

Hans Wopereis

HET LICHT  
EN DE KORENMAAT

*Je ziel als werkgever*

Vijfde druk

*Uitgeverij*  
**Ten Have**

# Inhoud

## Woord vooraf 9

## Inleiding 17

De betekenis van werk in de verschillende tradities – Werk als leerschool – Mijn achtergrond, onze achtergrond – Onze visie en werkwijze – Voor wie dit boek geschreven is – De opbouw van het boek – Dank

## Hoofdstuk 1. De ziel erkennen 31

De stem van de ziel – Kwaliteit – Erkenning van de ziel – De erkenning van de ziel in de praktijk van alledag – Niet-weten – De persoonlijkheid en haar belangen – De wordingsweg van mens en organisatie – Karma – Crisissen als genade in vermomming – Een belangrijke kanttekening – De persoonlijkheid als instrument – Het beeld van de jakobsladder – De ladder en zijn treden – Het functionele niveau – Het persoonlijke niveau, het niveau van de cultuur – Het archetypische niveau – Ontwikkeling op de verschillende niveaus

## **Hoofdstuk 2. Collectief in slaap 57**

Cultuur – Het bed van Procrustes – In het bed van de cultuur wordt geslapen – Kenmerken van collectieve slaap – Typen van cultuur – De teruggetrokken cultuur – De ontevredenheidscultuur – De opofferingscultuur – De prestatiecultuur – De machtscultuur – Zicht krijgen op de cultuur van de organisatie waar jij werkt – De geboorte van de organisatie – De biografie van de organisatie – Helden, antihelden en zondebokken – Gebouw en omgeving

## **Hoofdstuk 3. Wakker worden en gaan 95**

De cultuur als systeem van slavernij – De afdaling naar Egypte – Van wederkerigheid naar slavernij – Onderwerping is ook altijd: je laten onderwerpen – De tirannie van het overlevingsbewustzijn – Toelaten van lijden en verlangen – De plagen van het vasthouden – De visie op het Beloofde Land – Loslaten en gaan – Een voor een – Synchroniciteit en resonantie – Door de Rode Zee – Door de woestijn – Regels, geboden en verboden – De ongrond als grond

## **Hoofdstuk 4. Kringbewustzijn 119**

De piramide als beeld van organisaties en leiderschap – Vaders en kinderen – Goede en slechte vaders – Kenmerken van overdracht – Overdracht in de verschillende culturen – Goede en slechte kinderen – Kenmerken van tegenoverdracht – Effecten van overdracht en tegenoverdracht – Ontwikkelingen in de tijd – De organisatie als kring – Een leeg, werkend midden – Koning Arthur en zijn Ronde Tafel – Leidinggeven in de kring – Dienend leiderschap – Zo boven, zo beneden; en zo beneden, zo boven – Een neuslengte voorop

## **Hoofdstuk 5. Persoonlijk leiderschap 145**

Partner zijn in de schepping – Zoals jij is er maar één – Je eigen kruis dragen – Door de gaten van de fluit – Verantwoordelijkheid nemen voor je schaduw – Herkenning van je schaduw – Van je schaduw kun je leren – Verantwoordelijkheid nemen voor onze talenten – Jouw archetype – Het ontdekken van je archetype – Overgave aan je archetype – Toe-eigening van het archetypische – Archetypen en hun schaduw – Responderen op het archetypische

## **Hoofdstuk 6. Waarachtig in contact 171**

Erkenning van de eigen onwaarachtigheid – De Truman Show van het dagelijks bestaan – De Truman Show van onze samenleving – Onwaarachtigheid in organisaties – De mantel der liefde – Het archetype van de profeet – Het verhaal van de profeet Jona – Bewust van je eigen projecties – In openheid leven en zonder enig effectbejag – Profeet in de ware zin van het woord – Timing en de kunst van het zwijgen – Contact; het heilige midden tussen afstand en nabijheid – Mededogen – Vergeving vragen en vergeving schenken – Niet alleen confronteren, maar ook waarderen

## **Hoofdstuk 7. Dansen met de weerstand 201**

Het beest in onszelf – Ken jezelf en ken je tegenstander – Basisvormen van weerstand – Wapens van de weerstand – Weerstand, waartegen eigenlijk? – Macht en controle – Maskers van de weerstand – Antwoord geven op... – Meditatie in actie – Weerstand als onbewuste voorbode van overgave – De realiteit van de vreeswekkendheid van verandering – Dansen met de weerstand in de praktijk

## **Hoofdstuk 8. Rust en ritme 229**

Ritmeverstoring als hét kenmerk van deze tijd – Een afvalrace  
– Kenmerken van ritmeverstoring in het dagelijks leven en  
werk – De innerlijke slavendrijver – Het toelaten van de klei-  
ne dood – Eer betonen aan de scheppende leegte – Overgave  
aan de leegte – In de dagelijkse praktijk – Zielentijd in orga-  
nisaties – Ontspannen te midden van de spanning – Werk dat  
van-zelf-sprekend bij je past

**Tot besluit: blijven of weggaan? 259**

**Verantwoording 262**

**Register 270**

## De ziel erkennen

Alles mag je vergeten, behalve dat ene. Dat ene waar je voor leeft en werkt, waar je het allemaal voor doet. Waarvoor je op een donkere winterochtend, als alles in je door wenst te slapen, toch uit je bed komt en je voor de zoveelste keer bumper aan bumper in de file gaat staan. Of waarvoor je toch weer contact probeert te maken met je collega's, die je nooit hebt uitgezocht en die je zo makkelijk misverstaan. Dat ene waar je het allemaal voor doet...

Maar in de waan van de dag, in de honderdduizend onbelangrijke of belangrijke dingen in en om je heen, vergeet je telkens *juist* weer dat ene. Je vergeet het vaak niet eens aan het eind van je werkdag als je moe begint te worden, nee, het overkomt je vaak nog voordat je over de drempel van je werkplek bent gekomen, als je in de file staat, of gewoon, tijdens het opstaan. Als je terugkijkt op je leven blijkt je het zelfs weken of jaren vergeten te zijn. Er zijn periodes waarin je zelfs vergeten was dat je het vergeten was. Dat ene...

### *De stem van de ziel*

Dat ene, dat is de bezieling van waaruit je leeft en werkt. Het is de stem van het beste wat je in je draagt. Het is de stem van je verlangens en je dromen. Van dat wat je boven jezelf doet uitstijgen, wat je bestemming en zin geeft in het leven. Bezieling is hetgeen dat mensen met elkaar verbindt, elkaar doet begrijpen, motiveren en liefhebben. Het is dat wat ervoor zorgt dat

werk méér wordt dan een vreugdeloze plicht en een eeuwige zorg voor brood op de plank. Dat waar je zelfs voor betaald krijgt en wat de organisatie in de meeste gevallen nog winst oplevert ook. Of, beter gezegd: *dat* ene, dát is waar je voor betaald krijgt en wat meerwaarde genereert. Dat ene, dat is de ziel. Jouw ziel. De ziel waar je als mens ten dienste van staat. Je werkgever, in de meest waarachtige betekenis van het woord.

De ziel is geen luxe artikel, of iets zeldzaam heiligs. Zij is iets waar mensen blij van worden, dat wat een product of dienst wezenlijke kwaliteit geeft en werkelijk aantrekkelijk maakt. Niet de vluchtige aantrekkelijkheid van een mooie buitenkant, maar de aantrekkelijkheid van iets wat in je blijft hangen en je zo bijblijft. Producten of diensten waarvan je kunt zeggen: *Die zijn gemaakt of ontwikkeld met hart en ziel*, of: *Daar heeft de maker zijn hele ziel en zaligheid in gelegd*. Dat is voelbaar, zichtbaar, hoorbaar, kortom: merkbaar. Het geheim van de ziel is het geheim van de kok. Ook commercieel gezien, een uiterst interessant gegeven! Niet voor het effectbejag op korte termijn, maar wel in duurzame zin, als een blijvende, magnetische kracht.

### *Kwaliteit*

Waar vanuit bezieling wordt gewerkt, wordt kwaliteit geleverd. Kwaliteit is dan een volkomen natuurlijk en vanzelfsprekend iets, waar geen aparte procedures en methodes, noch speciale kwaliteitsmanagers op hoeven te worden ingezet. Kwaliteit is iets wat je soms kunt zien: de afwerking van een mooie leren schoen, of een sieraad dat zorgvuldig en ambachtelijk is vormgegeven. Maar kwaliteit is ook iets wat je kunt voelen: dat er met liefde, aandacht en geduld aan iets gewerkt is. Waarom? Omdat daar waar je bezield bent, je ook houdt van wat je doet. De liefde en passie die je voelt voor het product wat je maakt of voor de dienst die je levert *is* de kwaliteit in die scheppende handeling. Kwaliteit is liefde in actie.

In een van zijn boeken over zijn verblijf in een van de Duitse concentratiekampen geeft Primo Levi een dramatisch voorbeeld van iemand die tot het bittere eind toe voor kwaliteit blijft gaan en liefde blijft leggen in dat wat hij doet. Het betreft een metselaar die bevolen wordt een nieuwe gasoven te metselen. Of-schoon hem op sadistische wijze duidelijk is gemaakt dat het zijn eigen graf betreft, beschrijft Primo Levi hoe de metselaar zijn taak vol overgave, toewijding en precisie verricht. De goede man gaat zelfs zo ver dat hij ter wille van de kwaliteit van zijn metselwerk de bewakers om ander, beter speciezand vraagt.<sup>2</sup>

Het is misschien een wat schokkend voorbeeld, maar zó veel kun je dus houden van je vak. En wie dat doet, gaat vanzelfsprekend altijd weer voor maximale kwaliteit.

### *Erkenning van de ziel*

Liefde leggen in het werk dat je doet, begint bij het erkennen van het bestaan van de ziel. De erkenning van dat wat Rumi zo mooi beschrijft als het allerbelangrijkste wat er is en waar jij ten dienste van staat. De ziel geeft namelijk identiteit en richting. Zij is de kern van jouw specifieke bijdrage aan het grote geheel. Zij is ook de kern van de specifieke ontwikkelingsopdracht die je te volbrengen hebt in het leven. De ziel geeft je talenten mee, maar ook een opdracht waar jij je leven lang mee bezig bent. De opdracht om trouw te zijn aan jezelf en je licht niet onder de korenmaat te steken.

Die opdracht en die talenten zijn het allerbelangrijkste voor jou als individu, maar ook voor grotere gehelen als organisaties, steden en landen. Oók een organisatie, een stad of een land als Nederland heeft een eigen ziel. En daar vloeien direct een eigen specifieke opdracht en bijdrage uit voort. Nederland, zou je kunnen zeggen, heeft een ziel die direct verbonden is met het water. Als land hebben we daar tegelijkertijd zowel profijt als last van. Wij zijn de zeeën gaan bevaren en we zijn een doorvoerland



geworden. In de strijd tegen het water hebben we geleerd wat onderlinge afhankelijkheid is en dat het verstandig is om geld apart te houden voor gemeenschappelijke voorzieningen als bijvoorbeeld het onderhoud van dijken. Allemaal zaken die raken aan de ziel van ons land. Hetzelfde zie je terug op stedelijk niveau. Een stad als Nijmegen bijvoorbeeld heeft een unieke strategische ligging; met de rivier voor zich en de heuvels achter zich. Dat maakte Nijmegen in het verleden tot een begerenswaardige stad voor iedere koning, keizer en admiraal die zijn machtspositie wenste te versterken. Die strategische ligging is de unieke bestaansgrond van Nijmegen en die bestaansgrond heeft zij vanaf het moment dat zij als stad ontstond, en nog steeds. Daarmee onderscheidt zij zich van andere steden.

De mate waarin de ziel erkend, gekend en waargemaakt wordt, bepaalt de werking die zij heeft in de wereld. De mate waarin wij als land onze specifieke eigenheid als grootste goed erkennen – onze unieke kracht als dat kleine landje aan die grote zee – bepaalt onze bijdrage op wereldniveau. Dat geldt ook op persoonlijk vlak. De mate waarin jij jouw drijfveren kent en erkent, tot in de stof van je werk, bepaalt jouw bijdrage als mens aan het grote geheel.

### *De erkenning van de ziel in de praktijk van alledag*

#### *In een verpleeghuis...*

Misschien ben je een verpleegster die werkt in een verpleeghuis waar slechts een beperkte zorg mogelijk is, omdat we nu eenmaal leven in een samenleving waar maar zeer beperkt middelen vrijgemaakt worden voor de bejaarde mens. Blijf je te midden van die beperking toch erkennen dat jij ten dienste staat van deze mensen en dat zij méér aandacht nodig hebben dan enkel het meest basale van opstaan, wassen, eten, drinken en weer naar bed toe

gaan? Stem je jezelf met liefde af op hun behoeften en noden en sta je ze zo bij in hun laatste levensfase, met alles wat daarbij hoort? Zie je het huis als hún huis, hún levenssfeer, waar jij in binnentreedt, en je op dat moment natuurlijk even aanklopt, overlegt en toestemming vraagt voor wat jij zou willen doen? Of behandel je ze als patiënten in jouw instelling? Patiënten die zich dienen te onderwerpen aan jouw regime, een regime dat voornamelijk gericht is om op een voor jou zo efficiënt mogelijke manier alle noodzakelijke handelingen te verrichten.

#### *Op een basisschool...*

Of misschien ben je leraar op een basisschool, waar van overheidswege elk jaar meer getoetst en getest moet worden. Erken jij dan toch als leraar, dat jij samen met de ouders ten dienste staat van de volledige ontwikkeling van het kind? Van het rationele tot het sociale, van het gevoelsmatige tot het creatieve, van het geestelijke tot het lichamelijke? Of beperk jij je tot het zetten van een gieter op de hoofdjes van de kinderen, om deze vervolgens vol te gieten met alle als noodzakelijk bevonden kennis?

#### *In een bank...*

Of ben je employee van een bank? Ben je je ervan bewust dat jouw bank niet alleen een commercieel bedrijf is, maar om te beginnen vooral een maatschappelijke opdracht heeft? De opdracht om er zorg voor te dragen dat het geld in onze samenleving blijft rollen en dat het uitgeleend wordt op de plekken waar het echt nodig is. Bijvoorbeeld bij startende ondernemingen, in de pionierende sectoren van het duurzame ondernemen, of bij bedrijven die innovatief bezig zijn met het milieu. In elk geval daar waar men de schaapjes nog niet op het droge heeft, en het gaat om

de ontwikkeling van onze economie en samenleving op de langere termijn. Of laat ook jij je, zoals zovelen in de banksector in deze tijd, bepalen door de begeerte om zo veel mogelijk geld en winst op de korte termijn te behalen? De begeerte waardoor zo veel banken zich zo onverantwoordelijk zijn gaan gedragen en daarmee medeverantwoordelijk zijn geworden voor de kredietcrisis die in 2008 begon. Welk belang wens jij te dienen?

### *Niet-weten*

In bovenstaande voorbeelden probeerden we de ziel van een organisatie onder woorden te brengen. In veel organisaties gebeurt dit ook wel aan de hand van een *mission-statement*.

In principe is de ziel echter niet in woorden te vatten, laat staan in een statement. Het is te vergelijken met de reden waarom in het jodendom de naam van God in principe niet uitgesproken mag worden en er geen beeltenissen van God gemaakt mogen worden.<sup>3</sup> De reden ook waarom de eerste regel van de Tao-Te Tjing luidt: *De Tao die zich laat noemen, is niet de ware Tao.*<sup>4</sup> En waarom het hoogste begrip in het boeddhisme *Leegte* is.

Natuurlijk moet er voor de ziel steeds weer naar woorden gezocht worden, maar het zoeken is daarin belangrijker dan het vinden. Het definitief gevonden hebben is de dood in de pot. Kijk maar naar al die kerken die denken de ware God gevonden te hebben. Het zorgt ervoor dat de vrije geest van de ziel zich vastzet in dogma en ideologie. Tot welke rampspoed dat kan leiden hebben we in de vorige eeuw gezien.

We kunnen het mysterie van onze aanwezigheid niet kennen. We kunnen het hooguit benaderen. We zullen nooit definitief weten wie wij zijn en wat ons bezielt. Toch blijft die zoektocht het allerbelangrijkste. Steeds weer opnieuw proberen het onzegbare, onkenbare te benaderen en onder woorden te brengen. Zo stem je jezelf als mens en organisatie steeds weer opnieuw af op

het beste wat je in je hebt. Zo doe je steeds weer nieuwe ontdekkingen over hoe vormgegeven kan worden aan datgene waar de organisatie voor staat, op een manier die past bij de actualiteit van dat moment. Die essentie, dat mysterie van bezieling, niet vastleggen, maar er steeds weer naar blijven zoeken; daar gaat het om, dan blijf je als mens en als organisatie wakker en levend.

### *De persoonlijkheid en haar belangen*

De erkenning van de ziel en de noodzaak je daar steeds weer opnieuw op te moeten afstemmen, is tegelijkertijd ook het erkennen van die andere kracht die in ons werkzaam is: de kracht van het ego, van onze persoonlijkheid. In een organisatie hebben we het dan over de collectieve persoonlijkheid, oftewel de cultuur van de organisatie. De (collectieve) persoonlijkheid bestaat uit het karakter dat een mens of organisatie in de loop van het bestaan ontwikkeld heeft. Het kenmerkende geheel van kwaliteiten en vervormingen, krachtige en gevoelige kanten, angsten en begeerten. De specifiek eigen manier van denken, voelen en doen.

Deze individuele of collectieve persoonlijkheid kan instrument zijn voor de ziel, als een voertuig waarmee de ziel zich kan uitdrukken. Maar deze persoonlijkheid kan de ziel ook in de weg zitten, haar overschaduwen en haar overheersen. Dan neemt de persoonlijkheid het van de ziel over, en zegt: *Niet Uw wil geschiede, maar de mijne*. Je zit bijvoorbeeld in een belangrijke vergadering en je krijgt een geweldig idee over het probleem dat besproken wordt. Je staat op het punt je te laten horen vanuit de bezieling die in je leeft. Je voelt je echter ook wat ongemakkelijk en angstig, want het is echt een heel ander, ook wat raar idee, dat plotseling in je opkwam. Voordat je het weet laat je het moment aan je voorbijgaan. Dat is het moment dat de persoonlijkheid het overneemt van de ziel.

Een ander voorbeeld: het managementteam van een architectenbureau heeft na twee dagen op de hei besloten zich weer te gaan richten op opdrachtgevers die gaan voor een bepaalde kwaliteit. Nadat het een ongemakkelijk tijdje stil is geweest in het verwerven van nieuwe opdrachten, meldt zich een projectontwikkelaar. Deze eist dat er zo goedkoop en zo snel mogelijk gebouwd moet worden. Men probeert deze projectontwikkelaar nog over te halen om te gaan voor duurzaamheid en kwaliteit, maar als de projectontwikkelaar daar niet direct op ingaat, zwicht het bureau toch voor de verleiding. Zo gebeurt op organisatieniveau hetzelfde als op individueel niveau. Het eigenbelang en het kortetermijndenken van de cultuur van de organisatie neemt het over van de bezieling.

### *De wordingsweg van mens en organisatie*

Het gegeven van de persoonlijkheid die de ziel verdringt en eronder probeert te houden is psychologisch gezien een natuurlijk en zelfs noodzakelijk gegeven. Het is onze manier om ons te beschermen tegen de pijn van het bestaan, de verwondingen die de ziel oploopt in de interactie met een omgeving die niet altijd even liefdevol is. Het helpt ons te overleven. Als een beschermende jas, die je aandoet als het te koud wordt in het bestaan.

Zo is het bijvoorbeeld begrijpelijk dat je een terughoudende persoonlijkheid ontwikkelt als jij als kind merkt dat jouw eerbijheid over wat jij ziet in je omgeving je niet altijd in dank wordt afgenomen en je daar zelfs op afgerekend kunt worden. En zo is het heel natuurlijk dat in een organisatie als bijvoorbeeld de politie zich in de loop van de tijd een cultuur ontwikkelt waarin de mensen zich bij voorbaat al pantseren en zorgen dat zij *niet geraakt* kunnen worden. Niet alleen in het werk op straat, maar ook in de interne interactie, en niet alleen in fysieke zin, maar ook in emotionele en mentale zin.

Dat wij zo het paradijs van onze heelheid, waarin we nog vol-

ledig naakt en ongewapend kunnen zijn, verlaten is niet zozeer een straf, als wel een natuurlijke en zelfs noodzakelijke weg. Het is de consequentie van onze natuurlijke behoefte om op enig moment in onze ontwikkeling te onderzoeken in hoeverre wij in staat zijn het leven de baas te zijn. Net zoals Adam en Eva wenssen ook wij te proeven van de appel van de eigenmachtigheid. De appel die ons de mogelijkheid geeft onze eigen God te zijn, in ons eigen Frankrijk. Een rijk waarin wij zeker zijn van datgene wat wij *goed* noemen, en gevrijwaard zijn van datgene wat wij als *kwaad* ervaren. Ieder mens gaat vroeg of laat deze weg. Dat is geen *zonde*, dat is noodzaak en ontwikkeling. Om in diezelfde bijbelse taal te blijven: als God dat werkelijk niet gewild had, dan had Hij die boom wel beter verstopt en er met zijn verbod niet zo opzichtig de aandacht op gevestigd!<sup>5</sup>

### *Karma*

Het gaan van deze weg uit het paradijs van de ziel blijft echter niet zonder gevolgen. Het architectenbureau dat, tegen beter weten in, toch weer *ja* zegt tegen snel geld verdienen, wordt weer wat onherkenbaarder als een bureau dat gaat voor duurzaamheid en kwaliteit. Het zal daardoor weer minder benaderd worden door het soort van opdrachtgevers dat zij eigenlijk zo graag zou willen aantrekken. Weliswaar is men voor het moment af van het ongemak, de onzekerheid en de kwetsbaarheid van het zielsgraag iets wensen, terwijl het nog ongewis is of deze wens ook vervuld gaat worden. Maar in plaats daarvan gaat men wel lijden aan iets anders: de doffe fantasieloosheid van het zo snel en goedkoop mogelijk vullen van vierkante meters. Doordat het bureau de onvermijdelijke spanning van de wens tot verandering niet uithoudt, neemt in de diepte de spanning er eigenlijk alleen maar door toe. Er komt een kloof tussen de binnen- en de buitenwereld en de mogelijkheid om bezielde werkzaam te zijn wordt steeds meer een utopie.

Deze neerwaartse cirkelgang van het bestaan, waarin de zelfgebouwde lotsconstructie steeds weer wordt bevestigd en herhaald, noemen de boeddhisten *karma*, de wet van oorzaak en gevolg. Dit is een neutraler en daardoor beter woord dan ons christelijke begrip *erfzonde*. Boeddha vergelijkt de werking van de karmatische patronen waar wij mensen in verwickeld kunnen raken met het drinken van een glas zout water.<sup>6</sup> Een uiterst krachtig beeld! Het lijkt alsof het de dorst lest, maar het doet deze alleen maar toenemen. Bovendien is het uiterst moeilijk om dit patroon te doorbreken. Het is zo vanzelfsprekend om het eindeloos voort te zetten, en steeds maar grotere slokken zout water te nemen. De illusies waarop het gebouwd is, bevestigen zichzelf immers steeds opnieuw. Als je in je werk steeds maar weer probeert te voorkomen dat je fouten maakt, verlies je steeds meer je ontspanning en je vertrouwen, en maak je, juist dáárdoor, alleen maar meer fouten. Dat bevestigt je vervolgens weer in jouw idee dat je nog meer je best moet doen. Zo wordt de kracht van karma in ons bestaan steeds groter.

*Uit de praktijk: Willem*

Een middelgroot accountantskantoor wordt geleid door Willem, een uiterst correcte, hardwerkende man. Willem is voor begeleiding bij ons gekomen omdat hij zich al geruime tijd overwerkt voelt. Hij leidt het kantoor in zijn eentje, wat gezien de maat die het heeft gekregen gewoon te zwaar voor hem is. Twee keer eerder heeft hij geprobeerd een mededirecteur aan te stellen, maar beide keren is dat vrij dramatisch afgelopen. De eerste keer betrof het iemand die niet in staat bleek op een goede manier leiding te geven, en daarin in zijn vorige positie ook jammerlijk mislukt was. Hij had daar in zijn sollicitatiegesprek niets over verteld. De tweede mededirecteur die Willem aangesteld had, bleek hem zelfs tot in het financiële bedrogen te

hebben. ‘Dan maar alleen verder’, was de conclusie die Willem getrokken had. Ook in de cultuur van het kantoor was dit een sterk patroon: je kon het maar beter alleen doen, dan te vertrouwen op een ander.

Wat in het contact met Willem echter zo opviel was niet zozeer zijn wantrouwen, als wel juist die andere kant: zijn bijna onvoorwaardelijke overgave aan de ander. Zijn houding was: Jij bent de psycholoog, vertel mij maar hoe het zit en wat ik moet doen, en ik doe het. Een kinderlijk soort vertrouwen, waar je van voelt dat het op onmacht gestoeld is. Een houding die als het ware uitnodigt tot misbruik. Als hij door ons daarmee wordt geconfronteerd, komt na veel aarzelen in horten en stoten zijn levensverhaal naar voren. Hij blijkt in zijn jeugd jarenlang door zijn oudere broer stelselmatig op allerlei manieren gebruikt en misbruikt te zijn. Als jongvolwassene had het hem er uiteindelijk toe gebracht met zijn broer te breken. Nu begon hij in te zien dat hij dat nooit echt verwerkt had, en dat hij – door het aantrekken van een ‘broeder directeur’ – dit drama aan het herhalen was.

### *Crisissen als genade in vermomming*

De werking van karma heeft vele grote geesten uit de wereldliteratuur beziggehouden, waaronder ook de beroemde Italiaanse dichter Dante Alighieri. In zijn meesterwerk *De Goddelijke Komedie* onderneemt hij een tocht door de hel.<sup>7</sup> Een hel waarin hij laat zien wat de mens over zichzelf afroept als hij zich door de duivel laat verleiden om tegen de wetten van het leven in te gaan. Het is misschien wel de meest karmatische plaats in de wereld van de menselijke verbeelding, een schijnbaar gruwelijk en harteloos oord van straf en vergelding. Toch staat boven de poort van deze hel iets raadselachtigs geschreven:



... mijn maker schiep mij uit gerechtigheid.  
Door goddelijke genade, hoogste rede  
en eerste liefde werd zijn hand geleid...<sup>8</sup>

Door liefde, wijsheid en genade? Zo wordt het door de bewoners van de hel van Dante bepaald niet ervaren! Zijn hel zit immers tot op de bodem vol met slachtoffers, die zich voortdurend beklagen over het lot dat hen treft. Het lot dat ervaren wordt als een onrechtvaardige straf waar je niets aan kunt doen. Zo ervaren wij mensen het zelf doorgaans ook als wij getroffen worden door ons karma.

Wie echter vanuit de ziel kijkt naar de functie van karma, zou het echter ook anders kunnen gaan zien, namelijk als een harde, maar toch uiterst liefdevolle en wijze wet van ons universum. Hoe zou je anders wakker kunnen worden? Hoe kom je als mens en als organisatie immers anders tot bewustzijn en kun je gaan zien dat jouw patronen je bezieling in de weg zijn gaan zitten? Karma is de grote spiegel van ons bestaan, waarmee we zicht kunnen krijgen op waar we mee bezig zijn.

Crisissen in het bestaan zijn zo te zien als mogelijkheden om wakker te worden. Het zijn bij uitstek situaties waarin je wordt uitgenodigd om terug te keren tot dat waar het wezenlijk over gaat. Elk probleem dat je als mens en als organisatie op je pad tegenkomt, kun je zo beschouwen als een symptoom van de persoonlijkheid die het op de een of andere manier heeft overgenomen van de ziel. In alles klinkt de oproep van de ziel om weer wakker te worden voor haar stem. Zo kun je het lot als therapie gaan zien en de crises van het bestaan als genade in vermomming.<sup>9</sup>

#### *Uit de praktijk: een vlietschool*

Een vlietschool die wij ooit begeleid hebben, greep de crisis aan die ontstond toen de overheid aankondigde de

subsidie voor een belangrijk deel stop te zetten. Het werd door het ministerie niet als zodanig onder woorden gebracht, maar deze maatregel werd zeker ook ingegeven door onvrede over de prestaties van de school. Een groot deel van de werkzame vlieginstructeurs werkte op deze school vanuit de frustratie ooit niet goed genoeg te zijn bevonden om piloot te zijn in de burgerluchtvaart of de militaire luchtvaart. Velen waren daarvoor in het verleden afgekeurd. Deze frustratie, die velen als een vernedering hadden ervaren, werd met uiterste beheersing en manipulatie gemaskeerd. Het was echter onbewust wel de wortel van een cultuur waarin men het werk vaak met een zekere onwil deed. Het plezier vond men niet zozeer in het lesgeven, als wel in het binnen of buiten de lesuren, met of zonder toestemming van de school, zelf kunnen vliegen. Dit leidde soms ook tot gevaarlijke situaties en incidenten met de verkeersleiding van het vliegveld. Er hing een verwende sfeer in de school, waar ieder voor zich bovenal zijn eigen gang ging.

Vanuit het managementteam waren er al indringende pogingen gedaan om met hulp van buitenaf deze cultuur te doorbreken, maar er was geen doorkomen aan. Alle druk van buitenaf viel in het pulletje van afgekeurd en vernederd worden en leidde alleen maar tot grotere afwending. Totdat de plannen van de overheid bekend werden en men maximaal oog in oog kwam te staan met het karma van de school. Ditmaal echter werd men wakker, in plaats van zich nog meer slachtoffer te voelen. Men begon eindelijk in te zien dat het lot dat de school boven het hoofd hing ook gevoed was door het eigen gedrag. Daar kwam een enorme hoeveelheid positieve energie bij vrij, en zo werd er samengewerkt aan een doorstart van de school, op een manier die ongekend was tot op dat moment.

### *Een belangrijke kanttekening*

Het lot heeft twee gezichten. Er is het zelfgecreëerde karmatische lot, maar er is ook een lot, dat geen enkel oorzakelijk verband houdt met ons eigen doen en laten. Het lot waarin wij deel uitmaken van een universum waarvan de wegen soms ondoordringbaar zijn. Het primaire lot van het mens-zijn op deze planeet, waar wij allemaal te maken hebben met het redeloze van dood, lijden en ziekte. Het lijden dat ieder van ons bijvoorbeeld al als kind ervaren heeft, omdat je ouders nu eenmaal geen perfecte ouders zijn en je bij tijd en wijle dus door hun fouten en beperkingen getroffen wordt, zonder dat jij daar zelf enige aanleiding toe hebt gegeven. Dit op een leeftijd waar je nog niet in staat was dit lijden te relativiseren en te zien in de context van de omstandigheden.

Tóch, óók daar in het lot dat ons treft zonder dat wij daar zelf scheppend in zijn geweest, ligt in het volwassen leven, de creatieve mogelijkheid om met het lijden dat daaraan verbonden is op een positieve manier om te leren gaan. Ons er niet door te laten verslaan, maar het juist aan te wenden om met nog meer bezieling ons kostbare bestaan inhoud te geven. De mogelijkheid om door de verwondingen van onze persoonlijke levensgeschiedenis heen ons lot toch een plot te geven.<sup>10</sup>

### *De persoonlijkheid als instrument*

In het omkeren uit karma, in het wakker worden voor de stem van onze ziel, ligt de uitnodiging besloten om weer ontvankelijk te worden voor onze creativiteit. De negatief gerichte schepingskracht die in het karma aanwezig is, kan ook op iets positiefs gericht worden. Zie hier de mogelijkheid om onze persoonlijkheid aan te wenden als een dienend instrument, in plaats van een heersende en beheersende instantie.

De grote kunstenaars, schrijvers, musici en zangers spreken zo ook dikwijls over de hoogtepunten van hun creatieve proces:

dat *het* door hen heen kwam. De woorden die als *vanzelf* komen, het verhaal dat *zichzelf* schrijft, het beeld dat al in het hout aanwezig is, het schilderij dat van binnenuit geschilderd wenst te worden. Ook topsporters spreken vaak op deze manier over hun ervaringen: dat ze op hun grote momenten het gevoel hadden boven zichzelf uit te stijgen. Maar ook een verpleegster kan het zo ervaren, of een politieagent, stukadoor, of iemand die aan het afwassen is. Dat je zonder dat je erover na hoeft te denken of op enige wijze jezelf forceert of regisseert, gewoon doet wat er te doen is. En dat wat je doet op dat moment precies het juiste is.

Op zo'n moment is het alsof je een kanaal bent, en de schepende, handelende energie door je heen stroomt, waardoor je volkomen samenvalt met wat je doet. Je bent uit één stuk, er is geen toeschouwer, geen commentator, geen afleiding. Een professionele danser vertelde ons eens:

Tijdens mijn beste voorstellingen was ik zo aan het dansen, dat ik niet meer wist dat ik aan het dansen was. Pas op het moment dat de muziek ophield, realiseerde ik me weer dat ik gedanst had. Ik was niet aan het dansen, het was alsof ik werd gedanst!

Zo kan het soms ook gaan in een vruchtbare vergadering; na afloop weet niemand meer wie nu precies wat heeft bijgedragen, van wie dat ene goede idee was en van wie dat andere, maar iedereen is verheugd over de uitkomst van de bijeenkomst. Allen ervaren pure dienstbaarheid, van overgave aan het moment van contact. Zo is het, daar waar er gewerkt wordt vanuit bezieling.

### *Het beeld van de jakobs ladder*

Een van de meest krachtige beelden uit de wereldliteratuur, die gaan over instrumentschap, komt voor in het bijbelse verhaal

over Jakob, zoon van Isaak, broer van Esau. Het is het beeld dat Jakob krijgt in een droom die hij ontving nadat hij van huis is gevlucht voor zijn broer.<sup>11</sup> Hij heeft Esau op listige wijze beroofd van het eerstgeboorterecht. Als Esau verkleed heeft hij zijn blinde en van ouderdom verzwakte vader om de speciale zegen gevraagd die toebehoort aan de oudste zoon en die maar eenmaal gegeven kan worden. Tijdens zijn vlucht valt Jakob ergens in de wildernis in slaap. Hij *stuit op de nacht* staat er in het verhaal. Volgens sommige joodse commentatoren wordt daarmee aangeduid dat hij niet in slaap valt omdat het nacht is, maar omdat hij zich innerlijk zo verduisterd voelt. Hij probeert van zijn gevoelens van schuld en schaamte af te komen door in *slaap te vallen*, en te vergeten.<sup>12</sup>

In deze slaap, deze poging om te ontvluchten aan zijn geweten, krijgt hij dan die beroemde droom, waarin hij een ladder van licht uit de hemel ziet komen. Op deze ladder gaan talloze engelen op en neer. De ladder en de op en neer gaande engelen brengen een verbinding tot stand tussen hemel en aarde. Dan hoort Jakob de stem van God die hem het land belooft waar hij op geslapen heeft en die hem zegent. Zo ontvangt Jakob de opdracht om zelf ook hemel en aarde met elkaar te verbinden en zijn bezieling tot in de stof te volgen. Wakker wordend roept Jakob uit: *Wis en waarachtig God was hier en ik, ik wist het niet.*<sup>13</sup> Helaas is zijn besef slechts van korte duur, want in plaats van dat hij omkeert en de relatie met zijn broer herstelt, vlucht hij door. Het duurt nog ruim twintig jaar voordat hij zijn opdracht om hemel en aarde te verbinden oppakt en hij terugkeert naar zijn door hem bedrogen broer Esau.

Het beeld van Jakob is schitterend in zijn eenvoud: een ladder waar de engelen op en neer gaan. Beneden het aardse en bovenaan de ladder het hemelse, het paradijselijke, daar waar de ziel zetelt. Een beeld voor wat instrumentschap is en hoe ook in ons en in onze organisaties de inspiratie op en neer kan gaan. Hoe

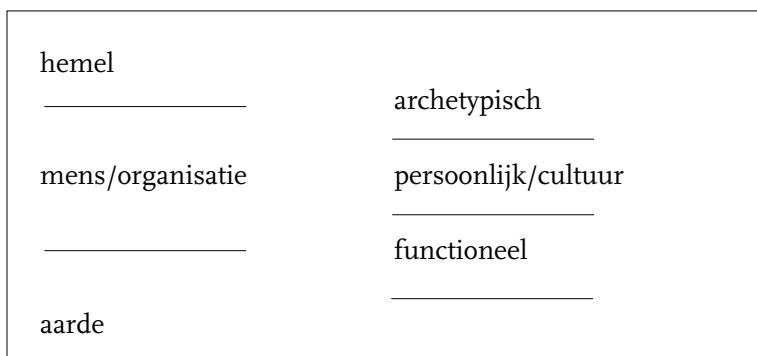
je het dagelijkse van wat je op de aarde doet en tegenkomt, omhoog kan brengen naar en voor kan leggen aan je ziel. En hoe je vervolgens weer jouw bezieling vanuit de hemel omlaag kan brengen, naar dat wat je daar in het dagelijks bestaan aan het doen bent. Het zijn de twee oerbewegingen van het mens-zijn, die van beneden naar boven, en die van boven naar beneden. Oerbewegingen die noodzakelijkerwijs ook direct met elkaar samenhangen. Het een kan niet zonder het ander. *Zo boven, zo beneden*, zeiden de oude alchemisten.

### *De ladder en zijn treden*

Op de ladder van instrumentschap tussen hemel en aarde kun je in jezelf en in je organisatie, verschillende treden onderscheiden.<sup>14</sup> Het zijn de verschillende niveaus waarop wij werkzaam zijn tussen hemel en aarde. Het meest aardse niveau noemen we het *functionele* niveau. Dan is er het *persoonlijke* niveau of – in organisatietermen – het niveau van de cultuur. En ten slotte, het dichtst bij de hemel, is er het *archetypische* niveau.

### *Het functionele niveau*

Het functionele niveau is het niveau waarop mensen en organisaties een functie uitoefenen die te beschrijven is als het



gestructureerd verrichten van een reeks van handelingen, volgens een vast procedé en in een herleidbare, logische volgorde. Het gaat puur over het handelen en de organisatie van het handelen. Hoe doe ik wat ik te doen heb op een zo'n efficiënt en effectief mogelijke manier? Hoe organiseren we ons werk zo goed mogelijk? Op dit functionele niveau zijn mensen in organisaties inwisselbaar zoals machines en is elk probleem oplosbaar en alles maakbaar. Het is altijd een kwestie van betere procedures, afspraken en structuren, van betere instructies geven en waar nodig van het verschuiven en inwisselen van mensen.

Van reorganisatie dus.

Tot ver in de jaren vijftig was dit maatschappelijk gezien de exclusieve manier van kijken; naar organisaties en ook naar mensen. Het sluit aan bij het wereldbeeld van Newton, waarin het universum als één groot, rationeel geordend raderwerk wordt gezien. Mensen zijn daarin slechts kleine radertjes, als functionarissen voor het leven. Nog steeds zijn er veel mensen en vooral ook organisaties die het leven en werken tot dit niveau proberen te beperken en alles via reorganisaties proberen op te lossen. Het geeft een groot gevoel van maakbaarheid om op dit niveau bezig te zijn.

### *Het persoonlijke niveau, het niveau van de cultuur*

Op het persoonlijke niveau zijn mensen geen inwisselbare functionarissen, maar veelkleurige personen die zichzelf in dit bestaan proberen te ontplooien en te ontwikkelen. Je bent je functie niet, je bent je kwaliteiten en je talenten, en de manier waarop je die inzet in je functie. Het gaat erom zo veel mogelijk jezelf te zijn en je in je functie zo maximaal mogelijk uit te drukken. Ook als organisatie gaat het erom de cultuur waarin gewerkt wordt zo sterk mogelijk te ontwikkelen. Als de mensen het goed hebben met zichzelf en met elkaar, dan komt het met de rest ook wel goed. Mensen zijn dan ook je belangrijkste kapi-

taal als organisatie, en voor dat kapitaal moet je dus goed zorgen.

Vanuit het persoonlijke niveau zijn de problemen altijd weer te herleiden tot het punt dat je niet *jezelf* was en je in patronen van aanpassing en overleving verwickeld bent geraakt. In de termen van organisaties herleid je zo de stagnaties waar de organisatie tegenaan loopt naar de cultuur van de organisatie. Deze stagnaties ontstaan niet vanwege een gebrekkig organisatievermogen, maar omdat mensen niet zuiver met elkaar communiceren en vasthouden aan cultuurpatronen die niet meer passen in de geest van de tijd. Elk concreet probleem is een uitdrukking van stagnaties in de cultuur, van vastgezette emoties of denkbeelden. Werkelijke oplossingen voor deze problemen worden daarom alleen gevonden als reorganisaties gedragen worden door een proces van cultuurverandering, waarin ook de stagnaties op emotioneel en mentaal vlak worden aangepakt.

Sinds de jaren zestig en zeventig, met de opkomst van de *persoonlijke* groeibewegingen, en de *human developments* school in de organisatiekunde, wordt er in onze samenleving steeds meer vanuit de laag van de persoonlijke ontwikkeling gekeken naar de psychologie van stagnatie, groei en ontwikkeling. Dat is een grote vooruitgang ten opzichte van de tijd dat alles gereduceerd werd tot het functionele niveau. Er schuilt echter een gevaar in, omdat het kan uitnodigen tot narcistische navelstaarderij en eindeloze therapie. Ook hier dringt zich soms de illusie op dat het leven maakbaar zou zijn: alles wat gebroken is kan worden geheeld. Als je maar vaak genoeg terug zou gaan je geschiedenis in, zou alle pijn opgelost kunnen worden en kun je op enig moment bevrijd zijn van alle oude patronen. Maar dat is slechts ten dele waar. Niet alles is herleidbaar en oplosbaar. Ook als je de oorzaak van iets te pakken hebt, blijkt steeds weer dat het patroon een eigen leven is gaan leiden en jou niet zomaar loslaat. Dat vraagt om meer dan therapie alleen.