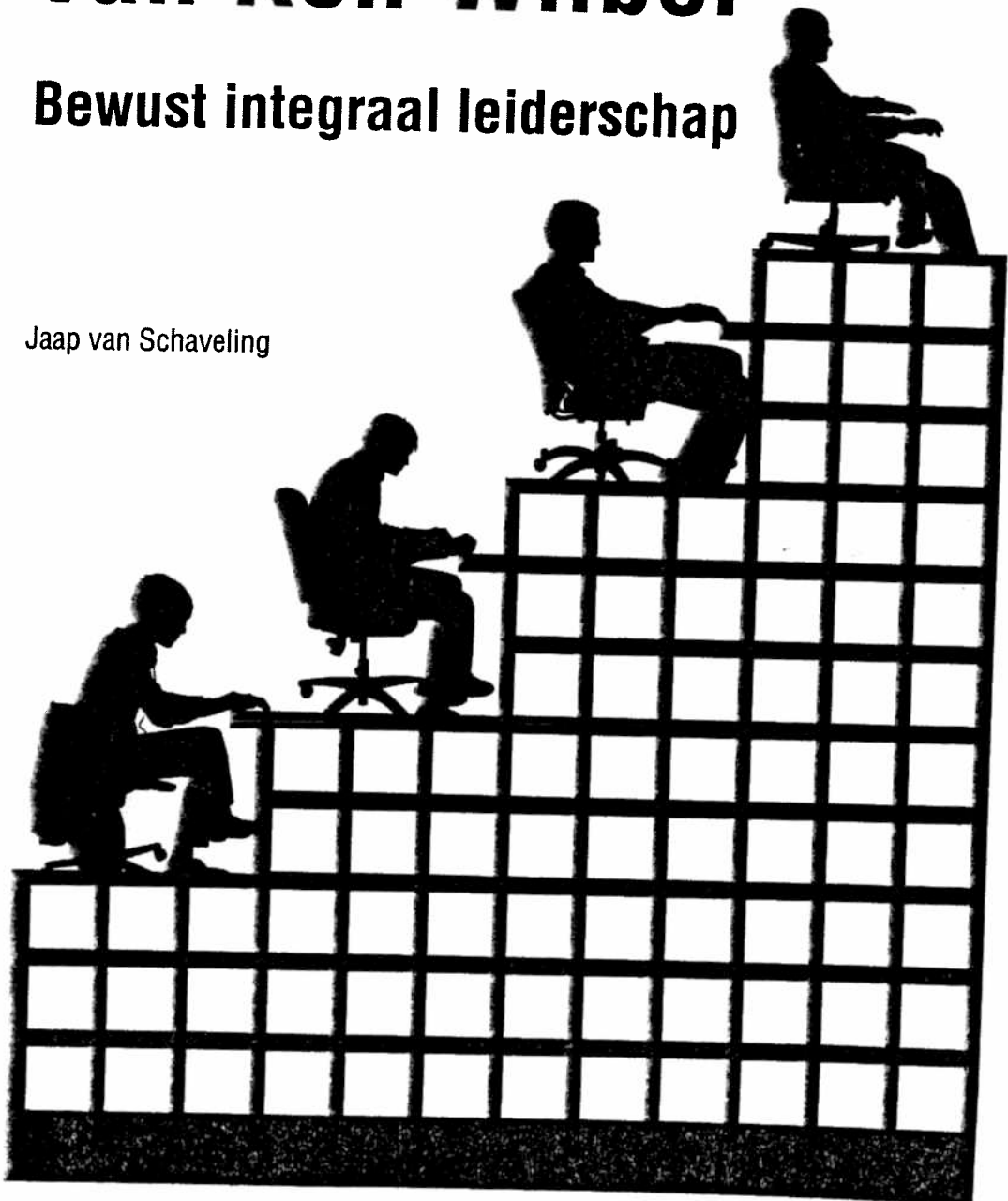


Wat kunnen we leren van Ken Wilber

Bewust integraal leiderschap

Jaap van Schaveling



Ken Wilber (1949) is een bekende Amerikaanse filosoof. Een gepassioneerd zoeker naar waarheid. En een van de laatste grote systeemdenkers die wetenschap en religie, filosofie, kunst en cultuur, oost en west met elkaar verbindt en deze in het omvattende perspectief van de evolutie plaatst. Wat kunnen we van hem leren met het oog op organisaties en leiderschap?

Een belangrijk aandachtsveld van de leider is de ontwikkeling of evolutie van mens en organisatie. Naar die ontwikkeling kun je vanuit verschillende perspectieven kijken. Om die perspectieven op ontwikkeling te ordenen, is het handig om het kwadrantenmodel van Wilber (1995) te gebruiken. Ik zal hier kort het bekendste en meest gebruikte resultaat van zijn denken, het zogeheten integrale model of kwadrantenmodel, beschrijven en toepassen op leiderschap en organisaties.

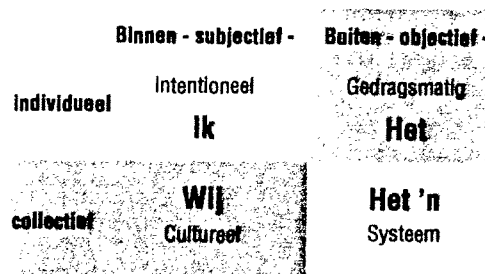
Het integrale model of kwadrantenmodel

Wilber heeft veel ontwikkelingslijnen in de literatuur op een rij gezet. Hij ontdekte dat daarin minimaal vier hoofdgroepen te onderscheiden zijn en stelt dat je altijd deze vier invalshoeken onder ogen moet zien als je het over ontwikkeling en evolutie hebt.

In zijn *integral-model* onderscheidt hij twee dimensies:

- binnen (subjectief) versus buiten (objectief);
- collectief versus individueel.

In organisaties valt in eerste instantie de buitenkant op: wat kun je mensen en afdelingen zien doen? Je kunt als buitenstaander observeren wat er gebeurt. Van buitenaf kijk je naar patronen in de organisatie. Dit is het externe perspectief. Daarnaast is er het perspectief dat meer naar de binnenkant van die dingen kijkt: het interne perspectief. Wat gaat er eigenlijk om in al die mensen? Wat hebben ze met el-



Figuur 1: Kwadrantenmodel van Wilber

kaar, welke betekenissen geven ze aan allerlei gebeurtenissen? Dit kun je niet zomaar zien, je moet ernaar vragen om erachter te komen.

Het onderscheid tussen het individu en het collectief verfijnt de ordening in het kwadrantenmodel:

- Het kwadrant linksboven gaat over het innerlijk van het individu, het subjectieve aspect van zijn bewustzijn, zijn persoonlijkheidskarakteristieken.
- Rechtsboven vind je de objectieve of uiterlijke aspecten van het individu, zoals hersenmechanismen en neurotransmitters. Kortom: de traditioneel-wetenschappelijke feiten over de hersenen en het gedrag van het individu.
- Linksonder in het kwadrant staat de binnenkant van het collectief: waarden, betekenissen, wereldbeelden en ethiek die een willekeurige groep individuen gemeen heeft.
- Al deze componenten zijn verankerd in objectieve, materiële, institutionele vormen. Deze staan rechtsonder. Tot deze sociale systemen behoren materiële instellingen, geopolitieke formaties en de krachten van de productie (van jagen en landbouw tot informatietechnologie).

Ontwikkelingslijnen in organisaties

Deze vier perspectieven gelden voor alle situaties in organisaties. Om bewust te organiseren, moet je daarom met alle vier rekening houden. Doe je dat niet, dan zullen ze je acties beïnvloeden zonder dat je je daarvan bewust bent

en die mogelijk zelfs saboteren. Het is dus niet voor niets dat de vier perspectieven in de managementliteratuur terugkomen, maar vaak behandelt men ze geïsoleerd.

Zo zijn er benaderingen die vooral aandacht hebben voor individuele motivatie (intern/individueel), benaderingen die gericht zijn op cultuur en waarden (intern/collectief), benaderingen als neuroscience en gedragsverandering (extern/individueel) en ten slotte benaderingen die van buitenaf naar het geheel kijken. Denk bij dat laatste type benadering aan bijvoorbeeld beloningssystemen, *total quality management*, systeemdenken en *business proces reengineering* (extern/collectief).

Het belangwekkende punt is dat bewust organiseren minimaal een integrale benadering van deze vier perspectieven vergt. Om tot een goed resultaat te komen, moet je gecoördineerd en geïntegreerd gebruikmaken van de inzichten die bestaan wat betreft al deze perspectieven. En van de gereedschappen die ervoor zijn ontwikkeld.

You have to be somebody before you can become nobody

In elk van de kwadranten kunnen we ontwikkelingslijnen met verschillende niveaus onderscheiden. In grote lijn zijn dat de volgende ontwikkelingsniveaus (in beeld gebracht in figuur 2):

- De wereld heeft zich ontwikkeld van het leven in stammen via de landbouw en de industriële samenleving tot een op wereldniveau werkende informatiesamenleving (rechtsonder).

- Dit vereist van individuen dat zij zich ontwikkelen van reactief denken via systeemdenken naar multiperspectivisch denken, van body via mind naar spirit niveau (linksboven). *You have to be somebody before you can become nobody.*
- Om dat te bereiken, moeten we ons bewust zijn van de werking van de niveaus van onze hersenen. Deze zijn op overlevingsniveau (krokodillenniveau) en op groeps- of zoogdierenniveau sterk ontwikkeld, maar op neocortexniveau (het niveau van abstract denken, redeneren en taal) veel minder. Hierdoor vertonen we regressie op momenten die we als angstig en onzeker ervaren (rechtsboven).
- Het huidige tijdgewricht met zijn verbondenheid van organisaties op *global* niveau vraagt om een cultuur en waardepatroon die zich minder kenmerken door ego- en ethnocentrisme maar veel meer door wereldcentrisme (linksonder).

Competenties voor integraal bewustzijn

Leiderschap betekent dat je je bewust bent van de ontwikkelingsniveaus en dat je deze als richtsnoer gebruikt voor het denken en doen in organisaties. Telkens als individuen en organisaties zich verder ontwikkelen, kan dat op een betrekkelijk gezonde manier. Doordat ze zich losmaken van het vorige niveau (*differentiëren*) en de elementen van het nieuwe niveau samen met de elementen van de vorige niveaus in zichzelf *integreren*.

Maar het kan ook op een betrekkelijk ongezonde manier. Dat is het geval wanneer men zich niet kan losmaken van het vorige niveau en daarin blijft steken. Of wanneer men de elementen van het nieuwe niveau niet integreert, wat leidt tot verdringing, vervreemding en fragmentatie. De allereerste plicht van leiderschap is zorg dragen voor gezondheid van die ontwikkelingslijnen, zonder voorkeursbehandeling van een bepaald niveau.

Dit vereist van individuen dat zij zich ontwikkelen van reactief denken ² naar systeemdenken naar multiperspectivisch denken.

Om dat te bereiken, moeten we ons bewust zijn van de werking van de niveaus van onze hersenen, die op overlevings niveau ('krokodillen niveau') en op groeps- of zoogdieren niveau sterk ontwikkeld zijn, maar op neocortexniveau (het niveau van abstract denken, redeneren en taal) veel minder. Hierdoor vertonen we regressie op momenten die we als angstig en onzeker ervaren.

Het huidige tijdgewricht vraagt dan ook om een cultuur en waardepatroon die zich minder kenmerken door ego- en ethnocentrisme, maar veel meer door wereldcentrisme.

De wereld heeft zich ontwikkeld van het leven in stammen via de landbouw en de industriële samenleving tot een op wereldniveau werkende informatiesamenleving.

Figuur 2: Ontwikkelingsniveaus in het kwadrantenmodel van Wilber

Leiderschap vergt de keuze voor een integrale benadering. Dat wil zeggen: met oog voor zowel de individuele als de collectieve aspecten van de organisatie en voor zowel de interne als externe aspecten. De competenties die een leider nodig heeft om integraal bewustzijn te ontwikkelen, kunnen we aan de hand van het kwadrantenmodel indelen:

Collectief/extern: twee typen benaderingen

In de eerste plaats controleert de leider of hij wel in de organisatiecontext past. Dat betekent dat het niet alleen moet klikken, maar dat ook zijn persoonlijke karakteristieken moeten aansluiten bij de kenmerken van de organisatie. De leider moet goed zijn in bedrijfskundige analyses maken. Hij moet vlot in kaart kunnen brengen hoe gezond de organisatie is, in het algemeen en op functionele gebieden als logistiek, financiën en juridische zaken. Zijn brede blik moet hem ook in staat stellen snel de primaire processen van de organisatie te kunnen doorzien. De leider moet systemisch kunnen denken en handelen. Dat betekent dat hij oog heeft voor relaties en patronen binnen de organisatie als systeem. Natuurlijk moet hij ook kennis hebben van veranderingsstijlen. En

van de gereedschappen die hij kan gebruiken om organisatieveranderingen door te voeren.

Collectief/Intern: de schaduwzijde van organisaties

Je kunt organisaties niet alleen vanaf de buitenkant begrijpen en ontwikkelen. Ook moet veel nadruk liggen op het interne, vaak onzichtbare deel van organisaties. Dat deel noemt men vaak de *schaduwzijde* van organisaties, of de *verborgen muren*.

Leiderschap betekent in de breedte en in de diepte naar de onderliggende dynamische processen kijken. Wat speelt er echt, vaak onbewust en onbesproken? De leider moet dus een sterk ontwikkeld gevoel hebben voor de psychodynamiek, sociodynamiek, machtsdynamiek en systeemdynamiek in de organisatie. Het normale, menselijke gedrag om vervelende dingen te willen vermijden, kan botsen met de wens om contact te houden met de werkelijkheid. De leider herkent deze dynamieken en weet wat hij moet doen als dat nodig is. Kortom: hij moet beschikken over organisatie-sensitiviteit.

Individueel/extern: ons gedrag en onze hersenen bezien van buitenaf

De leider moet kennis hebben van de werking van de menselijke hersenen; van zijn eigen hersenen dus. Ons brein stuurt onze emoties aan en ons handelen. Ervaringen uit het verleden zijn daarop van invloed. Maar terwijl iedereen beseft dat we onze moedertaal hebben geleerd onder invloed van het milieu waarin we zijn opgegroeid, hebben we er moeite mee dit ook te erkennen voor andere systemen die we hebben ontwikkeld onder invloed van het milieu van onze vroege kindertijd.

Wat ons waarden- en normensysteem betreft verschuilen we ons graag achter termen als *karakter en persoonlijkheid*. Dat moet ons het excuus geven dat deze onveranderbaar zijn, dat we er maar weinig invloed op hebben. Maar het zijn juist de resultaten van een leven lang leren en een evolutie lang leren als mensheid die een aantal automatische reacties in gang zetten die onze mogelijkheden beperken.

Leiderschap betekent cognitief en spiritueel goed ontwikkeld zijn

Individueel/Intern: persoonlijk meesterschap

Leiderschap betekent zowel cognitief als spiritueel goed ontwikkeld zijn. Cognitieve ontwikkeling is niet alleen nodig omdat deze de basis lijkt te zijn voor allerlei andere individuele ontwikkelingslijnen. Maar ook omdat het voor de rol van de leider noodzakelijk is om systemisch en multiperspectiefisch te kunnen kijken.

Daarnaast moet een leider het vermogen hebben om na te denken over zijn eigen doen en laten; hij moet een sterk ontwikkelde zelfkennis hebben. Zien op welk ontwikkelingsniveau jouw zwaartepunt ligt. Zo kennen we bijvoorbeeld de fasen van het symbiotische zelf, het narcistische zelf, de kleine zelfstandige, het volwassen zelf, het existentiële zelf, het stralend zelf en ten slotte de non-duale grond. Of zoals Wilber het vaak uitdrukt: van egocentrisch via ethnocentrisch naar wereldcentrisch, of van *body* via *mind* naar *spirit*.

De leider moet weten hoe hij als mens vorm geeft aan zijn functie van leider en hoe hij reageert op situaties. Dit heeft alles te maken met bijvoorbeeld eigen patronen en gewoonten en het eigen karakter. Om effectief en efficiënt te werken, moet je je bewust worden van jezelf. Door zelfreflectie en feedback, door te zien wat er om je heen gebeurt en wat je zelf ervaart, krijg je de rust en het overzicht die je nodig hebt om de vraagstukken van de organisatie samen met de medewerkers aan te pakken. Leiders die zo in het leven staan, hebben persoonlijke kracht en meesterschap. Aan de buitenkant uitend die zich door inspiratie, intuïtie, bezieling, visie, enthousiasme, creativiteit, humor en natuurlijke autoriteit. En daarmee bereik je pas echt iets.

Bewust integraal leiderschap

Leiders met bewust leiderschap zetten hun kwaliteiten in voor de ontwikkeling van organisaties, die hun waarde en betekenis hebben door hun bijdragen aan de samenleving. Goede, duurzame organisaties excelleren op meerdere gebieden. Ze werken integraal, denken in 'en-en', verbinden aandacht voor kernwaarden en kerncompetenties met aandacht voor goede resultaten.

We leven in een tijd waarin het modernisme met zijn heerschappij van de empirische wetenschappen en veelal op beheersing geba-

seerde managementtheorieën (alles moet meetbaar en toetsbaar zijn) bezig is plaats te maken voor de hogere, transpersoonlijke en spirituele gebieden. Deze spirituele gebieden zullen het huidige holon overstijgen en omvatten.

Zo nu en dan is dit een gevecht op leven en dood. De pijn van deze overgang is bijvoorbeeld zichtbaar in de schrikbarende hoge burn-outcijfers van de afgelopen jaren. Volgens mij raken veel mensen opgebrand omdat ze voelen dat het belang dat organisaties hechten aan (financiële) prestatie-indicatoren (meten is weten) een ontkenning is van de hogere mogelijkheden die ons allen ter beschikking staan op de weg van bewustwording, bevrijding en verlichting.

Leiderschap gaat over aandacht voor meer dimensies dan alleen economische en instrumentele dimensies. Het is gebaseerd op een integrale benadering die deze multidimensionaliteit herkent en erkent. En dat schept grote mogelijkheden voor organisaties die zich willen ontwikkelen.

Organisaties moeten er voor de samenleving zijn

Het grootste probleem van Gaia of Moeder Aarde is niet vervuiling, lozing van gifstoffen, afbraak van ozonlagen of iets dergelijks. Het grootste probleem is dat te weinig mensen zich hebben ontwikkeld tot het postconventionele, wereldcentrische en alomvattende bewustzijnsniveau. Een niveau waarop ze automatisch geneigd zullen zijn op een verant-

woordelijke manier met de wereld om te gaan. De belangrijkste remedie is manieren aanleren om innerlijke groei te stimuleren, waardoor men de evolutie van een alomvattend bewustzijn bevordert (Wilber 2001: 166). Om zo organisaties te ontvouwen die niet slechts een etnocentrische overtuiging kennen, maar ook een ware universele overtuiging. Organisaties voor de samenleving. Een ontwikkeling waarvoor bewust integraal leiderschap een *conditio sine qua non* is. ❖

Belangrijkste werken van en over Ken Wilber

- Visser, F. (2001). *Ken Wilber. Denken als passie*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Wilber, K. (2000). *Sex, Ecology, Spirituality. The spirit of evolution (revisited edition)*. Shambhala.
- Wilber, K. (1997). *Een beknopte geschiedenis van alles*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Wilber, K. (1998). *De integratie van wetenschap en religie*. Utrecht: Servire.
- Wilber, K. (2001). *Integrale psychologie*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Wilber, K. (2006). *Integral Spirituality. A startling new role for religion in the modern and postmodern world*. Integral Books. Shambhala.

Over Jaap Schaveling

Jaap Schaveling (1956) studeerde in 1983 cum laude af in de onderwijskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is werkzaam aan Nyenrode Business Universiteit (www.nyenrode.nl) als programmamanager en als docent organisatie-dynamiek en leiderschap. Daarnaast heeft hij zijn eigen praktijk als organisatiecoach (www.zakima.com).