

The background is a solid purple color. Overlaid on this are several thick, curved lines in shades of green and yellow. These lines are abstract and fluid, creating a sense of movement and depth. They appear to be layered, with some lines in the foreground and others receding into the background. The overall aesthetic is modern and artistic.

Karel de Vries

Corporate Entity

OVER HET WEZENLIJKE IN WERKEN
EN ONDERNEMEN

Karel de Vries

Corporate Entity

OVER HET WEZENLIJKE IN WERKEN
EN ONDERNEMEN

Uitgeverij
Ten Have

Inhoud

Proloog	11
Ten geleide	15
Voorwoord	17
Inleiding	21

1.	Leven door relaties	31
1.1	Je doet ertoe	31
1.2	Zingevende samenwerking	34
1.3	Homogene diversiteit	36
1.4	It's the economy, stupid!	39
1.5	Verstoorde relaties	41
1.5.1	Verstoorde relatie: economie-ecologie	41
1.5.2	Verstoorde relatie: economie-democratie	42
1.5.3	Verstoorde relatie: economie-stakeholders	44
1.5.4	Verstoorde relatie: economie-samenleving	46
1.5.5	Verstoorde relatie: economie-arbeid	49
1.5.6	Verstoorde relatie: vraag-aanbod	51
1.6	Gezonde economie	53
1.7	Geestelijke heling	56
1.8	Je bent je roeping	58
1.9	Iets wat wezenlijk is	63
2.	Levende organisaties	69
2.1	Onstoffelijk lichaam	70
2.2	Persoon en vorm	71

- 2.3 Kenmerken van leven 72
- 2.3.1 Life needs a container 74
- 2.3.2 Life needs a way to encode and replicate information 76
- 2.3.3 Life needs a way to capture and use energy 79
- 2.4 Het sociobiologisch paradigma 82
- 2.5 Biologica 86
- 2.6 Menselijke velden 88
- 2.7 Effecten van velden 90
- 2.8 Entiteit als systeem 93
- 2.9 Kenmerken van levende systemen 96

3. Het scheppingsproces 101

- 3.1 Polariteit en differentiatie 101
- 3.2 Yin en yang en dynamisch evenwicht 104
- 3.3 Stabiliteit en vernieuwing 107
- 3.4 Benedenwereld en bovenwereld 108
- 3.5 Yin en yang in organisaties 113
- 3.6 Yin en yang en menswording 115
- 3.7 De driedimensionale dualiteit 122
- 3.8 De eenheid van psychologie en fysica 126
- 3.9 Het proces van individualisatie en participatie 128
- 3.10 De verheven scholing 134
- 3.11 Grenzen creëren tijdruimte 135
- 3.12 Individualisering: van gave naar vaardigheid 137
- 3.13 Participatie: van kwijting naar genade 139
- 3.14 In genade leven 141
- 3.15 Noodlot en lotsbestemming 144
- 3.16 Remming als bron van versnelling 146
- 3.17 De weg is zonder einde 149

4. De menselijke energie 151

- 4.1 De persoon 151
- 4.2 De menselijke velden 154

- 4.3 Het spirituele veld – de zingeving 157
- 4.4 Het mentale veld – de creatie 173
- 4.5 Het emotionele veld – de bezielig 176
- 4.6 Het vitale veld – de manifestatie 181

5. De organisatie-energie 185

- 5.1 De organisatievelden 185
- 5.2 Het spirituele veld van organisaties – de raison d'être 189
- 5.3 Het mentale veld van organisaties – de missie 195
- 5.4 Het emotionele veld van organisaties – de waarden 201
- 5.5 Het vitale veld van organisaties – de operatie 206
- 5.6 Op weg naar coherent corporate gedrag 212
- 5.7 Organisatiekapitaal 215

6. De energetische resonantie 219

- 6.1 Interactie tussen velden 219
- 6.2 Relaties maken dingen 223
- 6.3 De resonantie tussen het spirituele veld en het mentale veld: inspiratie en inzicht 225
 - 6.3.1 Van het spirituele veld naar het mentale veld: inspiratie 226
 - 6.3.2 Van het mentale veld naar het spirituele veld: inzicht 232
- 6.4 Spiritueel – mentale resonantie in organisaties 235
- 6.5 De resonantie tussen het spirituele veld en het emotionele veld: charisma en intuïtie 237
 - 6.5.1 Van het spirituele veld naar het emotionele veld: charisma 239
 - 6.5.2 Van het emotionele veld naar het spirituele veld: intuïtie 240
- 6.6 Spiritueel-emotionele resonantie in organisaties 245
- 6.7 De resonantie tussen het spirituele veld en het vitale veld: transformatie en instinct 248
 - 6.7.1 Van het spirituele veld naar het vitale veld: transformatie 250
 - 6.7.2 Van het vitale veld naar het spirituele veld: instinct 251
- 6.8 Spiritueel-vitale resonantie in organisaties 254

- 6.9 De resonantie tussen het mentale veld en het emotionele veld: begeestering en beoordeling 256
 - 6.9.1 Van het mentale veld naar het emotionele veld: begeestering 258
 - 6.9.2 Van het emotionele veld naar het mentale veld: beoordeling 259
- 6.10 De resonantie tussen het mentale veld en het vitale veld: bekrachtiging en seeing 261
 - 6.10.1 Van het mentale veld naar het vitale veld: bekrachtiging 261
 - 6.10.2 Van het vitale veld naar het mentale veld: seeing 262
- 6.11 De resonantie tussen het emotionele veld en het vitale veld: bezieling en sensing 264
 - 6.11.1 Van het emotionele veld naar het vitale veld: bezieling 264
 - 6.11.2 Van het vitale veld naar het emotionele veld: sensing 266
- 6.12 Coherente resonantie tussen de velden: een overzicht 267

7. De diagnose van energie 273

- 7.1 Diagnose van de energiehuishouding 273
- 7.2 Kenmerken van een hoog energieniveau en vloeiende interactie 275
- 7.3 Energieniveau 277
- 7.4 Energieniveau in organisaties 286
- 7.5 Energiebalans: yin en yang 293
- 7.6 Energiebalans: verstoorde relaties tussen velden 296
- 7.7 Energiebalans in organisaties 308
- 7.8 Negatieve energie 311
- 7.9 Negatieve energie in organisaties 314
- 7.10 Liefde en zelfzucht 315

8. Dienend meesterschap 317

- 8.1 Verstoorde relaties 317
- 8.2 Ordening door resonantie 321
- 8.3 Heling van de persoonlijkheid 323
 - 8.3.1 Het dagelijks onderhoud 324
 - 8.3.2 De heling van het primaire proces: inductie 327
 - 8.3.2.1 De eerste stap: zuiver waarnemen 329

- 8.3.2.2 De tweede stap: zuiver invoelen 331
- 8.3.2.3 De derde stap: zuiver indenken 332
- 8.3.2.4 De vierde stap: zuiver bewustzijn 333
- 8.3.3 De heling van het primaire proces: deductie 334
 - 8.3.3.1 De eerste stap: authenticiteit 335
 - 8.3.3.2 De tweede stap: inspiratie en conceptie 337
 - 8.3.3.3 De derde stap: begeestering 338
 - 8.3.3.4 De vierde stap: bezieling 339
- 8.4 Heling van organisaties 340
 - 8.4.1 Emotionele intelligentie van organisaties 343
 - 8.4.2 Spirituele intelligentie van organisaties 344
- 8.5 De dansende paradox van dienend meesterschap 344
- 8.6 Karma en dharma in dienend meesterschap 347
- 8.7 Yin en yang in het leidinggeven 349
 - 8.7.1 Fordern und fördern 350
 - 8.7.2 Faciliteren en interveniëren 350
 - 8.7.3 Betrokkenheid en afstand 351
 - 8.7.4 Bottom-up en top-down 352
 - 8.7.5 Concurrentie en coöperatie 352
 - 8.7.6 Focus en dispersie 354
 - 8.7.7 Afbakenen en ruimte bieden 355
 - 8.7.8 Individu en gemeenschap 356

Nawoord 358

Noten 363

Literatuur 364

HOOFDSTUK 1

Leven door relaties

*Je bent hier
om de wereld in staat te stellen
onbegrensd te leven
met een nobeler visie
en met een zuiverder instelling
van hoop en roemrijke daden
Je bent hier
om de wereld te verrijken*

.....
WOODROW WILSON

Een beroep is de ruggengraat van het leven.

.....
FRIEDRICH NIETZSCHE

1.1 Je doet ertoe

Er worden veel boeken over leiderschap geschreven en velen lezen deze, niet alleen leiders. De betekenis van wat we leiders noemen, moeten we niet overbelichten: het zijn zelden de geniale enkelingen die een fundamentele verandering bewerkstelligen. De leider kan initiëren, een begin maken, de kans creëren, verwachtingen scheppen en een aantrekkelijk idee naar voren brengen. Maar vooral kan hij tot leven roepen en kanaliseren wat aan krachten en potentieel aanwezig is. Of hij kan oogsten.

Veelal bestaat succes uit het aanvoelen van iets wat al op gang gekomen is; het gaat om datgene gestalte geven, verbreiden en consistent uitvoeren. Grote veranderingen zijn meestal het resultaat van veel kleine veranderingen. Aan een doorbraak gaat meestal een lange tijd van opbouw vooraf, totdat

een kritische massa is bereikt die de doorbraak bewerkstelligt. Ook kunnen zogenoemde kleine daden grote gevolgen hebben. Neem bijvoorbeeld de prachtige film *Das Leben der Anderen* van Florian Henckel. Daarin beschermt een onbeduidende Stasi-medewerker een in Oost-Duitsland bekende, en door het regime erkende, toneelschrijver door afluisterrapporten te vervalsen. Hierover publiceert de toneelschrijver een artikel in *Der Spiegel*, waarin hij de realiteit van het leven in Oost-Duitsland onthult.

Gladwell (2000) beschrijft enkele indrukwekkende voorbeelden van kleine dingen en kleine groepen mensen die grote veranderingen veroorzaken. In de chaostheorie staat dat bekend als het *butterfly effect*: de kleinste oorzaak kan een groot effect hebben. Een van die voorbeelden is de plotselinge, dramatische teruggang van de criminaliteit in New York in de jaren negentig van de twintigste eeuw. Burgemeester Giuliani liet streng straffen en de wet handhaven. Daarnaast liet hij ook graffiti verwijderen en gevaarlijke buurten opknappen. Daardoor was de omgeving niet langer 'besmet' en verdween met kleine ingrepen de voedingsbodem voor crimineel gedrag.

We zien dat ook terug in de evolutie van biologische organismen. Heel kleine veranderingen van de genetische codering kunnen grote evolutionaire gevolgen hebben. Taylor (2008): 'In ons eigen genetisch profiel, geloof het of niet, is wetenschappelijk aangetoond dat wij mensen 99,4 procent van onze genetische codering delen met chimpansees. Als leden van dezelfde menselijke soort delen jij en ik op 0,01 procent na geheel dezelfde genetische codering. Biologisch gezien zijn jij en ik praktisch identiek aan elkaar: 99,99 procent van onze genetische codering. Maar als je om je heen kijkt, is het duidelijk dat deze 0,01 procent tot significante verschillen leidt in hoe we er uitzien, denken en ons gedragen.' Zo is dat ook met sociale organismen/organisaties: heel kleine dingen kunnen leiden tot grote verschillen.

Ik vraag mij af of er wel zoiets bestaat als de enkele grote daad die tot een grote verandering leidt, althans een duurzame verandering. Kan een grote daad niet alleen tot een groot effect leiden als daarvoor de context aanwezig is, de voorwaarden zijn gecreëerd? Met andere woorden: is er niet altijd een serie van kleine daden geweest die 'breukjes' in het bestaande aangebracht heeft? In de marketing heet dat de groep van *early adaptors*. In het culturele leven zijn dat de *avant-gardisten*. In de wetenschap zijn het veelal eenzame,

geïsoleerde, door de mainstream wetenschap afgewezen pioniers die aan de basis van doorbraken staan. En in de samenleving zijn dat bijvoorbeeld de activisten.

Ik heb zelf in de jaren zestig van de vorige eeuw de studentenopstanden meegemaakt en de provo's. In deze tijd zijn veel maatschappelijke vernieuwingen ontstaan. Of denk aan de moderne activisten, zoals oud-politici Al Gore, Jimmy Carter en Ruud Lubbers, die op verschillende terreinen verandering proberen te bewerkstelligen. Het gaat er niet om dat je het zwaard moet omgorden. Want is niet elke kleine daad die aan verandering bijdraagt een heldendaad, omdat deze ingaat tegen het gangbare, de gewoontes en het geaccepteerde en zich niet conformeert aan de vigerende cultuur, de bestaande overtuigingen en de bestaande gewoontes?

Als mensen het systeem waarvan zij deel uitmaken, zoals de familie, buurt, vereniging of organisatie, niet veranderen, wie doen dat dan wel? Wij lijken wel te doen alsof bijvoorbeeld organisaties, de politiek en het landsbestuur een gegeven zijn. Alsof die systemen niet door mensen zijn gemaakt en door mensen in stand worden gehouden, alsof we ons daaraan alleen maar ondergeschikt kunnen maken. Dat we binnen de grenzen, binnen de regels en naar de gewoontes moeten leven. Met 'Zo is het spel, zo zijn de regels, zo wordt het gespeeld' stelden Freek de Jonge en Bram Vermeulen in Neerlands Hoop dit destijds aan de kaak. Net zoals tegenwoordig veel humoristen – de narren aan het hof – tot de activisten behoren en misstanden aan de orde stellen.

Peter Senge (1996) zegt hierover:

'Organizations work the way they work because human beings created them that way. And then organizations hold human beings prisoner. As David Bohm says "thought creates the world and then say I didn't do it". To me, the essence of what systems thinking is all about is people beginning to consciously discover and conceptually explain and account for how their own patterns of thought and interaction, often very habitual and unaware patterns, patterns that we haven't even reflected on, manifest on large scale, and create the very forces which is then "is doing it to me".'

De tijd van de elite is voorbij. De voortschrijdende democratie, met zelfbewuste en goed opgeleide burgers, heeft het mogelijk gemaakt dat dingen *bottom-up* tot stand komen. Met vrijheid van meningsuiting en vrijheid van levensovertuiging. In principe zijn (in de hoogontwikkelde economieën)

voor iedereen gelijke kansen gecreëerd. Wij zijn dus geen gevangenen van een systeem, wij *zijn* het systeem. En we maken dat samen tot wat het is.

Bij kleine systemen is dat gemakkelijk te herkennen, want in bijvoorbeeld een familie kan één persoon een groot, direct waarneembaar verschil maken. Maar hoe groot een systeem ook is, mensen en menselijke interactie maken het en mensen maken het verschil. Collins (2001) concludeert, na een uitgebreid empirisch onderzoek naar wat organisaties *great* (duurzaam succesvol) maakt, dat leiderschap en bemensing twee essentiële basisvoorwaarden zijn. Collins zegt zelfs: 'First who... then what.' En *Fortune Magazine* berichtte dat 'the single most reliable predictor of overall excellence in a company is its ability to attract and retain talented employees.'

Bescheidenheid is goed. Maar niet als ontkenning van jouw potentieel, als jezelf niet zien als een potentiële bron voor verandering. Bescheidenheid is goed als uitdrukking van je respect voor alles wat leeft en voor het leven zelf. Respect voor het grotere geheel waarvan je deel uitmaakt en voor de mensen die daaraan bijdragen. En uit respect wil ook jij bijdragen aan de ontwikkeling en instandhouding daarvan. Bescheidenheid is niet voor eigen glorie gaan, maar jouw potentieel ontwikkelen voor doelen waarin jij ten diepste gelooft. Dat is een uitdagende paradox. Want je dient jezelf het best door tot volle glorie te komen in het dienen van anderen. Barack Obama zei in zijn meest lyrische toespraak tijdens zijn campagne voor het presidentschap op 8 januari 2008 in New Hampshire: 'I am not asking you to believe in my ability to bring about real change, I am asking you to believe in yours.'

1.2 Zingevende samenwerking

Waarom zou je de wereld willen veranderen? Is die nu dan niet in orde? Afgezien van jouw of mijn persoonlijk oordeel over wat wel of niet in orde is, het is inherent aan de wereld, de mensheid en het leven dat wij in een voortdurende staat van imperfectie verkeren. Dit omdat we voortdurend streven naar perfectie. Het verlangen naar een mooiere wereld en de eigen volmaaktheid drijft ons voort in onze ontwikkeling. Dit prikkelt onze nieuwsgierigheid en motiveert ons te leren, te onderzoeken, te ontwikkelen, te verbeteren, te innoveren en ons in te zetten. Het is de evolutie zelf, de ziel van het

zijn. Overleven door ontwikkelen, daar gaat het om. Zonder voortdurende ontwikkeling is er geen leven; verstarring is een kenmerk van sterven.

Elk systeem dient niet alleen zijn zelfhandhaving, maar ook het overleven en de ontwikkeling van het grotere systeem waarvan het deel uitmaakt. Naar zijn functie en vermogen zet elk systeem zich optimaal in voor de overleving en ontwikkeling van het grotere systeem. Een atoom voor de molecuul. De molecuul voor de cel. De cel voor het lichaamsdeel. Het lichaamsdeel voor de mens. De mens in zijn professionele capaciteit voor zijn onderneming. De onderneming voor het economisch systeem. Het economisch systeem voor het systeem van de samenleving, van het leven op deze planeet. Uiteindelijk is het één grote hiërarchie van levende systemen, die zich door dienen en samenwerken in stand houden en ontwikkelen. Om met Thomas van Aquino, één van de wijzen uit onze eigen christelijke traditie, te spreken: ‘want de volledige goedheid van het universum bestaat uit de onderlinge samenhang van alles en niets is compleet of volmaakt in afzondering van het geheel.’ Het woord *hiërarchie* is in dit verband wellicht misleidend. Het gangbare begrip duidt op bijvoorbeeld de verhouding hoog-laag of baas-knecht. Daarvan is binnen levende systemen echter eigenlijk geen sprake. Daarin zijn relaties namelijk wederzijds afhankelijk: het deel zorgt voor het geheel en het geheel zorgt voor de delen. En de delen zorgen voor elkaar.

Het universum bestaat uit een netwerk van relaties. Overal in het universum is elk deel ook een geheel dat op elk niveau met de ander is verbonden. Biologen (Koestler, 1989) noemen dit organisatieprincipe wel *holarchie*, een hiërarchie van holons, waarbij een holon zowel deel als geheel is. Piet Romeijn hierover op www.promeijn.nl (april 2007):

‘Iedere holon heeft een dubbele taak: zichzelf in stand houden én bijdragen leveren aan de instandhouding van de holon waarvan zij deel uitmaakt en van de holons die deel van haar uitmaken. Een holon is een autopoietisch systeem dat zelf de delen produceert waaruit het bestaat. En dat zichzelf in conditie houdt door voortdurende vernieuwing die voortkomt uit de noodzaak tot aanpassing aan omgevingsveranderingen. Het werkt volgens eigen regels, heeft dus zelfbestuur. Het maakt een grens tussen zichzelf en zijn omgeving en wisselt met die omgeving materie, energie en informatie uit. Het kan oneindig groot of oneindig klein zijn.’

Het begrip *holarchie* is ook overgenomen in de organisatiekunde wanneer het gaat om de organisatie als levend systeem.

Sociaal gedrag, groepsvorming en samenwerking hebben economisch nut: het individu kan beter overleven en kan zich beter ontwikkelen als hij zich ten dienste stelt van (de ontwikkeling van) een groep en van het overleven. Contraproductief is het om individualisme te beschouwen in de zin van isolement en om keuzes te maken die uitsluitend de eigen glorie dienen of die keuzes op de eerste plaats te stellen. Je bent dan uiteindelijk slechter af. Maar voor de mens als zelfbewust wezen moet het economisch nut, de zingeving van de groep, wel helder zijn en samenhangen met de individuele zingeving. Anders kiest hij voor een andere groep.

Het zal duidelijk zijn dat subsystemen in het dienen van hun systeem optimaal moeten samenwerken en zich op elkaar moeten afstemmen in een goed georkestreerde interactie. Zelfs in een simpele bacteriële cel bevinden zich naar schatting circa een miljoen functionele moleculen van twee- tot drieduizend verschillende soorten. Elk molecuul voert een specifieke en gespecialiseerde taak uit, die doorgaans onontbeerlijk is voor het onderhoud van de levensfuncties. Levende systemen zijn in hoge mate coherent. Hoe kunnen atomen anders bijdragen tot een goed functionerende cel, cellen tot een goed functionerend lichaamsdeel en lichaamsdelen tot een goed functionerend lichaam?

1.3 Homogene diversiteit

Binnen levende systemen bestaat solidariteit. Soms met gevaar voor eigen leven. Zo zal bijvoorbeeld een vogel een kat aanvallen als die haar nest bedreigt. Bijen bestrijden levensbedreigende binnendringers in hun groep door deze te steken. Maar wanneer de bij steekt, sterft zij door het verlies van haar angel. De natuur heeft ons zo geschapen dat we de neiging hebben om de systemen waartoe we behoren te beschermen. We komen op voor de leden van het systeem door hen te ondersteunen, te helpen en te verdedigen tegen vreemde indringers. Het kan gaan om fysieke indringers en ander gedrag. Of om andere denkbeelden en overtuigingen, andere culturen, andere gewoontes en andere waarden.

Elke groep heeft diversiteit nodig en samenwerking tussen de inherent verschillende delen. Maar tegenwoordig beleven we ook de andere kant daarvan. Het binnendringen van vreemde elementen in een groep – of in de samenleving – leidt tot grotere diversiteit. Diversiteit binnen systemen verzwakt deze systemen als er geen samenwerking en geen gezamenlijk economisch nut is. Met andere woorden: als er grote verschillen bestaan en een gemeenschappelijk doel, een krachtige *common denominator*, een krachtig *Leitmotiv* en een krachtige leiding ontbreken, dan verzwakt het systeem.

Wereldbankeconomen William Easterly en Ross Levine berekenden dat 35 procent van het groeiverschil tussen Afrika en Azië is te wijten aan het verschil in etnische diversiteit.

Grotere diversiteit leidt tot een hevigere concurrentie wat betreft hulpbronnen, inkomsten en banen bij de overheid, die kan uitmonden in een burgeroorlog. In 2000 schreef Easterly dat het verband tussen diversiteit en groei mede wordt bepaald door de kwaliteit van de overheidsinstellingen. Het negatieve effect van diversiteit neemt toe bij zwakke staatsinstellingen. De Amerikaanse econoom John Morell maakte in 2006 een modelstudie van de ontwikkeling in Afrika en Azië in de jaren 1950-1972.

Hij verklaarde de toen al groeiende kloof door te wijzen op het verschil in de kwaliteit van de staatsapparaten. De Aziatische landen hebben een actieve rol gespeeld, onder meer in de vorm van protectie. En de Afrikaanse mislukkingen zijn goeddeels te wijten aan de zwakte van de Afrikaanse staten.

De betrekkelijk korte tijd waarin de Europese Unie is uitgebreid tot 27 landen, met vrije toegang van mensen tot alle lidstaten en de explosieve groei in de toestroom van vluchtelingen uit landen buiten Europa, doet het systeem kraken in zijn voegen. Mensen voelen zich aangetrokken tot mensen die op hen lijken. Maar mensen die nooit buiten hun landsgrenzen komen, voortdurend in hun eigen vertrouwde circuit blijven, dus in een homogene cultuur leven, raken hun vooroordelen nooit kwijt.

- Sinds wij van de boom van kennis van goed en kwaad hebben gegeten, is onze werkelijkheid altijd paradoxaal. De munt heeft immer twee kanten; alle levende systemen, alle biologische en sociale organismen, zoals samenlevingen en organisaties, danken hun bestaan juist aan diversiteit. Er zijn bijvoorbeeld verschillende culturen, verschillende

talenten, verschillende kennisgebieden, verschillende vakgebieden en uiteraard zeer verschillende mensen. Uit onderzoeken blijkt dat je met verschillende gezichtspunten rond de tafel betere besluiten neemt. Het leidt tot meer creativiteit en productiviteit. Maar ook zal sprake zijn van meer conflicten en meer wrijving. Er is leiding nodig, maar vooral moet er een collectief nut zijn. Iets wat zin geeft aan het samen zijn om diversiteit ook tot homogeniteit te brengen in een gemeenschappelijk doel. Zingeving is een voorwaarde voor coherentie. Zonder coherentie kan een gemeenschap niet overleven en succesvol worden.

Naarmate je iets van dichterbij bekijkt, je dingen meer in de diepte bestudeert, lijkt de complexiteit toe te nemen. Dat is inherent aan onze driedimensionale werkelijkheid; naarmate energie zich verdicht tot materie, in de tijdruimte verschijnt, moet die zich gedifferentieerder uitdrukken. Waar in het kwantumveld uitsluitend potentieel bestaat, realiseert potentieel zich in de materie in een onvoorstelbare verscheidenheid. Diversiteit hoort dus bij onze realiteit. En samenwerking in diversiteit is de enige weg om weer een geheel tot stand te brengen, zoals de diversiteit uit een geheel voortgekomen is.

Zonder diversiteit zou er geen sprake van leren, ontwikkeling en vernieuwing kunnen zijn. Dingen gebeuren alleen in relaties, zo zegt men in de kwantumfysica. De samenwerking wordt een homogener en krachtiger geheel, terwijl de interactie productiever wordt naarmate de bedoeling van samenwerkingsverbanden – zoals (de bestaansgrond en visie van) organisaties – helderder is, geaccepteerd wordt en de leiding daarop consistent stuurt. Zonder echter aan diversiteit te verliezen. Want in diversiteit ligt juist de creatieve kracht voor voortdurende vernieuwing, zonder die vernieuwing is geen enkel levend systeem duurzaam.

De homogeniserende werking ligt in gemeenschappelijke doelen en waarden. En in de overeenstemming over en waardering van de soort bijdrage die ieder daaraan levert *dankzij* zijn eigen uniciteit. Dan beschouwen wij ons als leden van een systeem en zijn we geneigd dat lidmaatschap te verdedigen en voor elkaar op te komen. Het heeft dus zin om jezelf te zijn, authentiek te zijn. Maar alleen als je bereid bent tot samenwerking met een collectieve zingeving in een homogene diversiteit.