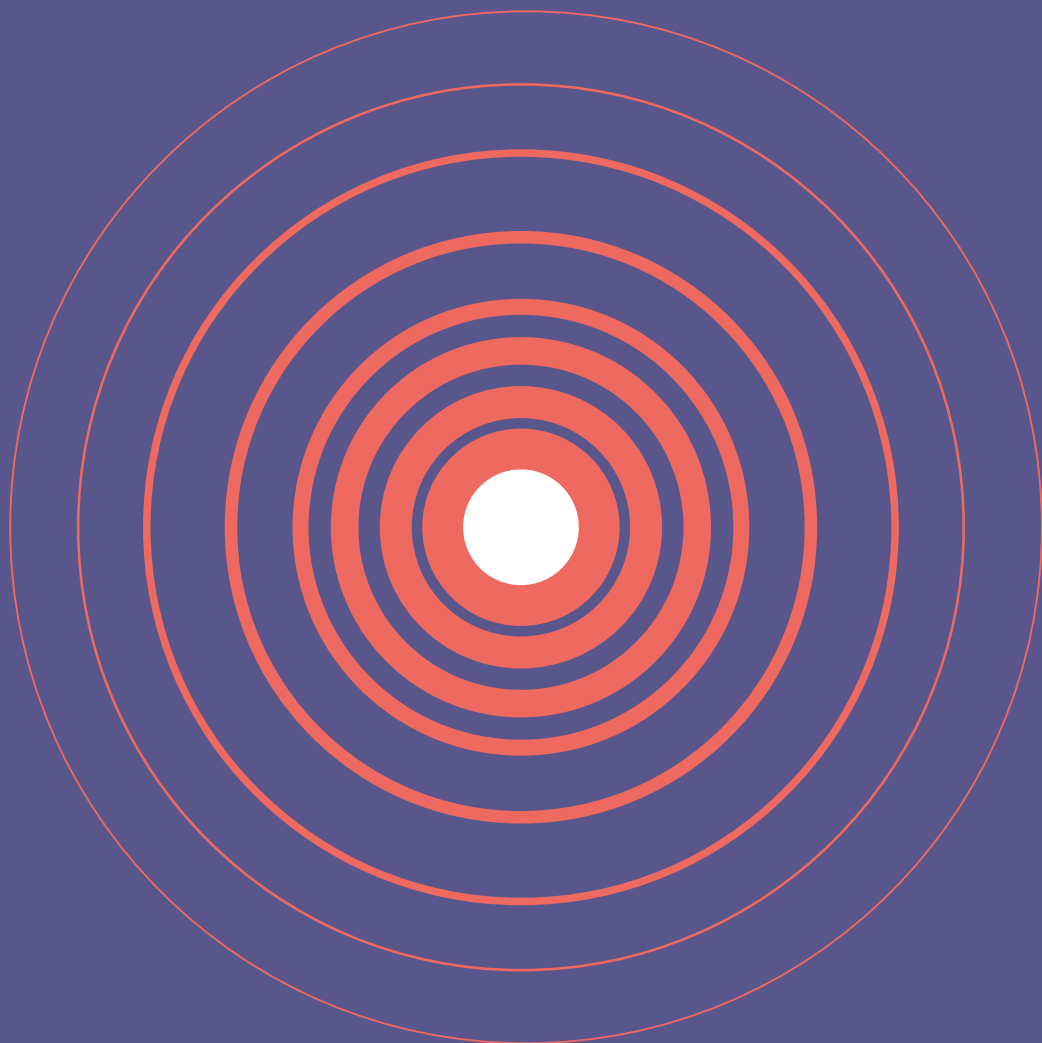


Bezieling werkt

Acht bronnen
van groei en
ontwikkeling
in organisaties



Bezieling werkt

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Tekstredactie

Harry Haakman, www.harryhaakman.nl

Ontwerp en opmaak

Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{bno}

www.douwehoendervanger.nl

Auteursfoto

Hapé Smeele

Beeld hoofdstukopeningen

Bertram Lammers: p. 6,24,96,118,140,204

Shutterstock: p. 50,74,162,182

ISBN 978 94 6276 298 5

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2019

© Hans Wopereis, www.itip.nl/Vakmedianet, Deventer,

www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

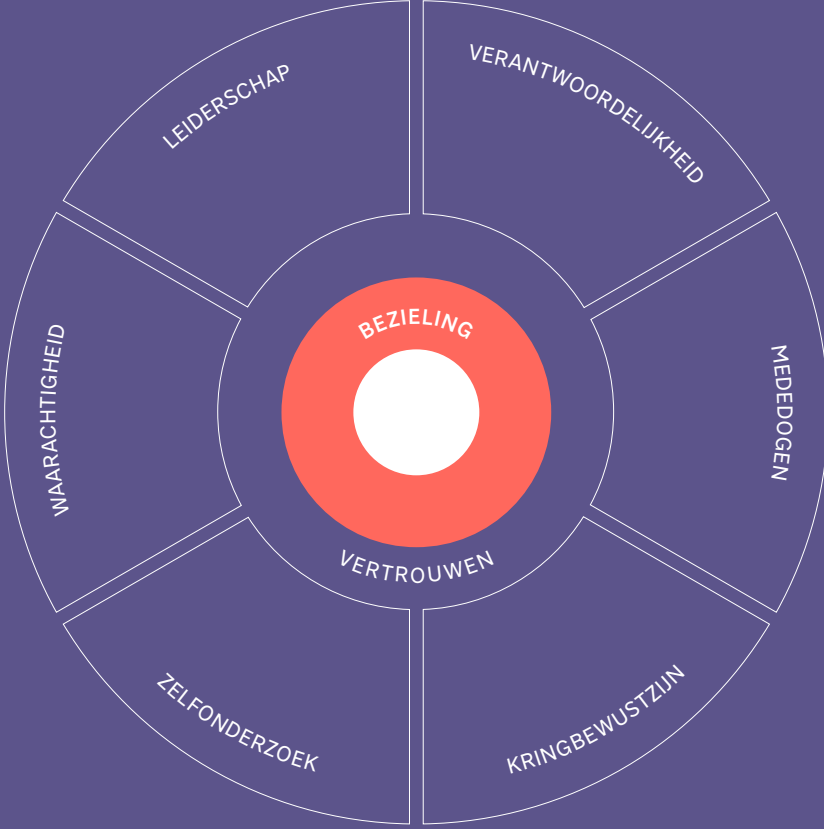
Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j^o Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Bezieling werkt

**Acht bronnen van groei en
ontwikkeling in organisaties**

Hans Wopereis



Inleiding **7**

Bronnen van:

- 1 Bezieling **25****
- 2 Vertrouwen **51****
- 3 Kringbewustzijn **75****
- 4 Leiderschap **97****
- 5 Zelfonderzoek **119****
- 6 Verantwoordelijkheid **141****
- 7 Waarachtigheid **163****
- 8 Mededogen **183****

Tot besluit: **het lege midden **205****

- Literatuur **213**
Over de auteur **215**
Aanbevelingen **217**



Inleiding



‘Alles is hier de afgelopen decennia veranderd, gereorganiseerd en weer opnieuw gereorganiseerd. Van centraal aangestuurd zijn wij naar decentraal gegaan en onlangs is alles weer gecentraliseerd. Talloze adviesbureaus hebben hier evenzovele nieuwe methoden en werkwijzen ingevoerd. Daar zijn we zo vaak voor op de hei geweest, dat ik de hele Veluwe intussen wel gezien heb! Maar één ding is niet veranderd: onze cultuur. Die is nog steeds zoals die was. Na alle inspanningen om het anders te doen, spreken we elkaar nog steeds te weinig aan, voeren we nog steeds zelden een werkelijk gesprek met elkaar en vragen we ons nog steeds even vaak af waarvoor we het nu eigenlijk allemaal doen hier, met elkaar.’

Een middenmanager bij een grote overheidsorganisatie

Wat maakt een gemeenschap effectief en betekenisvol? Wat zorgt ervoor dat mensen zodanig samenwerken en communiceren, dat ze elkaar werkelijk bereiken? Waardoor gaat de omgeving een gemeenschap als zinvol ervaren en ontstaat een creatieve synergie tussen alle betrokkenen? Het zijn vragen die de leiders van onze gemeenschappen en organisaties al sinds mensenheugenis bezighouden. Er zijn talloze boeken over geschreven en wetenschappelijke studies naar verricht. En er wordt in de wandelgangen – vroeger bij het vuur, tegenwoordig bij de koffieauto-maat – eindeloos over gesproken.

Moet het antwoord gezocht worden in het maken van goede systemen, afspraken en procedures die de ‘machine’ van de samenwerking geolied laten verlopen? Draait alles om de kwaliteit van het ‘human capital’, om mensen die maximaal zijn toegerust wat betreft kennis en vaardigheden? Of zit het geheim daarin dat het geheel een goed strategisch zicht heeft op wat er in de wereld gevraagd wordt en daar slim op weet in te spelen?

Of komt alles samen bij de leider zelf en is het toch steeds die ene sterke en uitzonderlijke superman of -vrouw, daar aan de top, die het verschil moet maken?

Waar het ons om gaat

In dit boek wordt het antwoord gezocht in geen van deze, min of meer geijkte richtingen, maar in het fundamentele maar lastig te pakken fenomeen dat wij in het bureau waaraan ik leidinggeef de ‘ziel’ noemen: wat achter al die andere antwoorden ligt – van strategie tot structuur, van werving en selectie tot opleidingsmogelijkheden, van methoden tot systemen – en ervoor zorgt dat die antwoorden betekenisvol worden. Wij zijn ervan overtuigd dat het enige wat echt werkt, zeker op langere termijn, samengevat kan worden in een enkel begrip: bezieling. Mensen die elkaar vinden in hun passie, in het wezenlijke dat hen drijft en motiveert; die elkaar juist daarin inspireren, voeden en versterken. En die daarom bereid zijn het mysterieuze ‘extra’ te geven, dat het verschil maakt. Het zijn die organisaties en gemeenschappen waarin juist het plezier – met de vervulling die dat geeft en de dankbaarheid die daarmee verbonden is – vooropstaat. Samenwerkingsverbanden die zich

onderscheiden doordat er inspiratie van uitgaat en die een geest uitademen van vreugde en gepassioneertheid.

Bezieling wérkt. Of, anders gezegd: waar het uiteindelijk om gaat in een organisatie, is hoe je samen een instrument kunt zijn voor de diepste bestaansreden van je aanwezigheid in deze wereld. Het gaat in essentie niet om de kwaliteit van systemen, structuren of strategie; het gaat, hoe belangrijk ook, uiteindelijk zelfs niet om de kwaliteiten en talenten van het ‘human capital’ en de leiders in de organisatie. Het gaat om datgene wat, door alles en door iedereen heen, wordt uitgedrukt. Procedures, opleidingsdoelen, leiderschapsmodellen en vaardigheidstrainingen zijn uiteraard niet onbelangrijk, maar: ‘Dit alles mag je vergeten, als je dat ene maar niet vergeet. Dat ene waar je voor leeft en werkt. Waar je op een donkere winterochtend, als alles in je door wenst te slapen, toch voor uit je bed komt of waarvoor je de zoveelste keer bumper aan bumper in de file staat. Of waar je toch weer contact probeert te maken met die ene collega die je nooit hebt uitgezocht en met wie je het zo lastig hebt. Dat ene waar je het allemaal voor doet.’

Dit op een gedicht van Rumi geïnspireerde citaat komt uit ons vorige boek *Het licht en de korenmaat; je ziel als werkgever* (Wopereis, 2009). Daarin ging het ons vooral om het individu, om hoe je als individu binnen de cultuur van een groter geheel geneigd bent je aan te passen aan hoe het er nu eenmaal altijd aan toe is gegaan, en welke beslissende en bezielende werking juist dat individu kan hebben, als hij voorbijgaat aan zijn neiging tot aanpassing. Hoe ieder van ons op gezette tijden dat ene doorslaggevende verschil kan maken.

In dit boek richten we ons vooral op het collectief en staat de vraag centraal hoe je met elkaar een geheel kunt smeden, dat een individu niet dwingt tot aanpassing, maar het juist aanspoort de eigen unieke, bezielende invloed te laten gelden. Om zo het geheel te dienen in datgene waar het er ten diepste voor is. Dit opdat een cultuur ontstaat, waarbij mensen worden uitgedaagd om zich persoonlijk te ontwikkelen, waarbij ieders bezieling wordt aangesproken en deze zo maximaal mogelijk gaat werken.

Antwoord op de geest van deze tijd

Sinds het verschijnen van *Het licht en de korenmaat*, kort na de kredietcrisis van 2008, is de gedachte dat wij niet alleen individuen nodig hebben die bezieling centraal stellen maar ook organisaties die daarvoor ruimte bieden, alleen maar urgenter geworden. We leven immers in een wereld die, hoe welvarend ook, nooit eerder zo met zichzelf heeft geworsteld en zo weinig bezieling en zin in het bestaan heeft ervaren.

Zo blijken er in Nederland meer dan een miljoen mensen antidepressiva te slikken, volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Bijna de helft van de bevolking hééft het niet alleen zwaar, maar is het ook letterlijk. Twee van de drie werknemers ervaren geregeld werkgerelateerde stress, terwijl 20 procent daarvan in een burn-out terecht komt. En een op de vijf mensen heeft slaappillen nodig om de nacht door te komen. Het zijn onthutsende aantallen.

Volgens Yuval Harari, de Israëlische historicus die een reeks bestsellers schreef over de tijd waarin we leven, komt deze collectieve depressie voort uit de teloorgang van de mythe waaraan wij zo lang verknocht waren: die van het liberalisme en het vrijemarktdenken (kort door de bocht: ieder voor zich, dan komt het wel goed). Een manier van denken die ons ver gebracht heeft, maar die ons op dit punt in de geschiedenis ook naar de rand van de afgrond heeft geleid, afgaand op de steeds heftiger crises wat betreft milieu, klimaat, voedselvoorziening en migratie.

Het is deze verouderde manier van denken die organisaties heeft voortgebracht, die gedomineerd worden door onmenselijke, geldgedreven systemen, aangevoerd door ‘chief executive officers’ (CEO’s) die medewerkers als soldaten of rugbyspelers in ‘scrumteams’ naar het strijdperk van de markt sturen, liefst zo ‘lean’ en ‘mean’ mogelijk. Een gedachtegoed dat intussen zelfs doorgedrongen is tot de wereld van zorg en onderwijs, en daar ongetwijfeld meer efficiency brengt maar zeker zoveel vervreemding en ontzieling.

Intussen heeft het individu zich sinds de jaren zestig van de vorige eeuw steeds vrijer en autonomer gemaakt en vraagt het in toenemende mate om een werkomgeving waarin het zich ook als mens kan ontplooiën en zin

kan geven aan zijn bestaan. Als gevolg daarvan lijkt de gemiddelde werknemer zich vandaag de dag steeds minder thuis te voelen in zijn organisatie en probeert hij daar in toenemende mate aan te ontsnappen: meer dan 1,2 miljoen Nederlanders waren in 2018 zzp'er! Een des te opmerkelijker groot aantal, omdat Nederlanders – oorspronkelijk dijkenbouwers en polderbewoners – mondiaal gezien heel hoog scoren wat betreft het vermijden van onzekerheid. Een groot deel van hen neemt het ook nog eens op de koop toe onder de armoedegrens te moeten leven, zonder enige arbeidsongeschiktheidsverzekering.

Uiteraard zitten hier ook echte zelfstandige ondernemers tussen die hun droom of zakelijke instinct volgen, maar voor het overgrote deel lijken het mensen te zijn die het gewoon niet meer trekken om van negen tot vijf onderworpen te zijn aan hoe het er in de meeste van onze organisaties aan toe gaat. Het zijn 'protestzelfstandigen', verwant aan de groeiende populatie proteststemmers die onze democratie al jaren zo volkomen onvoorspelbaar maakt.

Dit boek geeft antwoord op deze uitingen van de tijdsgeest en reikt de bouwstenen aan voor een nieuw verhaal, een nieuwe mythe waarin het eigenbelang en dat van het grotere geheel op een nieuwe manier verbonden worden. Wij hopen zo bij te dragen aan de kanteling die op allerlei plekken in de samenleving plaatsvindt, of kan plaatsvinden, naar nieuwe, bezielde gemeenschapsvormen die gebaseerd zijn op de menselijke maat en op de autonomie en uniciteit van het individu. Organisaties die een levende en lerende cultuur willen scheppen, waarbij bezieling centraal staat.

Cultuur

Zoals je bij een pasgeboren kind de ervaring kunt hebben via de ogen rechtstreeks in de ziel te kijken, zo is dat dikwijls ook bij een startende organisatie. De bezieling is vaak nog uiterst krachtig aanwezig. Veel meer dan dát is er meestal ook niet: een droom, een vermoeden, een mogelijkheid om in iets van betekenis te kunnen, een 'gat in de markt'. En mensen – aanvankelijk meestal één persoon – die geloven dat die droom gerealiseerd kan worden, daarvoor willen gaan en niet terugdeinzen voor het gegeven dat voor de rest alles onzeker en open is. Het 'wat' staat voorop, en het 'hoe' is een groot gezamenlijk zoekproces van vallen en opstaan, van 'trial and error'. Met en

van elkaar leren, ontwikkelen en groeien, opdat het beste van eenieder aanbod komt en de meest creatieve synergie ontstaat – het is in startende organisaties meestal volkomen vanzelfsprekend, zoals dat ook zo is bij jonge kinderen. De wereld is nog een groot en openliggend speelveld.

Totdat zich op individueel en collectief vlak een karakter vormt en er op collectief vlak een cultuur gaat ontstaan. Er ontvouwt zich een patroon, een manier van doen, waarbij slechts een enkele route overblijft – veelal de weg van de minste weerstand. Een route die weliswaar tot de bestemming leidt, maar die tegelijkertijd de actieradius van de reiziger ernstig inperkt. Bijvoorbeeld de route van het ongeduld, een karaktereigenschap van een van de pioniers, waardoor er gaandeweg een stijl van leidinggeven ontstaat waarbij men steeds minder luistert naar wat er leeft bij de achterhoede. Of de route van conflicten vermijden, omdat men in de begintijd onenigheid met een sleutelfiguur niet tot een goed einde wist te brengen, wat leidde tot een ongewenste en pijnlijke breuk.

Patronen onderkennen en doorbreken

Zo ontstaan er in de onderstroom van elke menselijke onderneming patronen, zowel door beelden en overtuigingen die mensen vanuit hun biografie inbrengen, als door beelden die ontstaan vanuit bepalende gebeurtenissen in de biografie van de organisatie en vanuit wat mensen meemaken in het dagelijks werk van het primaire proces. Patronen die een tijdlang tot op zekere hoogte zinvol kunnen zijn en zekerheid verschaffen, maar die na verloop van tijd de samenwerking meestal steeds meer beperken en de bezieling in de weg zitten. De vraag: ‘Hoe moeten wij ons hier gedragen?’ wordt dan (ongemerkt) belangrijker dan: ‘Wat motiveert en bezielt ons hier?’

Uit deze patronen komen specifieke en terugkerende problemen voort. In boeddhistische termen: elke organisatie schept een eigen karma. Ongeduldige leiders creëren medewerkers die graag op de rem trappen. Medewerkers die conflicten proberen te vermijden, leren echter niet om conflicten op te lossen en blijven er daardoor onnodig lang in hangen. Problemen die zich neigen te herhalen, vaak steeds een graadje erger, totdat men zich bewust wenst te worden van het aandeel dat men zelf heeft gehad in het ontstaan

ervan. Dan kan de wal het schip doen keren en een cultuurveranderingsproces op gang komen, waarbij bezieling weer een kans krijgt.

Wie, onafhankelijk van zijn formele positie, leidinggevend wenst te zijn in zijn organisatie of team, ziet het – naast zijn inhoudelijke functie – als belangrijkste taak zichzelf en zijn collega's bewust te laten zijn van de patronen die zich in de cultuur genesteld hebben en er zorg voor te dragen dat deze patronen losgelaten worden. Of je nu een leidinggevende bent of niet, je bent erop gericht dat het speelveld zo vrij en creatief mogelijk blijft en dat de oorspronkelijke bezieling blijft pulseren en tot uitdrukking wordt gebracht. In alles wens je jezelf en je collega's erop aan te spreken dat de cultuur lerend en dienstbaar blijft. Dit boek biedt daartoe niet alleen een inspirerende manier van kijken, maar ook concrete handvatten.

Bronnen van groei en ontwikkeling

De ontwikkelingsweg die wij met dit boek aanbieden, is gevoed en getoetst door de praktijk. Al bijna 35 jaar houden wij ons immers als begeleiders in organisatieontwikkeling in tal van organisaties en teams, en in vrijwel elke sector van de samenleving, intensief bezig met het diagnosticeren en doorbreken van cultuurpatronen. Dit mede gevoed door de diepgaande kennis en ervaring die wij opdoen in de andere tak van onze organisatie, waar wij al bijna even lang een opleiding aanbieden voor mensen die hun bestaan meer in overeenstemming willen brengen met hun diepste bezieling.

Beide ervarings- en kennisgebieden staan aan de basis van het model waarin wij gaandeweg onze visie hebben samengevat en dat centraal staat in dit boek.

Zowel naar binnen kijkend, naar wat wij als de succesfactoren van onze organisatie beschouwen, als naar buiten kijkend, naar datgene waar wij organisaties op aanspreken als het gaat om groei en ontwikkeling, zijn wij acht bronnen gaan onderscheiden. Deze fundamentele, universele waarden zijn bepalend voor de cultuur van een groter geheel. Naast de fundamentele kernwaarde van bezieling, gaat het om de daaraan verbonden kernwaarde van vertrouwen en vervolgens de meer secundaire (maar daarom niet minder belangrijke) complementaire waarden van kringbewustzijn en

leiderschap, zelfonderzoek en verantwoordelijkheid, en waarachtigheid en mededogen.

Metafoor van de bron

In de archetypische wereld van sprookjes en mythen is de bron vaak het schouwtoneel van allerlei gebeurtenissen. Het is een plek waar mensen elkaar ontmoeten, waar het hart opengaat, en waar mannen en vrouwen verliefd worden – soms ook (zoals Narcissus) verliefd op zichzelf. Waar gouden ballen in vallen en prinsessen kikkers moeten leren kussen, zodat ze in prinses veranderen met wie ze kunnen trouwen. Soms huizen er afschrikwekkende monsters of is het water brak en giftig. Soms staat de bron droog en wordt er dorst geleden, want – zoals het in oosterse wijsheidsboek *I Tjing* zo mooi wordt verwoord: ‘Men kan de stad verleggen, maar niet de bron.’

Zo wordt de bron geassocieerd met levenswater dat hernieuwde levensenergie schenkt en over bijzondere geneeskraft beschikt. Het stromen van de bron wordt in verband gebracht met revitalisatie en vernieuwing. Het biedt water aan de dorstige reiziger, die daarmee verkwikt zijn weg kan vervolgen.

Uit de Ardennen kennen we het fenomeen van de ‘chantoirs’ (verdwijngaten), een landschap vol met bronnen, verborgen in holtes en overgroeid met struikgewas. Als je ze wilt vinden, moet je niet je ogen maar je oren gebruiken en leren luisteren naar hun ‘gezing’.

In de woestijn heten ze oases en zijn ze van levensbelang. In de oneindige leegte van de woestijn herken je ze van verre aan de paar palmbomen die erbij groeien. Vaak gaat het om een armzalig stroompje, waarbij zich dikwijls een wonderbaarlijk fenomeen voordoet: als gevolg van onder- en bovendruk geeft de bron meer water en gaat krachtiger stromen, als je er meer uit put!

Prachtige beelden, die je op een andere en diepere laag aanspreken dan de ratio. Wat zijn onze bronnen? Stromen ze of staan ze droog? Hebben we er genoeg aan of zijn er nog andere bronnen nodig? En hoe vinden we die? Kunnen we ze ergens in de ziel van het landschap van onze organisatie horen zingen? En hoe krijgen we ze stromend? Werkt het inderdaad zo dat, als we er meer aanspraak op doen, ze meer gaan geven? En het water dat dan opwelt,

hoe helder is dat? Waar is het wellicht door vertroebeld of vergiftigd geraakt? En kunnen we er vrij uit putten of houden zich ‘monsters’ erin schuil?

Belangrijke vragen waarmee je in een team of organisatie een ander, gevoelsmatiger en diepgaander gesprek op gang kunt brengen over de cultuur die zich gevormd heeft en de bezieling die daarachter aanwezig is. Het maakt op een toegankelijke manier bespreekbaar wat er speelt in de onderstroom van de organisatie.

De bron associëren we overigens dikwijls met water, maar het kan natuurlijk ook om licht gaan. Zo kun je de acht bronnen van groei en ontwikkeling ook stuk voor stuk zien als lichtbronnen die, elk vanuit een specifiek perspectief en met een specifieke kleur, licht laten schijnen in de organisatie. Als je, net als bij een prisma, de verschillende kleuren laat samenvallen, ontstaat er een samenhangend, helder wit licht: het licht van de ziel van de organisatie.

Bezieling en vertrouwen

In het hart van ons bronnenmodel ontspringt aan de bron van bezieling als het ware een rivier. Alle andere bronnen leiden daar uiteindelijk naartoe, ze voeden en versterken haar. Bezieling is datgene wat mensen ten diepste beweegt en motiveert. Het zorgt dat er richtinggevoel, passie en liefde door de organisatie stroomt. Het is het geheim van de kok: dat wat het product of de dienst van de organisatie zijn onderscheidende kwaliteit geeft en waarmee de organisatie werking heeft in de wereld. Hoofdstuk 1 is gewijd aan deze bron.

Bezieling stroomt in een bedding van vertrouwen. Vertrouwen maakt dat mensen zich aan elkaar en aan de organisatie durven over te geven. Dat ze zichzelf durven te geven, fouten durven te maken en zich zo, met vallen en opstaan, ontwikkelen. Dat ze soms ook onzeker, kwetsbaar en zoekend mogen zijn. Zonder vertrouwen regeert de angst en moet alles vastgelegd worden in regels en procedures. Wantrouwen is misschien wel de grootste energievreter die we kennen in onze organisaties. Het is dodelijk voor de creativiteit en staat haaks op de noodzaak om als organisatie voortdurend te blijven experimenteren en innoveren, nieuwe werkelijkheden te onderzoeken en nieuwe wegen in te slaan. Vertrouwen staat centraal in hoofdstuk 2.

De bronnen bezieling en vertrouwen zorgen er samen voor dat de werkplek een broedplaats wordt, waarin mensen kunnen groeien en het beste van hen boven komt.

Kringbewustzijn en leiderschap

Om bezieling te laten werken, is niet alleen vertrouwen nodig, maar dienen ook andere (hulp)bronnen aangeboord te worden. Om te beginnen het bewustzijn dat wij kringbewustzijn noemen. Dit is het besef dat de kracht van een organisatie bepaald wordt door de mate waarin iedereen – dus niet alleen de formele leidinggevenden – zich verantwoordelijk voelt voor het grotere geheel.

Kringbewustzijn staat tegenover het kuddebewustzijn dat in veel organisaties dominant is. Daarbij is het individu als uniek en autonoom wezen eigenlijk niet aanwezig en regeert de afhankelijkheid van en aanpassing aan de verwachtingen van de cultuur. De formele leider fungeert eenzaam vanaf de top van de piramide, als herder van een kudde; alleen hij heeft het uiteindelijk voor het zeggen.

In hoofdstuk 3 onderzoeken wij het transformatieproces van de piramide naar de kring, een transformatie die zich in deze tijd op vele plekken in de samenleving aan het voltrekken is.

Kringbewustzijn berust op persoonlijk leiderschap: op het individu dat zich vrijmaakt van afhankelijkheid, zich van afgeleide tot medeschepper en partner ontwikkelt, en boven alles trouw leert te zijn aan zichzelf en aan datgene wat hem bezielt. In hoofdstuk 4 gaan we, aan de hand van het verhaal van Parcival en de queeste naar de heilige graal, in op de essenties van het individuatieproces dat aan de basis staat van leiderschap. Ook besteden we aandacht aan de vorm van leidinggeven die nodig is om medewerkers in hun persoonlijke leiderschap te faciliteren. Je bent daarbij niet gericht op de eigen eer en glorie, maar scheidt er juist genoeg in om anderen te laten schitteren. We noemen dat dienend leiderschap.

De bronnen kringbewustzijn en dienend leiderschap zorgen ervoor dat de verschillende krachten in de organisatie zich verbinden tot een veelkleurig en toch eenduidig ondernemend en efficiënt geheel.

Zelfonderzoek en verantwoordelijkheid

Zelfonderzoek begint bij het besef dat ieder van ons zich, vaker dan hij zou willen, laat leiden door verkeerde motieven. Of zich, ondanks alle goede intenties, toch laat overnemen door verkeerde en wezensvreemde gedachten, emoties en impulsen, die zomaar uit onze schaduw naar voren kunnen komen. Het besef dat we, zoals Martin Buber het aanduidt, vaak ‘niet zeggen wat we bedoelen en niet doen wat we zeggen’.

Ook op collectief niveau, als team of organisatie, gedragen we ons dikwijls niet zoals we dat zouden willen, al dan niet geformuleerd in de fraaie gedragscodes en ‘mission statements’ waarmee organisaties vaak te koop lopen. In hoofdstuk 5 onderzoeken we hoe dit komt en introduceren we een aantal psychologische begrippen die eigenlijk elk werkend mens zou moeten kennen, zoals geïdealiseerd zelfbeeld, masker, beelden, schaduw, projectie, overdracht en tegenoverdracht.

Zelfonderzoek krijgt pas echt betekenis als het gepaard gaat met de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor hetgeen daarmee aan het licht komt. Het roept op om je niet langer te verschuilen achter omstandigheden, je verleden of de omgeving. Het nodigt uit om de weliswaar pijnlijke maar ook comfortabele positie van het slachtofferschap op te geven, en op jouw manier de blues van het leven te gaan spelen; steeds weer een creatief antwoord te geven op dat wat je overkomt.

Het woord antwoord staat niet voor niets centraal in het begrip verantwoordelijkheid. Het is de kern van wat in organisaties bedoeld wordt met eigenaarschap en het is bij uitstek het medicijn tegen het meest besmettelijke virus van de Nederlandse werkplek: het uiteindelijk tot ‘kankeren’ leidende ‘Daar kan ik toch niets aan doen?’-virus.

De bronnen zelfonderzoek en verantwoordelijkheid maken dat de organisatie een lerende organisatie wordt.

Waarachtigheid en mededogen

Waarachtigheid is de innerlijk drang om de waarheid te spreken. Het zorgt ervoor dat de cultuur in de organisatie openblijft, dat mensen niet óver maar mét elkaar praten. Het is nauw verbonden met het geweten – een dieper weten dat van binnenuit tot je spreekt en je vrijmaakt van wat in het sociale verkeer gewenst en verwacht wordt. Het vraagt om een specifieke vorm van moed, de moed die kenmerkend is voor de profeet en de klokkenluider, de moed om zo nodig alleen te staan.

Zonder waarachtigheid verwordt een gemeenschap tot een tirannie van de meerderheid en zal de macht (zoals zo vaak) corrumperen, omwille van zelfbehoud en vanuit zelfoverschatting. Aan de hand van het sprookje van de kleren van de keizer gaan we er in hoofdstuk 7 dieper op in en formuleren ten slotte de belangrijkste vuistregels voor het geven van effectieve feedback.

Ook waarachtigheid heeft echter schaduwkanten. Zij kan moralistisch en oordelend zijn en dient daarom altijd verbonden te worden met de bron van mededogen. Mededogen is het fundamentele besef dat jij en de ander een zijn, dat niets menselijks jou vreemd is, en ieder mens faalt, zoekt en worstelt.

Mededogen wordt vaak verward met medelijden, maar heeft daar eigenlijk niets mee van doen. Met medelijden plaats je jezelf erbuiten en erboven, terwijl mededogen je ernaast plaats en voor verbinding zorgt. Mededogen maakt de werkplek tot een plek waarin er zorg is voor elkaar, men elkaar helpt en een basale veiligheid heerst waarbij kwetsbaarheid tot kracht kan worden. Met het verhaal van prins Siddhartha die zich ontwikkelt tot Boedha als leidraad, besluiten we in hoofdstuk 8 ons onderzoek naar de bronnen van groei en ontwikkeling in organisaties.

Waarachtigheid en mededogen zorgen ervoor dat de communicatie in een organisatie schoon en doeltreffend wordt en tot werkelijk contact leidt.

Een nieuwe gedragscode

In het kort bieden de acht bronnen van groei en ontwikkeling de volgende leidraad aan:

- Stuur op bezieling, in plaats van op resultaten en laat de resultaten vanzelf volgen.
- Geef vertrouwen, in plaats van om vertrouwen te vragen, weiger te moeten controleren.
- Vraag om het leiderschap van iedereen, in plaats van het voor te behouden aan de formele hiërarchie.
- Stel je leiderschap ten dienste van de kring, in plaats van te gaan voor de eigen eer en glorie.
- Wees bereid tot zelfonderzoek, in plaats van blind door te gaan in je patronen.
- Neem je verantwoordelijkheid en doe wat je kunt, in plaats van passief toe te zien en het aan anderen over te laten.
- Kies ervoor waarachtig te zijn en je uit te spreken, in plaats van je te verbergen achter maskers en over anderen te spreken;
- Houd je hart open en wees mededogend, in plaats van je af te sluiten voor het leed van de ander en te oordelen.

Deze nieuwe, eigentijdse gedragscode kan een leidend kader zijn op zowel het individuele niveau, het teamniveau als het organisatieniveau. Het kan richting en toetsing bieden bij elk project, elk veranderingsproces en elke reorganisatie. Ook kan het worden gebruikt als opleidingsmodel en als referentiekader voor wervings- en selectiegesprekken en functioneringsgesprekken.

Opbouw van de hoofdstukken

In elk hoofdstuk exploreren we steeds eerst wat wij onder de betreffende bron verstaan. We plaatsen hem in de tijdsgeest en observeren of we de bron al dan niet zien stromen in organisaties. Aan welke kenmerken kun je aflezen hoe het ermee gesteld is in jouw team en organisatie?

Vervolgens gaan we ermee de diepte en de breedte in. De diepte, door inspiratie te putten uit de diverse geestelijke tradities (zoals die van het jodendom, christendom, boeddhisme en hindoeïsme) en de grote verhalen, sprookjes en mythen die daaraan verbonden zijn. We maken dit toepasbaar voor deze tijd en de context van organisatieontwikkeling. De breedte exploreren we door alle aspecten van de bron en de samenhang met andere bronnen te beschouwen.

Ten slotte maken we het zo praktisch en concreet mogelijk, door bij elke bron handvatten aan te reiken. Die zijn voor elke medewerker bruikbaar, maar kunnen primair gericht zijn op leidinggevend en mensen in eindverantwoordelijke posities. Vanuit dat laatste perspectief geven we ook suggesties over wat je als organisatie kunt doen. Zo is dit boek ook interessant voor hr-managers en de collega's in het veld van organisatieontwikkeling en leiderschapsopleidingen.

De praktijkgerichtheid van dit boek komt overigens ook tot uitdrukking in een groot aantal aansprekende voorbeelden en casussen. Ook de weg die wij zelf gingen, in de ontwikkeling van ons samenwerkingsverband, komt daarin aan bod.

Dankbetuiging

Dit boek is geschreven op basis van het materiaal dat mij werd aangeleverd door het team van begeleiders om mij heen, nadat wij in de zomer van 2012 de acht bronnen voor het eerst formuleerden als onze kernwaarden. Daarom heb ik ervoor gekozen om steeds over 'wij' en 'ons' te spreken. Zonder deze voorgeschiedenis had ik dat vermoedelijk ook zo gedaan, zo diep besef ik dat ik ingebed ben in ons geheel en ik op de schouders sta van mijn leermeesters; Jaap Voigt in het bijzonder.

Ik ben sowieso wie ik ben door de mensen om mij heen, met wie mijn lot diep verbonden is. Om te beginnen mijn vrouw Arienne Bruijn en mijn vriend en mededirecteur Bas Klinkhamer. Ik sidder bij de gedachte hen ooit te moeten missen en ben diep dankbaar voor onze band. Die maakte zich ook bij het schrijven van dit boek concreet, in de vele (gevraagde en ongevraagde advie-

zen) die zij mij gaven. Bas is zelfs degene geweest die met het idee kwam om onze manier van kijken in een model te vatten.

Maar ‘ons’ is om te beginnen Marcel Favier, die aanvankelijk de projectleider was van dit schrijfproject, en mij met grote zorgvuldigheid en toewijding een schat aan ‘prima materia’ bezorgde, zodat ik van start kon gaan met mijn alchemistische schrijfwerk. Beginmateriaal dat bijeengebracht werd door mijn diep gewaardeerde collega’s Ellen van Damme, Tsjitske Dijkstra, Mitzi Gras, Ineke Helmer, Monique van Laarhoven, Bertram Lammers, Ruth Soesman, Gert Stegeman, Pam van der Vugt en Reyke Zwartjes.

Wat ik het meest in hen waardeer is dat ik volledig kan vertrouwen op hun professionaliteit en zelfstandigheid, maar dat zij mij tegelijkertijd nodig durven te hebben, en mij daarin de plek gunnen waarin ik mij het meest van waarde voel – precies zoals dat in het proces van dit boek ook gebeurd is. We zijn waarlijk een kring van unieke maar toch nauw verbonden individuen, waarin de geest van wat ons drijft en beroert rondgaat en wij elkaar stimuleren het beste in ons naar boven te brengen. Het is een voorrecht om daar deel van te mogen uitmaken.

Onze kring beperkt zich echter niet tot het eigen team; opdrachtgevers maken er ook deel van uit. Zonder hen zouden wij niet bestaan en zonder hen was dit boek er niet gekomen. Wij beseffen ons ten zeerste hoeveel vertrouwen het vraagt ons zo mee te laten kijken in de keuken en zich over te geven aan onze toch behoorlijk onorthodoxe manier van werken. Ik dank hen voor deze inzet en moed.

Ten slotte zijn er nog enkele personen zonder wie dit boek er niet gekomen was. Dat zijn de mensen van ons communicatie- en uitgeefteam: Bertie Hendriks, Marthe van der Noordaa, en (ten tweeden male) Ruth Soesman en Bas Klinkhamer. Mijn dank gaat uit naar de (stevige) feedback – die ik soms in eerste instantie niet gemakkelijk in ontvangst nam, maar die ik zeker niet had willen missen. Hier moet ook Denise Hulst genoemd worden, die hielp bij het vinden van een uitgever.

Last but not least bedank ik de mensen van Management Impact, de uitgeverij die wij vonden: Freek Talsma en Douwe van Randen. Met hen kon ik, tot mijn blijdschap, samenwerken in de geest van dit boek: bezielend en vertrouwensvol. En ten slotte gaat mijn dank uit naar de betrokken zelfstandige creatieven Douwe Hoendervanger (ontwerper) en Harry Haakman (tekstredacteur) die het boek, smaakvol en precies, op een aanzienlijk hoger visueel aantrekkelijk en taalkundig plan wisten te brengen.

Hans Wopereis geeft samen met Bas Klinkhamer leiding aan het ITIP, school voor Leven en Werk, gevestigd in Zutphen. Het ITIP bestaat sinds het midden van de jaren tachtig van de vorige eeuw en is altijd werkzaam geweest zowel in de zakelijke wereld van organisatieontwikkeling als in de particuliere wereld van persoonlijke ontwikkeling. Het is vooral de samenhang tussen deze beide werkvelden die het ITIP uniek maakt: organisaties ontwikkelen zich uiteindelijk pas werkelijk via de persoonlijke ontwikkeling van haar mensen, en persoonlijke ontwikkeling krijgt pas echt betekenis als het vorm krijgt in het dagelijkse werk. Zo'n 35 begeleiders zijn aan het ITIP verbonden, waarvan ongeveer de helft mede-eigenaar is.

Door de tijd heen heeft Hans Wopereis tal van cultuurveranderingsprojecten geleid in organisaties. Daarnaast ontwikkelde hij samen met Bas Klinkhamer twee nieuwe opleidingen, een geaccrediteerde coachopleiding 'Instrument voor hulp' en een opleiding voor leidinggevendenden 'De Juiste Maat; leidinggeven vanuit bezieling en vertrouwen'. Ook heeft hij de werkzaamheden van het ITIP uitgebreid met een tak die zich bezighoudt met loopbaanbegeleiding. In samenwerking met reisorganisatie SNP stond hij verder aan de wieg van Bezieningstochten.

Hij begeleidt zelf met enige regelmaat (management)teams die hun cultuur tegen het licht willen houden, biedt een doorlopende masterclass 'Bezielend Leiderschap' aan voor mensen in eindverantwoordelijke functies, en leidt diverse retraites binnen de opleidingen van het ITIP.

In 2009 verscheen bij Kok/ten Have zijn eerste boek *Het licht en de korenmaat; je ziel als werkgever*. Van dit boek zijn intussen meer dan 9000 exemplaren verkocht. In 2016 is er bij het ITIP een hernieuwde uitgave verschenen.

Hans Wopereis is geboren in 1962 in Haarlem, volgde het atheneum in Heemstede, en is aan de universiteit van Leiden opgeleid als jurist. In 1984, tijdens zijn laatste studiejaar, werd hij voorzitter van de Leidse Veerstichting, een stichting die jaarlijks een groot tweedaags symposium aanbiedt om huidige en toekomstige vormgevers van de samenleving met elkaar in gesprek te brengen. Het besef dat de mensheid op een kritiek punt is aanbeland in haar ontwikkeling en dat de werkelijke verandering die daarvoor

nodig is bij het individu zou moeten beginnen, was het thema van dit symposium en zorgde voor een ommekeer in zijn bestaan. Jaap Voigt, een van de oprichters van het ITIP, werd zijn leermeester en leidde hem het ITIP in.

Hans Wopereis is getrouwd en heeft twee dochters die inmiddels het huis verlaten hebben. Hij woont samen met een ander gezin op een boerderij in Empe, vlakbij Zutphen.

‘Velen geloven dat organisatieontwikkeling vooral te maken heeft met wat gemeten kan worden. Verbazingwekkend is het hoe weinig mensen geloven in de kracht van bezieling, van je idealen en je dromen. Dit boek toont aan hoeveel meer dit kan opleveren dan het sturen op beheer, control en getallen. Een uiterst inspirerend appèl om in het werk “heel de mens” aan te spreken.’

– *Doekle Terpstra, voorzitter Techniek Nederland*

‘Een prachtig, wijs en waardevol boek, dat ik gretig en met veel plezier las. Het sluit aan bij mijn verlangen om de goede dingen te doen in mijn werk en is een wegwijzer en bemoediging om die dingen te versterken en verbeteren. Met aansprekende voorbeelden, raakt het de kern van wat bezielend leiderschap voor mij is.’

– *Sarien Shkolnik, bestuurder Graafschap College*

‘Dit boek heeft me nieuwe energie en uitdagende ideeën gegeven over wat ik kan doen om ons bedrijf in verbinding met elkaar te brengen en te houden. Ik heb de ervaring dat wanneer die verbinding er is, je met elkaar als vanzelf de juiste dingen doet en je elke storm kunt doorstaan. Niet eerder heeft een boek mij zo gesterkt in de kracht en het belang hiervan. Kortom, zeer inspirerend!’

– *Axel Posthumus, algemeen directeur Windunie Groep*

‘Wat een mooie inzichten! Van diep filosofisch tot zeer praktisch met altijd de bezieling en haar hulpbronnen als uitgangspunt. En ook een boek gewoon over het werk, organisaties, jij en ik.’

– *Thijs Houtappels, bestuurder Atlant wonen, zorg en welzijn*

‘Bij het aansturen van de veranderingen in onze organisatie, merk ik dat de acht bronnen, die centraal staan in dit boek, er echt toe doen. Het werken vanuit deze bronnen is wellicht niet de gemakkelijkste weg, maar levert wel de meeste diepgaande en duurzame ontwikkeling op. Voor mij was het lezen van het boek een feest van herkenning, aanscherping en vernieuwende inzichten!’

– *Frans Schippers, directeur Veiligheidsregio Kennemerland*

We leven in een overgangstijd waarin de hiërarchische manier van organiseren onder druk staat. Meer dan 1,2 miljoen mensen volgen liever hun hart als zzp'er dan zich te voegen in de systemen en cultuur van een organisatie. Tegelijkertijd bezwijken steeds meer medewerkers fysiek en geestelijk onder toenemende werkdruk en een gebrek aan motivatie. Hoe dit te keren?

De enige weg is bezieling. Wanneer mensen elkaar gaan herkennen en vinden in het diepste wat hen drijft, geven ze vanzelf dat 'extra'. Dat maakt het verschil en brengt samenwerking opnieuw blijvend plezier en vervulling.

Bezieling werkt biedt een inspirerend en praktisch kader van acht universele waarden die je kunt inzetten om bezieling tot beginpunt te maken in je organisatie en de cultuur van je team. Met het aanboren van deze acht bronnen ontwikkelt je organisatie zich tot een betekenisvolle plek, waar ieders leiderschap wordt aangesproken.

'Dit boek beschrijft acht levensgrote thema's als bezieling, vertrouwen en waarachtigheid op een praktische en laagdrempelige manier. Thema's die ieder in zichzelf om jaren van reflectie en oefening vragen en – waarschijnlijk daardoor – binnen organisaties onterecht te weinig aandacht krijgen.'

Wouter Hart, spreker en auteur van *Verdraaide organisaties* en *Anders Vasthouden*



www.itip.nl
www.managementimpact.nl

onderdeel van
VAN
VAKMEDIANET

