren met een eerlijk oor naar de feedback van je omgeving - Principe 0.8: faal vroeg om snel te leren
UITVOEREN (pag 261)	- Optreden vanuit het groter veld: de macro-viool spelen (pag 262) - Kerngroepsamenstelling (weerspiegelt de context) - Primaat van de praktijk - Instrumtele oefenvelden - Parallele leerstructuren - Doel en gedeeld belangen - Hartstocht of persoonlijke belichaming van het project - Waarnemingsgedreven participatie - Producten

Organisationeel leren en veranderen

4 obstakels

Obstakel	Anti-serum
1. Niet herkennen wat we zien	Verwondering!
2. Niet zeggen wat we denken	Aanmoedigen mening uiten
3. Niet doen wat we zeggen	
4. Niet zien wat we doen	

Luisterlandschap

1. Jouw verhaal

W A T

Geval

Euvel

Gedrag

2. Jouw relatie-ervaring

H O E

Denken

3. Waar komt jouw verhaal vandaan?

W A A R O M

Zelf

4. Wezenlijke bronnen wezenlijke Zelf

5. Basis voor een nieuw verhaal

7. Voorstellen tot actie

6. Mijn droom

Reparatie

Therapie

Reflectie

Zelftransformatie

Het wezenlijke Zelf zien

Theory U faciliteren (1)

'Leadership is about being better able to listen to the whole than anyone else can'

Faciliteiten voor deze 'living field theory'

1. CO-INITIËREN

luister naar anderen en
naar wat het leven van je vraagt

*kijken
kijken
kijken*

Plek met faciliteiten voor:
gedeeld waarnemen en 'sense-making'
wat gaande is in het betreffende ecosysteem
(inrichten co-sensing)

2. CO-VOELEN

ga naar de plek met meeste
mogelijkheden, observeer
met je hoofd en hart wijd open

*'doodgaan'
(letting go)*

Plek en mogelijkheden voor:
stilte en het maken van verbinding
met authentiek Zelf
(individueel en collectief)

3. CO-'PRESENCE'

trek je terug en reflecteer,
verbindt met wat je weet en
laat het beeld van de toekomst
in je opkomen

5. CO-ONTWIKKEL

laat het prototype uitgroeien, hou de
mensen bij elkaar door te zien en
handelen vanuit het geheel

Plek met faciliteiten voor:
de handson uitwerking van nieuwe
praktijkvoorstellen en prototypes
(inrichting co-creatie)

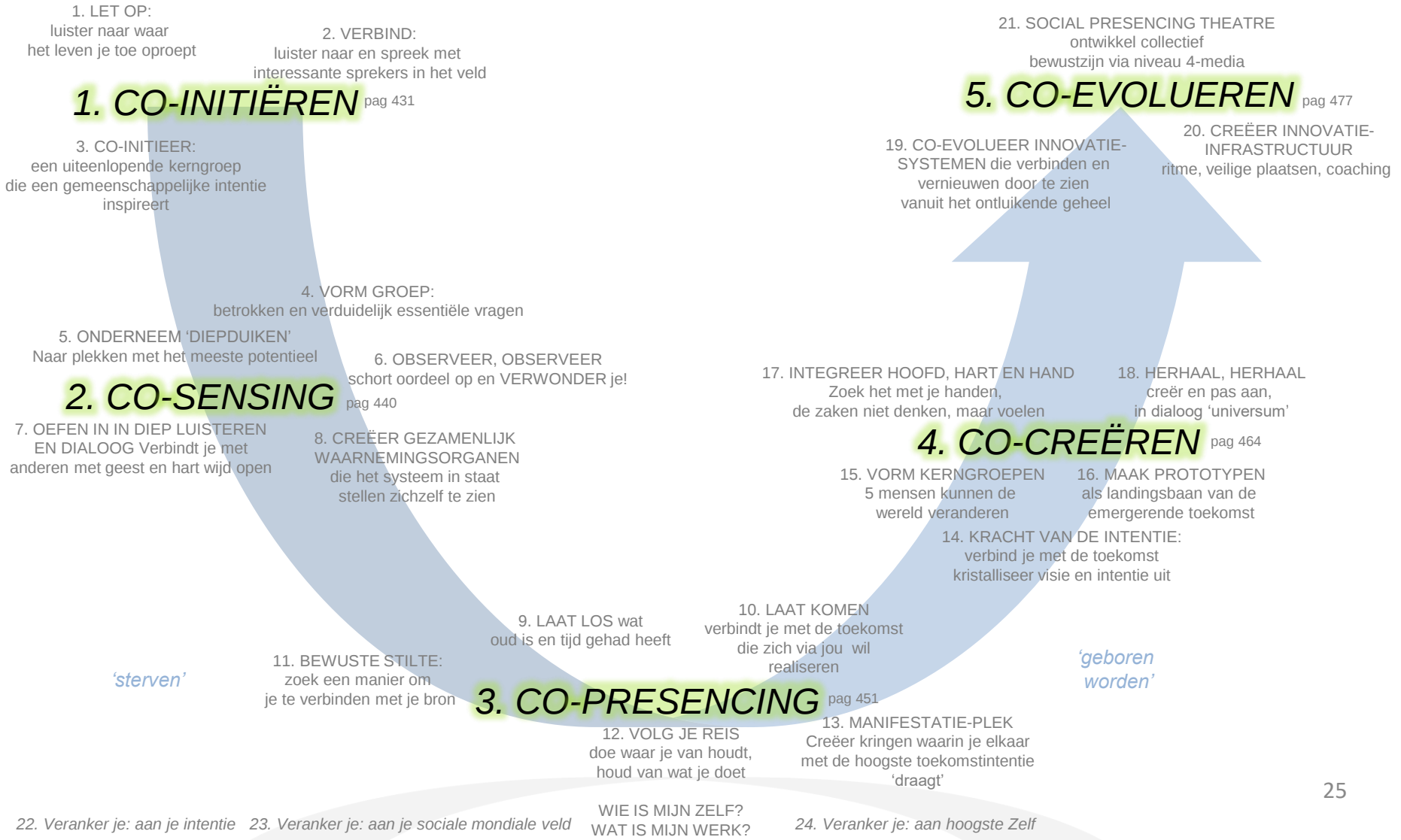
handelen

4. CO-CREEËR

maak een landingsbaan voor
de toekomst door een prototypebeeld
zodat je de toekomst verder al
doende kunt verkennen

*'geboren
worden'*

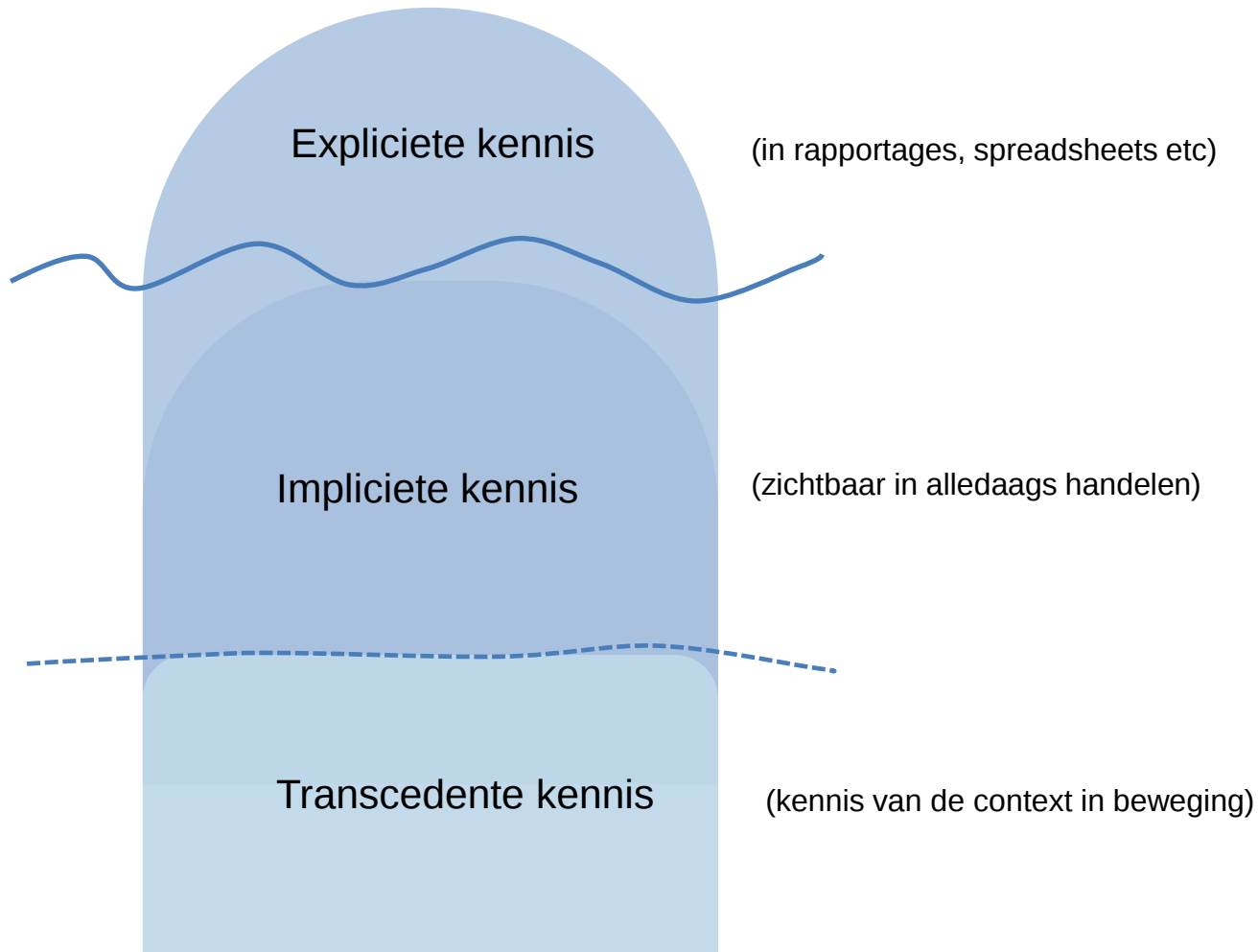
Theory U faciliteren (2)



Senses, self en Self, Presencing, I, We, It

- zelf: het huidige zelf, dat wie je altijd geweest bent
- Zelf: het oprijzende zelf, het zelf dat de hoogst mogelijke toekomstmogelijkheden in zich heeft
- senses: van 'aistesis': 'sensual sensing': als al je zintuigen helemaal voor de levende omgeving in het hier en nu open staan
- Presencing: vermening van presence ('aanwezig' zijn in zowel onszelf als in de toekomst). En sensing (aanvoelen): kortom het aanvoelen van en ons met onze volle aanwezigheid afstemmen op het hoogst toekomstige potentieel. Een toekomst die voor verwezenlijking ervan geheel van ons afhankelijk is. De levende verbinding tussen het zelf en het Zelf
- I: subjectiviteit
We: intersubjectiviteit
It: objectiviteit

Kennis



Relatie met Kunst - Cultuur

- Samenwerking met creatieve collega's in de kunst altijd inspiratiebron geweest: nieuwe kunstvorm Social Presencing Theater (pag 48)
- De mens kent zichzelf slechts in de mate waarin hij de wereld kent; alleen binnen de wereld wordt hij zich bewust van zichzelf, en alleen binnen zichzelf van de wereld. Elk goed waargenomen object opent een nieuw (zintuiglijk orgaan in ons) (pag 203)
- Het is niet langer 'ik alleen' die iets creëert, je voelt je verbonden met iets veel diepers en mijn handen co-creëren dan met die kracht. Het is een liefde voor de wereld die komen gaat . Op dat moment ben ik vervuld van dankbaarheid en nederigheid (pag 213) Erik Lemkce. Momenten van waarheid schoonheid en goedheid.
- De kracht van de ruimte – een ruimte die er een soort vat van diep luisteren creëert (pag 230) Palais du Tokyo, platform met open vraag of er iets te beleven valt (Sonsbeektentoonstelling)
- Stelling 17 sociale veldtheorie = esthetica + 18^e stelling Joseph Beuys
- 1996: 4daagse workshop over kunst, leiderschap en sociale transformatie aan de Witten/Herdecke-universiteit in Duitsland

(nog) niet samengevat

- Hfdst 4 Organisationele complexiteit
- Hfdst 6 Filosofische wortels
- Hfdst 18 Organisationele handelingen
- Hfdst 19 Wereldwijde handelingen
- Epiloog