

DANIEL OFMAN

BEZIELING EN KWALITEIT IN ORGANISATIES

De klassieker voor mensen
en organisaties die creëren
met het kernkwadrant

Bezieling en kwaliteit in organisaties

*"Don't ask what the world needs.
Rather ask what makes you come alive;
then go and do it!
Because what the world needs
is people who have come alive."*

Howard Thurmon, Minister

DANIEL OFMAN

BEZIELING EN KWALITEIT IN ORGANISATIES

De klassieker voor mensen
en organisaties die creëren
met het kernkwadrant

**KOS
M•S**

Inhoud

Ten geleide door Jaap Voigt	11
Voorwoord Jubileumuitgave	13
Hoofdstuk 1: Introductie	
1.1 Het veranderende Paradigma	20
1.2 Ziel, Waarden, Missie en Visie	24
1.3 Energie en Structuur	28
1.4 Leiderschap van Binnenuit	29
1.5 Korte samenvatting en hoofdstukindeling	30
Deel I: De creërende mens	
Hoofdstuk 2: Kernkwaliteiten	
2.1 Inleiding	36
2.2 Kernkwaliteiten	36
2.3 Kernkwaliteit en valkuil	37
2.4 Kernkwaliteit en uitdaging	38
2.5 Kernkwaliteit en allergie	40
2.6 Allergie als leermeester	41
2.7 Allergie als voelspriet	42
2.8 Torsiekwadranten	43
2.9 Kernkwaliteiten bij stress	44
2.10 Maskerkwadranten	45
2.11 Gedragkwadranten	47
2.12 Twaalf checks	48
2.13 Innerlijke verwarring	50
2.14 Dubbelkwadranten	51
2.15 Kwadraatkwadranten	55
2.16 Balans en onbalans	56
2.17 Oorsprong van kwaliteiten	58
2.18 Kwaliteiten en waarden	60
2.19 Werken aan jezelf	61
Hoofdstuk 3: Willen versus Kiezen	
3.1 Wens versus Keuze	66
3.2 Machteloosheid	67
3.3 Creatiespanning	69
3.4 Stap 1: Luister & Hoor	72
3.5 Stap 2: Richt & Vind	74
3.6 Stap 3: Kijk & Zie	75
3.7 Stap 4: Check & Weet	78

	blz.
3.8 Stap 5: Kies & Ervaar	83
3.9 Stap 6: Volg & Wees	83
3.10 Omgaan met tegenslagen	84

Hoofdstuk 4: Wie is die 'ik'?

4.1 De wil	90
4.2 Wie kiest er eigenlijk?	90
4.3 Subpersoonlijkheden	92
4.4 Een afspraak met jezelf	95
4.5 Macht of almacht	96

Deel II: De creërende organisatie

Hoofdstuk 5: De ontwikkelende organisatie

5.1 Vrije energie	102
5.2 Gelijkgerichtheid en Afstemming	103
5.3 Het richten van energie	104
5.4 Ingangen voor ontwikkelingstrajecten	108

Hoofdstuk 6: Organisatiecultuur

6.1 Cultuur	114
6.2 Cultuurdiagram van Harrison	115
6.3 Cultuuranalyse	119
6.3.1 Beïnvloedingsgebieden	120
6.3.2 De Uitvoering	122
6.3.3 Van Analyse naar Actie	124
6.4 Cultuur en Kwaliteiten	127
6.5 Cultuur en Subpersoonlijkheden	131

Hoofdstuk 7: Omgaan met overgangen

7.1 Soorten overgangen	134
7.2 Fasen bij overgangen	134
7.3 Leiding geven aan overgangen	138

Hoofdstuk 8: Van een reactieve naar een creërende organisatie

8.1 Drie referentiekaders	142
8.2 De reactieve organisatie	144
8.3 Het ontwikkelen van een reactieve organisatie	144
8.4 De responsieve organisatie	146
8.5 Het ontwikkelen van een responsieve organisatie	146
8.6 De creërende organisatie	148

Deel III: Thema's opnieuw bekeken

Hoofdstuk 9: Projectmatig werken opnieuw bekeken

9.1	Projectmatig werken, waarom juist nu?	154
9.2	Wat projectmatig werken altijd al was	154
9.3	Wat projectmatig werken werkelijk is	156

Hoofdstuk 10: Kwaliteit opnieuw bekeken

10.1	Kwaliteit in de dienstverlening	166
10.2	Wat kwaliteit altijd al was	167
10.3	Wat kwaliteit werkelijk is	174
10.4	Kwaliteit en Congruentie	178

Hoofdstuk 11: Creativiteit opnieuw bekeken

11.1	Hoezo Creativiteit?	182
11.2	Kenmerken van creatieve groepen	184
11.3	Creativiteit in creërende organisaties	187

Hoofdstuk 12: Tegen de stroom in?

12.1	Tijd en Relativiteit	190
12.2	In de Stroom, uit de Stroom	192
12.3	Stilte en Reflectie	194

	Nawoord door Jaap Voigt	197
--	-------------------------	-----

Bijlagen

B1	Verklaring van de Verantwoordelijkheden van de Mens voor Vrede en Duurzame Ontwikkeling	201
B2	De genetische code van Core Quality	209
B3	Over de auteur	215
B4	Kwaliteiten en vervormingen	219

	Noten	224
--	-------	-----

	Core Quality iPhone en Android app	233
	Internationaal of Nederlandstalig Certificeringsprogramma	235



Ten geleide

Sinds het einde van de jaren zestig heeft een groot aantal begrippen als 'creativiteit', 'inspiratie', 'kwaliteit', 'vitaliteit', 'eigen verantwoordelijkheid', 'persoonlijke groei' en 'transformatie' zich vanuit verschillende subculturen een weg gebaand naar vrijwel alle organisaties die de continuïteit van onze samenleving nastreven. De vraag of hier sprake is van repressieve tolerantie of dat er wezenlijk vooruitgang is geboekt dient echter steeds opnieuw gesteld te worden.

Zeker is het dat, gedurende de jaren zeventig, op die weg van vooruitgeschoven subculturen naar gevestigde organisaties veel van de oorspronkelijke betekenis van de begrippen verloren is gegaan. De diep-menselijke ervaringen die ten grondslag liggen aan deze begrippen zijn in vele gevallen vervangen door oppervlakkige functionele 'maniertjes' van handelen die gericht zijn op het boeken van (economische) resultaten.

In het begin van de jaren tachtig werden twee grote stromingen zichtbaar in het denken over organisaties: de 'no-nonsense-beweging' als reactie op het zweverige 'eindeloze gepraat zonder besluiten' dat het einde van de jaren zeventig kenmerkte, en de 'transformatiebeweging' die ervan uitging dat de bovengenoemde begrippen, ontstaan in de jaren zestig, nu op grote schaal in organisaties operationeel gemaakt konden worden. De 'no-nonsense'-gedachtegang was gericht op kortetermijn- en pragmatisch handelen, het opruimen van overbodige zaken en het bundelen van krachten en organisaties teneinde sneller en efficiënter in te laten spelen op de behoeften van de markt. Na enige tijd verhelderend te hebben gewerkt, werd het tegen het midden van de jaren tachtig duidelijk dat de beperking van deze gedachtegang lag in het gebrek aan langetermijnvisie en het ontbreken van een zingevend vermogen. Met andere woorden, het was niet meer helder waarom en waartoe de handelingen, de opruimingswerkzaamheden en het steeds sneller inspelen op de markt eigenlijk dienden.

De 'transformatiebeweging' ging uit van het geloof dat mensen werkelijk vanuit een diepe persoonlijke bezieling het dagelijks werk met elkaar vorm konden geven. De vooronderstelling was dat als gevolg van individuele groei en transformatie van (top)mensen de organisatie als geheel drastisch zou kunnen veranderen. Men sprak van een 'paradigma-sprong' waarbij de werkelijkheid van organisaties op een fundamenteel andere wijze beleefd zou kunnen worden.

Ook hier bleek na enige tijd een hapering op te treden, namelijk doordat de harde dagelijkse werkelijkheid vaak geen plaats bood aan bezieling en dat transformatie van individuele mensen helemaal niet leidde tot een transformatie van een organisatie. Sterker nog: mensen die aangeraakt werden door deze beweging verlieten in de meeste gevallen de organisatie.

Aan het einde van de jaren tachtig en het begin van de negentiger jaren zijn er in de organisatiewereld vele pogingen ondernomen om het goede van de twee stromingen te verenigen, dat wil zeggen om een koppeling te maken tussen een zinvolle langetermijnvisie en het pragmatisch handelen in de dagelijkse werkelijkheid.

Het boek *Bezieling en kwaliteit in organisaties* van Daniel Ofman, dat u nu in handen heeft, is één van de pogingen die duidelijk geslaagd is. Het is een interessante vraag waarom het Daniel Ofman gelukt is de genoemde koppeling tot stand te brengen. Het antwoord is: hij is al meer dan dertig jaar een spirituele ingenieur. Dat vraagt enige toelichting.

Sinds het begin van de zeventiger jaren is Daniel nauw betrokken geweest bij een aantal spirituele stromingen in Nederland en daarbuiten. Op zijn eigen rustige wijze heeft hij zich de ideeën van deze bewegingen eigen gemaakt en toegepast in zijn leven. Dat heeft er onder andere toe geleid dat hij samen met Willem Renes een bloeiend organisatieadviesbureau heeft opgericht. Daarbij is hij altijd ingenieur gebleven. Dat betekent dat hij een sterke behoefte heeft om de mechanismen van de dagelijkse praktijk van systemen, als organisaties, te doorgronden en te verbeteren. Daarbij maakt hij, zoals een goed ingenieur betaamt, gebruik van bestaande modellen en als hij iets nieuws ervaart, ontwerpt hij nieuwe modellen.

Het bijzondere van dit boek is dat hij deze modellen steeds weet te vullen met zijn spirituele inzichten, zodat zij een levende werkelijkheid blijven en geen dode machines worden. Dat is geen geringe prestatie gezien het feit dat de gehanteerde begrippen de neiging hebben om betekenisloos te worden als zij in een routinematig modelgebruik van het gangbare organisatiejargon terechtkomen.

Dit boek kan een inspiratiebron zijn voor leidinggevendenden die beseffen dat zij alleen de dagelijkse handelingen binnen hun organisatie kunnen blijven verrichten als zij hun eigen bezieling op peil weten te houden.

Drs. Jaap Voigt

Voorwoord

Jubileumuitgave

'Als jij er geen boek over schrijft gaat iemand anders dat binnenkort doen,' zei Willem, mijn toenmalige zakenpartner. Het was 1990 en we waren ruim vijf jaar onderweg met ons consultancybureau Kern Konsult. Ik was al enige tijd aan het experimenteren met het kernkwadrant en merkte dat veel deelnemers van de cursussen er goed mee uit de voeten konden. Zo goed zelfs dat collega-bureaus het ook begonnen te gebruiken. Op zich vond ik dat alleen maar geweldig want het betekende dat ook anderen de waarde van onze ideeën begonnen in te zien. Maar het ging me toch te ver om het zo ver te laten komen dat iemand anders er een boek over zou gaan schrijven. Willem raakte met zijn opmerking mijn ego net genoeg om mijn gedachten en ideeën op papier te gaan zetten.

Het eerste concept van het boek was vreselijk. Het ging over kwaliteitstechnieken als Pareto-analyses en Ishikawa-diagrammen. Het was zo saai dat ik het bijltje er bijna bij neer gooide. Totdat iemand me vroeg: maar wat wil *jij* nou eigenlijk zeggen? Vergeet de doelgroep nou even en wat zij willen horen, maar vraag je af wat jij aan de wereld wilt vertellen. En binnen een dag schreef ik de introductie van dit boek. Daarna ging het vanzelf. Het was alsof mijn inspiratiekanaal was ontstopt. Toen het boek klaar was, was ik nog steeds niet tevreden. Ik vond het een rommelig boek, geschreven in allerlei stijlen door elkaar, soms in de ik-vorm, dan de jij-vorm, de men-vorm of zelfs de wij-vorm. Eigenlijk vond ik dat dat niet kon. Bovendien ging het over van alles en nog wat, persoonlijke ontwikkeling, organisatieontwikkeling, projectmanagement, kwaliteitszorg en creativiteit. Kortom, gewoon te veel van het goede. Later, toen we het boek aan buitenlandse uitgeverij aanboden was dat ook steevast het commentaar: het gaat over te veel onderwerpen tegelijk. En dat klopt.

Het klopt, gezien het succes van het boek, ook in een andere zin. De eerste Nederlandse

uitgever naar wie ik het boek stuurde kwam tot dezelfde conclusie en bedankte voor de eer, Servire niet. Felix Erkelens, de toenmalige directeur van Servire, kon door de buitenkant heen kijken en zag de potentie van het boek. Hij raadde me zelfs aan het niet door een redacteur te laten verbeteren en het zo onvolmaakt, maar authentiek uit te brengen. En zo geschiedde.

Mijn beeld bij het schrijven was dat, als het eenmaal op papier zou staan, ik het los zou kunnen laten en verder zou kunnen gaan met het ontwikkelen van nieuwe ideeën en concepten. Maar het liep anders dan ik - en menigeen met mij - gedacht had. Gaandeweg ging het boek steeds beter verkopen. Het liep niet meteen storm, maar elk jaar werden het er meer: twee-, vier-, zes-, acht-, tienduizend per jaar en de verkoopcijfers bleven vele jaren op dat niveau. Gestaaft werd het boek een bestseller; ze noemden het ook wel een stille bestseller. Het gevolg daarvan was dat ik steeds vaker uitnodigingen kreeg om er lezingen, workshops en trainingen over te geven. Er kwam een Train-de-trainer programma Kernkwaliteiten, een Kernkwadrantenspel, een cd-rom en later een internetapplicatie, een boekje over de relatie met het enneagram en nog een paar producten. Het hield maar niet op. Er verschenen buitenlandse versies: eerst Engelse, daarna Russische, Deense, Duitse en onlangs Italiaanse. Langzamerhand werd het kernkwadrant gemeengoed in Nederland. Bij de zesde druk in 1999 voegde ik een tiental bladzijden toe over dubbelkwadranten en cultuurkwadranten en in 2002 nog eens dertig. Het boek evolueerde mee met de groeiende inzichten.

In 2004 was het tijd om op te stappen bij Kern Konsult en mijn eigen weg te gaan. Ik richtte Core Quality op met als doel om de ideeën uit dit boek ook internationaal uit te gaan dragen. In 2006 verscheen *Het is niet te geloven, van reactief naar creatief leiderschap* met Guust Verpaalen (Nederlands en Engels) en in 2007 *Hé, Ik daar...?!* dat het kernkwadrant vertaalt naar een zelfhulpconcept voor iedereen.

In 2005 kwam de Duitse vertaling van *Bezieling en kwaliteit in organisaties* uit. Verrassend was dat sommige Duitse lezers het kernkwadrant op de een of andere manier herkenden: 'Zoiets hebben we wel eens eerder gehad.' In de jaren tachtig bleek er namelijk een boek verschenen te zijn van professor Schutz von Thun, genaamd *Mit Einander Reden*¹, waarin het Helwig-vierkant (uit de jaren vijftig) wordt behandeld, ook wel het *Werte Kwadrat* genoemd. Dit Helwig-vierkant lijkt op een kernkwadrant in de zin van dat het over polaire kwaliteiten en waarden gaat en hun vervormingen. Het gebruikt geen termen als valkuilen, uitdagingen en allergieën en heeft duidelijk niet dezelfde kracht als het kernkwadrant waarin je rond kunt blijven redeneren, maar het is wel frappant. Dat ideeën vaak op verschillende plaatsen tegelijk opduiken is bekend en het lijkt erop dat dit hier ook het geval is. Kortom, er is blijkbaar weinig nieuws onder de zon, maar soms moet de tijd rijp zijn voordat iets kan gaan bloeien en dat is in Nederland zeker gebeurd.

1 Schutz von Thun, F. *Mit Einander Reden, Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1987.

Regelmatig krijg ik brieven van lezers met hun bevindingen. De reacties in de afgelopen jaren zijn overweldigend. Vaak zijn ze ontroerend omdat ze vanuit het hart komen. Het zijn woorden die me verlegen maken. Ik had nooit kunnen dromen dat lezers er zoveel aan konden hebben. Uit allerlei hoeken en gaten, stromingen en richtingen, binnen- en buitenland reageren mensen. Zo was er een vader die, dankzij de inzichten die het kernkwadrant hem hadden opgeleverd, weer het contact met zijn zoon kon herstellen. Van zulke brieven word ik blij omdat het gaat over gewone dingen die gewone mensen meemaken. Terwijl ik dit voorwoord aan het schrijven ben stuurt iemand me deze e-mail:

U heeft met Bezieling en kwaliteit in organisaties mijn levensloop nieuw leven ingeblazen, richting gegeven die uit de ziel komt.

Een richting die ik altijd heb gezocht, maar om me heen niet kon vinden. Dankzij uw boek ga ik door, en geef niet op.

Uw intrinsieke zoektocht heeft mij niet alleen beroerd, maar ook de tocht minder eenzaam gemaakt. De herkenning die ik voel, heeft mij een vrijheid gegeven waar ik geen woorden voor heb.

De eenvoud en de diepgang van het kernkwadrant spreekt veel mensen aan. Ik zie er dan ook naar uit dat een van mijn grootste wensen vroeg of laat in vervulling zal gaan en die is dat het kernkwadrant onderdeel zal gaan uitmaken van het onderwijspakket van middelbare scholen, zoals hier en daar al het geval is.

Dat is waar het thuishoort: aan het begin van de lijn, waar jongeren voor de keuze staan hoe ze hun leven verder willen inrichten. Zou het niet prachtig zijn als jongeren zich meer bewust zouden zijn van hun kernkwaliteiten en op basis daarvan hun leven zouden vormgeven? Waar het bezig zijn met het thema 'ken uzelve' vroeger aan de vijftig-plussers werd toebedacht, wordt het nu tijd dit thema naar voren te halen. We kunnen ons niet langer veroorloven essentiële vragen pas te gaan stellen als het werklevens goeddeels voorbij is.

Maar voorlopig is het nog niet zo ver. Voorlopig is het kernkwadrant voor veel mensen nog een eyeopener. Mensen gaan inzien hoe hun kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Wat ingewikkeld leek, wordt ineens overzichtelijk en bovendien blijkt er nog een zekere logica in te zitten. Men gaat inzien dat het de moeite waard is om zich bezig te houden met de vraag 'wie ben ik', omdat het helpt de interacties met anderen effectiever te laten verlopen.

Deze uitgave is ter gelegenheid van het feit dat er nu honderdduizend boeken van *Bezieling*

en kwaliteit in organisaties zijn verkocht in de afgelopen veertien jaar. Dat is veel, erg veel. Behalve dit voorwoord en enkele kleine wijzigingen is er in deze uitgave weinig veranderd ten opzichte van de vorige druk. Er zijn nu meer dan duizend gecertificeerde trainers actief in Nederland en waarschijnlijk nog een paar duizend coaches, supervisors, therapeuten en counselors, die dit gedachtegoed in hun praktijk hebben geïntegreerd.

In dit boek maak je kennis met een aantal eenvoudige, maar krachtige concepten. Het is onvermijdelijk dat ze soms slechts oppervlakkig worden behandeld. Dat is de schaduwkant van het feit dat je het kernkwadrant in tien minuten kunt uitleggen en er vervolgens uren aan kunt besteden of er de rest van je leven mee verder kunt.

Wat ik hoop is dat je dit boek kunt gebruiken om voor jezelf de balans op te maken van jouw innerlijke balans en te leren inzien hoe het staat met de organisatie waarin je werkzaam bent. Ik hoop dat het een aanzet zal zijn om je eigen woorden te vinden voor de kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën die passen bij wie jij bent als mens en dat het je zal helpen keuzes te maken die zowel jezelf als je organisatie zullen vitaliseren. Ik hoop dat het zal resulteren in mildheid naar anderen toe, omdat je hebt ontdekt dat ieder mens en elke organisatie worstelt met zijn eigen onbalans. En ten slotte hoop ik dat dit boek een bijdrage zal blijven leveren aan het ontwikkelen van organisaties tot inspirerende werkomgevingen waarin mensen kunnen bloeien.

Les Piglais, zomer 2006

Jubileumuitgave 2017

In december 2017 is het vijftiende jaar geleden dat dit boek voor het eerst verscheen en dit is een mooi moment om het boek qua vormgeving eens lekker op te frissen. Ik heb er voor gekozen ook deze keer vrijwel niets aan de oorspronkelijke uitgave te veranderen of toe te voegen. Dat zou leiden tot een nieuw boek en daarmee een dubblure worden van mijn meest recente boek *Inspiratie en Inzet in Organisaties* dat in 2014 verscheen. In dit laatste boek zul je met name mijn huidige inzichten terug vinden over organisatie-ontwikkelingstrategieën. Ook over andere onderwerpen ben ik de afgelopen vijftiende jaar anders gaan denken. Of misschien niet eens anders, maar mijn gedachtegoed heeft zich meer en meer verdiept. Voorgaande doet niets af aan de waarde van dit boek zoals het nu voor je ligt.

Voor mij is dit echt een feestelijk moment. Ik ben dankbaar voor het feit dat mijn gedachtegoed ver buiten de Nederlandse grenzen aanslaat. De duizenden mensen die ik jaarlijks in allerlei landen mag ontmoeten, doen me vaak beseffen wat een voorrecht het is om iets waardevols te kunnen bijdragen aan het leven van zovelen, jong en oud. Voor mij betekent AOW'er zijn Altijd-Op-Weg-zijn en ik hoop dat jij dat ook bent.

Den Haag, december 2017

Daniel Ofman

www.corequality.eu

1

Introductie

Do not go gentle into that good night,
Old age should burn and rave at close of day;
Rage, rage against the dying of the light.

Dylan Thomas

1.1 Het veranderende Paradigma

Hoe creëert een manager een organisatie waarin de mensen waar hij leiding aan geeft verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen (werk)leven, zich gedragen als delen van het grotere geheel, vanuit hun eigen kernkwaliteiten handelen en realiseren wat ze (zeggen te) willen?

Er zijn culturen waarin het als een grotere kunst gezien wordt de juiste vraag te stellen dan het juiste antwoord te vinden. Daarin wordt men vooral gerespecteerd voor de kwaliteit van de vraag die men stelt. Het antwoord is minder belangrijk, omdat men weet dat er geen eenduidig antwoord is. Hoe langer ik me met bovenstaande vraag bezighoud, des te duidelijker wordt het dat het antwoord enerzijds simpel is en anderzijds moeilijk te realiseren. Het heeft te maken met leiderschap van binnenuit, leiding geven vanuit de kern; je zou het 'bundelend leiderschap' kunnen noemen. Dit is tijdens het schrijven van dit boek lange tijd de titel geweest: 'Bundelend leiderschap, op weg naar een creërende organisatie', in één zin samenvattend waar het in dit boek om gaat. 'Een kruistocht tegen machteloosheid' heeft lang als ondertitel door mijn hoofd gespeeld. Een kruistocht is echter nogal reactief, het is vooral tégen iets gericht en de kern van de boodschap in dit boek is juist om creatief in plaats van reactief te handelen.

Ik vind me wel op over machteloosheid, daar kan ik slecht tegen. De rillingen lopen over mijn rug als ik zie hoeveel mensen op alle niveaus in organisaties zich machteloos voelen, niet in staat invloed uit te oefenen op de situatie waarin ze verkeren. De hoeveelheid creatieve energie die daarmee verloren gaat is fenomenaal. Over verspilling gesproken... gewoon zonde!

De afgelopen jaren is het milieubewustzijn sterk toegenomen. Wat tien jaar geleden op dat gebied ondenkbaar was, is nu doodgewoon en het ziet ernaar uit dat deze positieve ontwikkeling zich voorlopig zal doorzetten. Wat volgens mij nu aan de orde is, is aandacht te gaan schenken aan ons innerlijke milieu, wat er zich tussen onze oren en rond ons hart afspeelt. Hoe gebruiken we onze kernkwaliteiten, hoe inspireer je jezelf en anderen, waar doen we dingen die we eigenlijk niet willen, in hoeverre zijn we ons bewust van onze schaduw, wat zouden we werkelijk willen realiseren, enzovoort.

Naast het begrip 'innerlijk milieu' zou het mij niet verbazen als over tien jaar 'sociale milieuvervuiling' een ingeburgerd begrip is, als graadmeter voor het effect dat een organisatie heeft op gezinnen van medewerkers. Het valt mij dagelijks op hoeveel mensen (met name mannen) in hun hart vinden dat ze hun gezin tekort doen door zich 'met hart en ziel' in hun werk te storten. De bezetenheid om resultaten te halen is af en toe 'onmenselijk' aan het worden.

Ik wil niet geloven dat dit de prijs is die we moeten betalen voor onze welvaart. Als ik kijk naar de verspilling aan menselijke energie in organisaties, dan geloof ik dat we met minder

energie meer kunnen. Dat komt echter niet vanzelf. De inspanning die dat vraagt is een reflectieve 'inspanning', dat wil zeggen dat we ons gaan richten op onze binnenwereld.

In dit verband is het van belang iets te zeggen over de achterliggende uitgangspunten of, moeilijker gezegd, het achterliggende paradigma. Met 'paradigma' wordt hier een werkelijkheidsdefinitie bedoeld ('zo zit de wereld nu eenmaal in elkaar...'). Het zijn de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan ieders handelen. Iedereen hanteert in zijn denken en handelen bewust of onbewust een werkelijkheidsdefinitie of een paradigma. Een paradigma is nodig om gebeurtenissen in het leven te kunnen verklaren en er betekenis aan te kunnen geven.

De geschiedenis heeft tot nu toe een paar paradigmawisselingen meegemaakt. Een paradigmawisseling wordt veroorzaakt door een verruiming van inzicht en bewustzijn die een sneeuwbaaleffect hebben. Met Copernicus is zo'n paradigmawisseling opgetreden. Niet het feit dat hij uitging van een heliocentrisch (zonne)stelsel - dat was als gedachtegoed al eeuwen bekend - maar het feit dat hij onderzoek en ratio boven de bijbel stelde, en daarmee *autoriteit* verwierp als *bron van waarheid*, veroorzaakte de hemelbewegende verandering. Vanaf dat moment stond de kerk (lees: autoriteit) fundamenteel ter discussie. Na dertig, veertig jaar (met de geringe communicatiemiddelen van toen) zag de wereld er totaal anders uit en *zou die ook nooit meer dezelfde zijn*. Galilei droeg daar zijn steentje aan bij door zijn ingrijpende maar ook dramatische uitspraak dat de wetenschap zich diende te beperken tot wat meetbaar is. Tot in de Middeleeuwen was het doel van de wetenschap altijd geweest de zin en betekenis der dingen te begrijpen. Plotseling behoorden veel zaken niet meer tot de wetenschap. Ervaring, intuïtie, intentie en smaak werden in één klap buiten het wetenschappelijk denken geplaatst.

Bacon ging nog verder. Hij verklaarde dat het doel van de wetenschap was de natuur te onderwerpen. Dit toont aan hoezeer de houding van de wetenschap tegenover de dingen in de loop van een paar eeuwen was gewijzigd. De wetenschap stelde zich niet meer ten doel zin en betekenis te geven aan verschijnselen, maar was er van toen af aan op uit de kennis der dingen aan de natuur te ontworstelen. De natuur moest opengelegd en ontrafeld worden. De aarde was niet langer de 'voedende moeder', maar diende onderworpen en beheerst te worden.

Met Newton trad een andere paradigmawisseling op. Niet het feit dat de wet van de zwaartekracht ontdekt werd was van zo'n groot belang (dat veranderde de wereld waarin de wet gold immers niet), maar het feit dat uit de bestudering van de wereld wetmatigheden konden worden gedestilleerd. Dat opende het perspectief op de *maakbaarheid* van de wereld. Als je weet hoe iets werkt, kun je het ook besturen en beheersen. Het is die gedachte geweest die tot in de verste uithoeken van de wereld en van ons denken gevolgen had.

Het op dit moment overheersende paradigma gaat er nog steeds van uit dat de wereld van buitenaf beheersbaar en maakbaar is en dat stilstand normaal is, dat de wereld bestaat

uit los van elkaar staande bouwstenen en dat alles en iedereen gescheiden is. Samenhang moet dus van buitenaf aangebracht worden, want van nature is die er niet (= paradigma A).

Dit paradigma suggereert nogal wat. Als ik mijzelf als (af)gescheiden van de rest van de wereld ervaar, dan betekent het stelen van een fiets, het vervuilen van het milieu of het begroeten van een ander dat ik primair *anderen* iets aandoe, en niet zozeer *mijzelf*. Als ik anderen (moedwillig) schade berokken hoeft dat niet per se te betekenen dat ik ook mijzelf schade berokken. Of ik dat vervolgens goed- of afkeur, verandert niets aan mijn ervaring van afgescheiden-zijn. Dit ik-versus-jij-denken bepaalt mijn beleving en daarmee mijn handelen. Vanuit dit uitgangspunt is het begrijpelijk dat een individu geneigd is beter voor zichzelf te zorgen dan voor zijn omgeving.

Als we kijken naar hoe de mens met zichzelf en met zijn omgeving omgaat, kunnen we haast niet anders dan concluderen dat de overgrote meerderheid zichzelf als gescheiden van de ander ervaart. Dit geldt evenzeer voor organisaties als voor de maatschappij als totaal.

Vanuit dit perspectief is de mens een 'binnen-zijn-huid-gevangen-wezen' (*skin encapsulated ego*). Wat binnen zijn huid zit is 'ik', wat er buiten zit is 'niet-ik'. Hoewel dit op biologisch niveau klopt, is het niet de gehele waarheid. Veel problemen van deze tijd komen voort uit dit paradigma. Op organisatieniveau is dit wij-tegenover-zij-denken te herkennen in de strijd tussen niveaus, tussen afdelingen, tussen organisaties onderling en zelfs tussen de organisatie en de klant.

Als mijn uitgangspunt is dat stilstand normaal is, dan is beweging en verandering abnormaal, bedreigend en iets dat vermeden dient te worden. Voor een manager kan dat bijvoorbeeld betekenen dat hij verwacht (en normaal vindt) dat mensen weerstand hebben tegen verandering en dat hij het gebruik van uiterlijke macht een normale en juiste manier vindt om het door hem gewenste resultaat te realiseren. *Hij* moet het doen. Er moet kracht en macht gebruikt worden om van anderen iets gedaan te krijgen. De kracht wordt vooral gezocht in uiterlijke kracht middels het stimuleren van actie en 'doen'. De macht wordt gezocht in het trachten middels instrumentele middelen (als planningssystemen en motivatie-technieken) de zaak *beheersbaar* te houden.² De aandacht is daarbij steeds naar buiten gericht, op de ander.

In de reguliere medische wetenschap wordt ziekte nog steeds beschouwd als een verschijnsel waarbij een onderdeel van het lichaam defect is. Wanneer dat defecte onderdeel is opgespoord kan het vervangen of hersteld worden. Het is zeer de vraag of met dit mechanistische oorzaak-gevolg-denken ziektes als aids en kanker kunnen worden opgelost. Wellicht zijn deze ziektes geen ziektes van onderdelen maar van gehelen, die om een ander soort denken vragen.

Een nieuw paradigma dat in deze tijd aan het opkomen is, gaat ervan uit dat alles en iedereen met elkaar in verbinding staat en dat beweging normaal is.³ In dit paradigma wordt ieder individu gezien als medeschepper van zijn huidige en toekomstige realiteit. De mens

is zelf-verantwoordelijk en er is geen plaats voor toeval, machteloosheid en zinloosheid. Motivatie komt van binnenuit en er is geen scheiding tussen binnen en buiten. De wereld is een geïntegreerd geheel, voortdurend in beweging, een stroom van elkaar wederzijds beïnvloedende gebeurtenissen (= paradigma B).

Vanuit dit uitgangspunt beleeft iemand de wereld anders. Dit geldt zowel voor zijn of haar privé-leven als voor het werk. Wat je een ander aandoet, doe je jezelf aan. Stelen van een ander is stelen van jezelf, milieu vervuilen is jezelf vervuilen, een ander begroeten is jezelf begroeten. Cees Swarttouw noemt dit ook wel 'inclusiviteit'. De ander 'inclusief hebben' betekent zo veel als 'verbonden zijn' en jezelf niet als afgescheiden ervaren.

Een manager zal vanuit dit paradigma eerder bezig zijn met het bundelen van energie dan deze trachten te beheersen. Hij zal zijn visie aanbieden en zoeken naar een manier om de mensen aan te spreken op hun scheppingskracht en hun verantwoordelijkheid als individu binnen een groter geheel. Weerstand is daarbij niet iets dat vermeden of bestreden moet worden, maar een zinvol onderdeel van het proces van continue verandering en een verschijnsel dat als een signaal gezien dient te worden. Daarbij gaat het er niet om per se van X naar Y te komen, maar onderweg zich steeds af te blijven vragen of Y gezien de steeds veranderende realiteit nog het doel is of dat Z wellicht beter past... enzovoort. Het gaat hem vooral om de *verbindingen*, het *proces*, het vrijmaken en bundelen van *energie* en koerszoekend leiderschap. Je zou de manager, zoals men dat in Findhorn⁴ doet, een 'focalizer' kunnen noemen, een bundelaar.

Het is niet alleen zo dat ons paradigma een kleur geeft aan onze interpretatie van wat we zien, zelfs wat wij waarnemen wordt bepaald door het paradigma waar we van uitgaan. We willen namelijk alleen datgene zien wat onze werkelijkheidsdefinitie bevestigt. Daarmee worden we in onze uitgangspunten dus niet bevestigd door wat we zien, we bevestigen onze uitgangspunten zelf door op een bepaalde manier waar te nemen. Dit geldt voor beide bovengenoemde paradigma's.

In dit boek wordt uitgegaan van paradigma B. Vanuit dit paradigma zijn organisaties levende organismen met een taak zowel naar binnen als naar buiten, die vragen om een organische en respectvolle benadering gericht op gezonde groei en heling (heel-wording). Gezonde organismen kenmerken zich door ritme en balans, waarin plaats is voor expansie en contractie, voor inademen en uitademen. Dit geldt voor individuen evenzeer als voor zich ontwikkelende organisaties.

Gezonde organismen zijn vitaal en gelijkgericht. *Vitaliteit* komt voort uit de aandacht en zorg voor de primaire (werk)processen. Intern in de organisatie betekent dit het werken aan de relaties en verbindingen tussen mensen, afdelingen en niveaus onderling; extern betekent dit het verzorgen van de relatie tussen het bedrijf en de klant. *Gelijkgerichtheid* treedt op wanneer mensen zich gedragen als delen van een geïntegreerd geheel en daarmee hun energie bundelen.