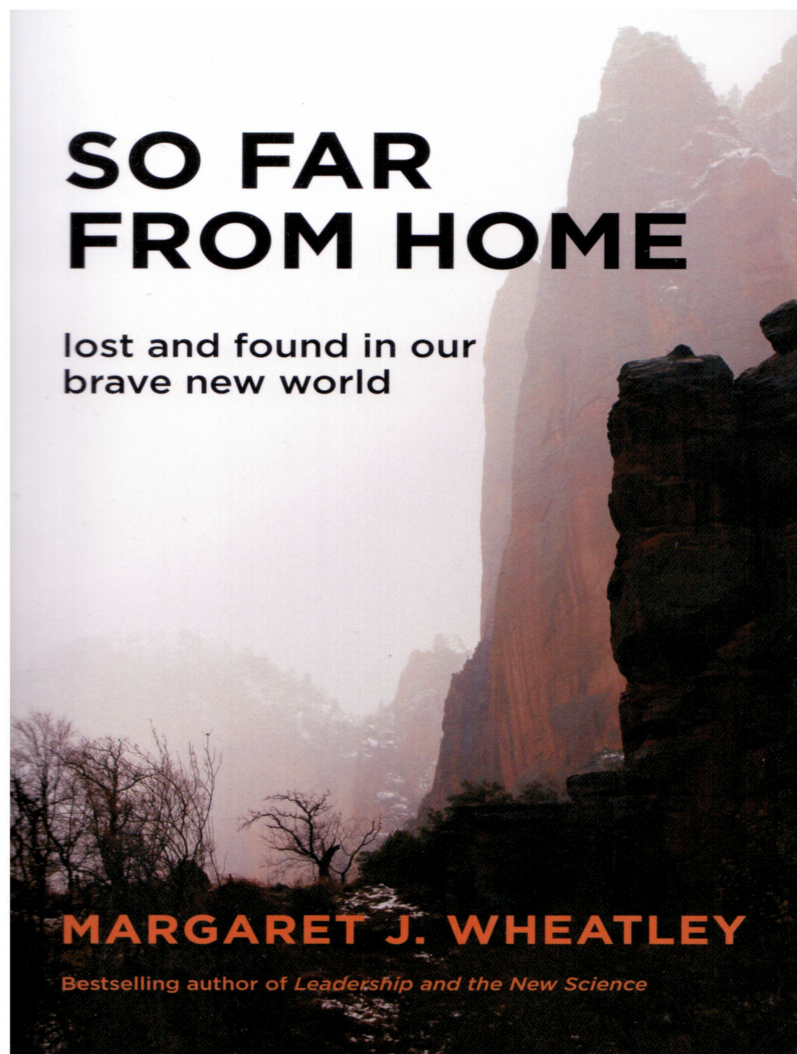


So far from home

Samenvatting en bewerking van het
boek van Margaret J. Wheatley



Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

Home is

*The source of vivid memories for a place we've never been
The yearning for return to a place we've yet to find
The sense of true belonging
When we know that we've been found
The confidence to journey through this life*

Margaret J. Wheatley

An invitation to warriorship

De meeste culturen ervaren deze tijd als een donkere periode in de geschiedenis. Veel culturen kennen ook de traditie van “krijgers”: een elite-klasse gericht op het bewaken van het geloof, de cultuur, de waarden van een samenleving. Deze krijgers hebben veel moed nodig. Ze leven voort in verhalen die mensen inspireren en ondersteunen om zelf te blijven geloven en moedig te zijn.

In de Tibetaanse cultuur betekent het woord warrior (“krijger”) iets anders dan wat wij er meestal onder verstaan. Een krijger is iemand die dapper is. Zo dapper dat hij afziet van het geweld en de agressie die onze huidige samenleving zo kenmerkt. Hun wapens zijn zeer krachtig: mededogen en helder inzicht. Ze ontmantelen met deze sterke wapens de ideeën en handelwijzen die het leven vernietigen.

In dit boek word je opgeroepen een “warrior for the human spirit” te worden. Het betekent onder meer dat we onze somberheid, onze haat, onze frustratie, onze uitputting moeten omzetten in empathie en inzicht om deze tijd te kunnen dienen.

Deel 1: New world: oh brave new world! That has such people in it!

1. Seeing what is

We kunnen veel leren van rivieren. Ze laten zien hoe proces-structuren werken: ze hebben een duidelijke identiteit en een doel (bij een rivier is dit naar de zee stromen), maar ze passen zich voortdurend aan aan veranderende omstandigheden. Net zoals het leven zelf en net zoals goede levende lerende organisaties dit doen.

Lange tijd hebben we gedacht dat we de wereld “mechanistisch” konden veranderen. Dat zal echter nooit lukken.

Kunnen we de huidige wereld überhaupt wel veranderen? Margaret Wheatley denkt van niet: we kunnen deze wereld echt niet redden! Er zijn zeer krachtige dynamieken in het spel die volgens haar niet door ons gestopt kunnen worden. Onze planeet wordt vernietigd door diverse krachten. Dit probleem speelt over de hele wereld: steeds meer mensen beschikken over te weinig middelen, er is corruptie op vele niveaus, mensen laten zich leiden door eigenbelang, we ervaren het ontbreken van gemeenschapszin, er is veel bureaucratie en machtsmisbruik. Mensen raken uitgeput en ontmoedigd.

Dat betekent niet dat we in ons werk geen invloed meer kunnen uitoefenen. We zullen er alleen anders mee moeten omgaan. In één zin samengevat wordt deze nieuwe benadering mooi verwoord in een uitspraak van Vaclav Havel:

“Hope in not the conviction that something will turn out well, but the certainty that something makes sense, regardless of how it turns out!”

Het werk **op zichzelf** is de moeite waard, het gaat niet om de resultaten ervan.

“Expectation is premeditated disappointment!”

Enkele cruciale vragen die dan gesteld kunnen worden:

- hoe kunnen we erop vertrouwen dat ons werk, onafhankelijk van de resultaten ervan, goed is om te doen?
- hoe kunnen we niet langer de hoop zien als onze belangrijkste bron van motivatie?
- hoe vervangen we hoop om dingen te veranderen door het vertrouwen dat we goed werk doen?

Hoop is een riskante vorm van motivatie. Het gaat immers altijd gepaard met angst: de angst dat de hoop niet uitkomt, de angst om te falen, de angst voor de teleurstelling, de bitterheid en de uitputting als onze allerbeste pogingen tot niets leiden.

Kern van het advies dat Margaret Wheatley in het boek geeft: onderken de problemen van deze tijd, stel je ervoor open, accepteer ze zoals ze zijn en stop met het proberen de wereld te veranderen! En blijf desondanks het werk doen waarvan je vindt dat het goed werk is, dat je de wereld ermee dient. Dit is het werk van de dappere **“warriors for the human spirit”** die in dit boek beschreven worden.

2. Do you want to save the world?

Velen van ons hebben de hoop dat het goede werk dat we doen zich steeds verder zal verspreiden en zal zorgen voor de veranderingen die nodig zijn in deze wereld.

Het is erg lastig maar wel nodig om dit idee achter ons te laten! Meestal worden succesvolle mensen en hun activiteiten genegeerd, bespot, ontkend, aan de kant gezet. In onze tijd is dat meer waar dan ooit. Warriors for the human spirit hebben er niet langer behoefte aan dat anderen hun ideeën of werkwijzen gaan overnemen. Ze richten zich met name op waar ze nu zijn, met wie, wat ze kunnen doen aan goed werk in de eigen kring.

Het alternatief voor het willen veranderen van de wereld komt van het Tibetaanse Buddhisme (Chogyam Trungpa):

We cannot change the world as it is

But by opening ourselves to the world as it is

We may find that gentleness, decency and bravery are available

Not only to us but to all human beings.

Pas als we ons echt open stellen voor de wereld zoals die is, kunnen we beginnen om een contrast te vormen, bevrijd van agressie en verwarring.

Het maakt dus eigenlijk niet uit welke kant onze geschiedenis opgaat. Wat er echt toe doet, is het nu! Hoe we samen leven, samen werken, samen creëren, hoe we onze beste menselijke eigenschappen inzetten ten dienste van een groter geheel.

3. New maps for lost people

We raken allemaal de weg kwijt in deze wereld. Het is een wereld geworden die eigenlijk niemand wil. De waarden en veel van het handelen van mensen zijn het tegenovergestelde van hetgeen we diep in ons hart willen creëren.

Mensen die de weg kwijt zijn, moeten zich allereerst ervan bewust zijn dat ze inderdaad verdwaald zijn. Vervolgens hebben ze nieuwe kaarten nodig. Margaret presenteert in dit boek drie verschillende soorten nieuwe kaarten:

- **in deel 2: een topografische kaart: home: we cannot change the way the world is**
Welke krachten hebben onze wereld gecreëerd? Hoe zien we deze krachten terug in de wetenschap en in onze huidige samenleving?
- **in deel 3: een systeem-kaart: lost: opening to the world as it is**
Wat is er aan de hand in de wereld van vandaag? Zijn we echt verdwaald? Een beschrijving van de complexiteit van de factoren die door hun interactie de huidige problemen veroorzaken.
- **in deel 4: een persoonlijke kaart: found: discovering gentleness, decency and bravery**
Wat is onze nieuwe rol als krijgers van de menselijke geest? Hebben we echt geloof in mensen? Hoe ontwikkelen we de wapens die we als krijgers nodig hebben: mededogen en inzicht.

DEEL 2: Home: we cannot change the way the world is

4. Everything comes from somewhere

Onze complexe wereld creëert zichzelf, niet door controle van buitenaf, maar door innerlijke samenhang op basis van identiteit. Veel van onze acties staan haaks op wat de natuur ons leert en mede daardoor helpen we de wereld te vernietigen. Waarom scheppen we met zijn allen een wereld die niemand schijnt te willen? *Waardoor zijn we zo ver van huis geraakt?* Veel mensen denken dat het nu eenmaal zo gaat, dat het allemaal toeval is. Maar dat is niet zo: alle ontwikkelingen hebben hun oorzaken. Zo lang we die oorzaken niet kennen, kunnen we ook niet echt iets doen om de problemen aan te pakken. We werken harder, we proberen op allerlei manieren veranderingen te realiseren. Maar de oplossingen werken niet omdat we de oorzaken meestal niet begrijpen.

Er zijn enkele belangrijke dynamieken die de problemen van deze tijd veroorzaken. Ze worden onderbouwd door de wetenschap. Deze dynamieken beïnvloeden elkaar, waardoor de complexiteit ontstaat.

5. Emergence: surprised by newness

De wereld is een zelforganiserend systeem; het ontstaat op basis van krachten die een rol spelen: dit noemen we *emergence*.

Emergence is een moeilijk te begrijpen verschijnsel omdat we opgeleid zijn om reductionistisch en mechanisch te denken. We zijn gewend om dingen in stukken te knippen, te fragmenteren. We proberen de wereld te begrijpen door de delen te bestuderen. Maar we kunnen een geheel niet begrijpen door ons te richten op de delen.

Het is niet één oorzaak, niet één persoon, niet één onderdeel dat de problemen van deze tijd veroorzaakt. Het gaat altijd om een complex geheel van elkaar beïnvloedende factoren die een rol spelen. Als we ons bezig houden met één aspect of met het zoeken van schuldigen, lukt het meestal niet het geheel van een probleem aan te pakken. Voorbeelden:

- agressief gedrag van kinderen aanpakken door nieuwe protocollen en regels;
- niet goed functionerende leerkrachten proberen te motiveren door middel van prestatiebeloning.

Het is ook in organisaties meestal zinloos om ons te richten op het individu. *“The world does not change one person at a time!”*

Het is daarom van belang inzicht te krijgen in hoe systemen werken.

Systemen hebben grote invloed op het gedrag van mensen. Emergence betekent onder meer dat het gedrag van een systeem altijd verrassend is en altijd anders dan de (som der) delen. Voorbeelden: een chocoladekoekje is anders dan de ingrediënten waarvan het gemaakt is, een zangkoor, een symfonieorkest, een jazzband, een schoolteam.

Je kunt veranderingsprocessen niet op een mechanistische manier vorm geven. Je weet immers nooit wat het systeem doet als jij iets in het systeem doet. Beter is dus om een eerste stap te zetten, dan te kijken hoe het systeem reageert en wat er vervolgens nodig is. Het betekent ook dat het zinloos is om op zoek te gaan naar een schuldige. Een individu kan nooit verantwoordelijk worden gesteld voor het slecht functioneren van een systeem. We blijven echter repareren, harder werken, individuen vervangen; we proberen systemen te veranderen door ons te richten op de delen in plaats van ons af te vragen waarom het systeem werkt zoals het werkt: *what has emerged?*

Emergence vindt altijd plaats op basis van identiteit en waarden. En juist dit is een van de grote problemen van onze tijd. Onze huidige cultuur komt voort vanuit waarden zoals:

- eigenbelang
- hebzucht
- macht
- meer is beter

We kunnen dit niet zomaar veranderen. Het enige dat we kunnen doen is ons open stellen, accepteren dat het zo is en doorgaan met ons goede werk. ***Alleen de tijd zal ons leren of we hebben bijgedragen aan een betere toekomst.....***

Dit is buitengewoon lastig om te accepteren. Misschien is ons werk wel zinloos, misschien worden we moedeloos als we ons realiseren dat we de wereld niet kunnen veranderen zoals we dit dachten. Toch is deze nieuwe benadering noodzakelijk om ons werk goed te kunnen doen.

We hebben de wereld zoals die nu is, niet zelf gecreëerd. De wereld heeft zichzelf zo gevormd (emergence) op basis van de waarden en de identiteit. We kunnen die wereld daarom niet veranderen. Laten we deze last van onze schouders werpen om verder te kunnen! Laten we:

- samen werken om te leven vanuit andere, menselijke waarden;
- stoppen met proberen anderen te veranderen;
- verder gaan met het doen van zinvol en goed werk;
- “transform ourselves to be litte islands of good caring people;
- zoveel mogelijk elkaar helpen.

6. Identity: the logic of change

In onze tijd is er sprake van grote veranderingen:

- in volume
- in intensiteit
- in de gevolgen die de veranderingen wereldwijd hebben

Daar komt nog eens bij dat we veranderingen door de moderne communicatiemiddelen veel beter kunnen waarnemen. Bovendien worden alle ontwikkelingen door de media sterk uitvergroot waardoor het moeilijk is onderscheid te maken tussen hetgeen belangrijk is en wat niet. Het is erg lastig om hoofd- en bijzaken te onderscheiden.

De ultieme paradox is dat alle levende systemen veranderen om zichzelf te blijven en om te kunnen overleven. Ze passen zich aan veranderende omstandigheden aan op basis van informatie uit die omgeving. Ditzelfde geldt voor lerende levende organisaties: ***identiteit is de drijvende kracht achter verandering.***

Verandering ontstaat in een systeem als het “verstoord” wordt. Het zal dan actie ondernemen om zichzelf te beschermen, het zal alles doen om te overleven. Ook onze huidige cultuur is het gevolg van waarden en identiteit. De wereld zoals die nu is, is ontstaan (has emerged) als gevolg van wie en wat we willen zijn om te overleven en onszelf te beschermen.

De wetenschap heeft de laatste jaren in dit opzicht zeer belangrijke ontdekkingen gedaan. Essentieel is dat niets vast ligt: het deterministische wereldbeeld blijkt onjuist. Het zit dus niet in onze genen: ons DNA en ons brein veranderen door veranderende omstandigheden. In dit kader spreekt men over plasticiteit. Dit onderzoek wordt vaak genegeerd, ontkend, beschouwd als niet relevant. Wetenschappers die hiermee bezig zijn, worden vaak niet serieus genomen. Zowel ons DNA als ons brein veranderen onder invloed van het leven dat we leiden, onze manier van handelen, onze manier van denken. Het brein blijkt zo plastisch dat het in staat is beschadigingen zelf te herstellen. Functies die niet meer goed werken, worden vaak door andere delen in het brein overgenomen. Bovendien worden er voortdurend nieuwe neurale netwerken gevormd.

De ontdekkingen rond de spiegelneuronen laten zien dat het brein niet alleen verandert door ons eigen gedrag, maar ook door het zien van het gedrag van anderen. We hebben dus altijd invloed op elkaar, zonder dat we ons daarvan bewust zijn, zelfs als we dat eigenlijk niet willen. Zowel de veranderingen in het brein als die van het DNA kunnen vervolgens erfelijk worden doorgegeven aan onze kinderen. De vraag rijst dan op welke wijze onze huidige manier van leven en de huidige samenleving ons brein en ons DNA beïnvloedt.

In onze cultuur wordt de identiteit niet langer bepaald door de vraag van welke gemeenschap we deel uitmaken. Door het verdwijnen van de gemeenschapszin wordt identiteit vooral bepaald onder grote invloed van het marktdenken: het consumentengedrag. *“What we buy and what we choose tells people who we are!”*

Zelfbepaling is het belangrijkste item geworden bij identiteit. Het gaat niet langer om de gemeenschap, maar om:

- welke producten je koopt;
- in welke auto je rijdt;
- welke kleren je draagt;
- hoeveel “vrienden” je hebt op Twitter.

Dit alles wordt vervolgens dan weer gebruikt door de commercie om spullen te verkopen.

Zelfbepaling heeft tevens geleid tot een versterking van het “wij-zij denken”. Individualisme leidde bovendien tot nationalisme, de grenzen duidelijk afbakenen, denken in tegenstellingen en vijanden. *Jij hoort bij mij, maar jij niet!*

Er is een destructieve cultuur ontstaan die eigenlijk niemand wil. Deze nieuwe cultuur is een gevolg van de waarden en de mentale modellen die leidraad zijn geworden: hebzucht, eigenbelang, macht. De interactie tussen deze aspecten creëerde een wereld die we niet kunnen veranderen. Dus: *“Stop trying to change the world!”*

7. Relationships: endlessly entangled

De nieuwe wetenschappelijke inzichten laten zien dat alles met elkaar verbonden is. Het is begonnen bij de kwantumfysica die aantoonde dat deeltjes die van elkaar gescheiden worden toch als een geheel op elkaar blijven reageren. *“Relationships are the basic building blocs in the universe!”*

Mensen zijn er echter niet in geïnteresseerd om te weten dat ze met elkaar verbonden zijn. Het botst met hun vrijheid, zelfbepaling, hun individuele identiteit. Bovendien betekent het

dat we verantwoordelijkheid zullen moeten nemen voor de mensen waar we invloed op hebben. En juist dat willen we niet; het besef van verbondenheid ligt dan immers als een last op onze schouders.

Eeuwenlang heeft de gemeenschap een grote rol gespeeld, in vrijwel alle culturen. In Afrika hebben ze er een mooi woord voor: “*Ubuntu*”. Het betekent letterlijk dat je zelf pas iemand kunt zijn in relatie tot anderen.

Ook in de biologie zien we talloze voorbeelden van verbondenheid. Niets leeft alleen! Onafhankelijkheid is een politiek begrip, geen biologisch. “*We are bundles of potential that manifest only in relationship!*”

Internet biedt op zichzelf grote mogelijkheden om meer met elkaar verbonden te zijn.

Maar door de manier waarop we het gebruiken, kent het web vele schaduwkanten met een grote invloed op onze manier van leven. Enkele van de nadelen:

- oppervlakkigheid: van de ene link naar de andere;
- zelf bepalen of je een mail beantwoordt of niet, wat je doet met informatie;
- kort en vluchtig gedrag.

Het internet heeft grote invloed op onze manier van omgaan met elkaar en dus ook op ons brein en DNA. Hoe vaak bezoeken we nog iemand onverwacht? Bellen we iemand of kost dit te veel tijd en mailen we liever? Maken we nog tijd voor een goed gesprek?

“In the relationship-rich net, we can instantly connect with millions of people. But we are becoming less skilled and less interested in the demands of real intimacy. It’s no wonder that many people report feeling disconnected and lonely.”

De ironie is dat de wetenschap ons leert hoe belangrijk relaties zijn maar ook de technologie mogelijk maakt die deze relaties op allerlei manieren belemmert door de wijze waarop we die inzetten.

Deel 3: Lost: opening to the world as it is

8. Are we lost?

Mensen die verdwaald zijn, ontkennen dat in eerste instantie. Op het moment dat het dan toch doordringt, ontstaat er vaak paniek, verwarring en angst. Het brein stopt met denken en we kunnen nauwelijks nog rationele beslissingen nemen.

Onze opdracht als warriors is als eerste dat we accepteren dat we verdwaald zijn en dat we nieuwe mentale kaarten nodig hebben. Indien we in staat zijn onszelf te vinden, kunnen we eigenlijk niet verdwaald zijn; het maakt dan niet langer uit waar we zijn.

Maar in welke wereld leven we nu eigenlijk?

De cultuur die met name de afgelopen jaren is ontstaan, was niet of nauwelijks voorspelbaar. Enkele kenmerken van onze wereld zoals Wheatley die ziet:

- intense emoties met heftige reacties: boosheid wordt haat, tegenstanders worden vijanden, zorgen worden wanhoop;
- extreme standpunten, weinig ruimte voor nuances;
- anderen buitensluiten, de deur dicht doen, grenzen aangeven;
- weinig kritisch denken; geen verschil meer tussen meningen en feiten;
- wetenschap wordt beschouwd als “een mening” zoals zovele andere;
- een gerichtheid op korte-termijn-oplossingen;
- informatie maakt niet langer het verschil;
- er is een zoektocht naar zekerheid en veiligheid;
- de Toren van Babel: iedereen roept maar wat, niemand luistert nog;
- consumptie, hebzucht, eigenbelang;

- uitputting en gevoelens van machteloosheid.

Al deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de samenleving en voor het werk dat we doen. We zullen er anders mee moeten leren omgaan. Dat is een grote uitdaging. Als warriors for the human spirit beseffen we dat we in een andere wereld leven die nieuwe kaarten nodig heeft.

9. “Het IK” als consument

Hoe is het proces gestart dat leidde tot de huidige situatie?

Een samenspel van factoren speelde een rol.

- **het wereldwijde marktdenken dat mensen aanzet tot nog meer consumptie.**

In het Buddhisme worden ze “the hungry ghosts” genoemd.

Onze identiteit wordt steeds meer bepaald tot wat we consumeren: spullen die ik koop, de kleren die ik draag, de auto die ik rijd, de restaurants die ik bezoek. *“I am what I shop!”*

Doel van dit alles is de economie draaiende te houden. Eerst was dit beperkt tot het westen, de laatste jaren is dit uitgebreid over de hele wereld.

- **internet en de sociale media**

Het internet heeft in samenspel met het individualisme en het consumeren geleid tot het streven populair te zijn, jezelf te profileren, een snelle mening te hebben over van alles en nog wat. We geven snelle oordelen, we hebben overal onze eigen mening over: duim omhoog, duim omlaag. Zoekmachines houden ons koopgedrag op internet bij om weer meer producten te kunnen verkopen of diensten aan te bieden. Kwaliteit is vervangen door snelheid: wie of wat is het meest populair, wat wordt het meest gelezen, welk programma heeft de hoogste kijkcijfers, welke keuzes maakt iemand, welke mening heeft iemand (lieft in één woord of in 140 karakters op Twitter). Oordelen zijn vaak onzorgvuldig, soms zonder enige kennis van zaken over het betreffende onderwerp. Op radio en televisie stellen journalisten vragen aan mensen op straat over de meest complexe onderwerpen. Een open kritische houding verdwijnt. We gaan op zoek naar mensen die hetzelfde vinden als wij, die hetzelfde kopen, dezelfde interesses hebben. Zo worden onze eigen mentale modellen voortdurend versterkt. Andere meningen vinden we lastig. Wetenschappelijk onderzoek wordt genegeerd als het niet van pas komt, zeker bij de mensen die de macht hebben. Denk bijvoorbeeld aan het ontkennen van klimaatverandering.

De combinatie van individualisme, populair willen zijn, internet-gebruik en steeds meer consumeren vormde de basis voor de recente ontwikkeling.

10. Distracted beyond recall

De Titanic ging ten onder doordat enkele belangrijke bemanningsleden met andere dingen bezig waren en de waarschuwingen van andere schepen negeerden. *“Shut up, shut up. I’m busy!”* Het is eigenlijk een metafoor voor de tijd waarin we leven.

Er zijn zoveel prikkels die ons afleiden dat we ons niet meer echt kunnen concentreren op de dingen die ertoe doen. Ook in gezelschap is het erg lastig om “present” te zijn. Mede door de moderne technologie. Even bellen, even mijn mail checken.

Ellul heeft beschreven hoe de rol van nieuwe technologie in ons leven is: wij creëren de technologie en vervolgens creëert de technologie ons! Het verandert onze cultuur: mensen die op straat hardop praten via mobiele telefoon, emotionele gesprekken die overal gevoerd worden, het steeds meer verdwijnen van persoonlijke contacten en niet meer de tijd nemen voor goede gesprekken.

“Once a technology enters a culture, it takes over. It feeds on itself, assisted by our eager adoption of the technology and our demands for more of it. Social structures (values, behaviors, politics) can’t help but organize around technology values. The predictable result is the loss of existing cultural values and traditions and the emergence of a new culture.”

Een belangrijke waarde in onze tijd is efficiëntie: massaproductie, snelheid boven kwaliteit, massabijeenkomsten, groter is beter. Dit zijn nog enkele andere aspecten die in hun samenhang grote invloed hebben en die ervoor zorgen dat belangrijke menselijke eigenschappen dreigen te verdwijnen:

- de kwaliteit van het geheugen;
- rustig en grondig kunnen nadenken over dingen;
- concentratie: kunnen focussen;
- zien van patronen in plaats van incidenten;
- zingeving: waarom doen we dingen;
- intimiteit: echt contact maken met elkaar.

Het private wordt publiek en het publieke wordt privaat. Er komt een einde aan privacy doordat alles maar publiek besproken wordt. Een voorbeeld is de vele TV programma’s waarin mensen hun hele ziel en zaligheid open bespreken. In de publieke ruimte gaat men door met het bespreken van allerlei privéaangelegenheden.

De manier waarop we met het internet omgaan, belemmert het leren. Het leidt tot vluchtigheid, we surfen van site naar site en weten soms niet meer waar we eigenlijk begonnen zijn. Nicolas Carr schreef er een boek over: *“The shallows: what the internet is doing to our brains.”*

Seneca schreef ooit: *“To be everywhere is to be nowhere.”*

Dick Swaab toont in zijn boek *“Wij zijn ons brein”* aan dat multitasking eigenlijk niet echt mogelijk is. Je kunt wel diverse dingen tegelijk doen, maar niet allerlei dingen tegelijk goed doen: het brein moet focussen om te leren.

Een ander nadeel van internet is dat iedereen er zijn eigen (gefragmenteerde) deel uit haalt. We verknippen dan ook gehelen die eigenlijk niet uit elkaar geknipt mogen worden, zoals bijvoorbeeld ook kunstuitingen als films, muziekstukken, literatuur. Doordat iedereen zijn eigen filters gebruikt om te selecteren, is er geen gemeenschappelijke identiteit meer: zaken die we samen waarderen als zijnde belangrijk. Informatie maakt niet langer het verschil. We gaan er selectief mee om, we zijn er blind voor, zeker als het anders is dan hetgeen we graag willen horen.

We denken niet meer rationeel. Hierdoor lijkt onze wereld chaotisch en verwarrend. Maar de wereld is niet chaotisch of verwarrend, wij zijn dat zelf en we projecteren onze eigen verwarring op de wereld.

Voor dit alles betalen we een hoge prijs. Wheatley schrijft:

“The greatest capacity of humans, the one that distinguishes us from other species, is our consciousness. We can look forward and back. We can dream and envision. We can ask “why?” and develop cultures and religions that answer that question. We can imagine, invent, design, and bring those ideas into reality. What is so terribly tragic about this time is to watch this astonishing human capacity disappearing. And with it, all hope to avoid the iceberg looming dead ahead.”

11. Controlling complexity

Deze analyse toont aan hoeveel schade we aanrichten in organisaties als het gaat om het doen van goed werk door goede mensen.

We kiezen nog steeds voor aansturing, controle en bureaucratie om complexe organisaties te leiden. Dat doen leiders vaak in combinatie met macht, persoonlijk voordeel, eigenbelang. Grote organisaties kunnen we echter niet controleren. Van levende systemen weten we dat ze zichzelf creëren op basis van identiteit en waarden. De natuur kent prachtige voorbeelden van hoe zelforganiserende systemen prachtige patronen vormen, zonder enige vorm van aansturing. Ze worden ook wel fractalen genoemd. *“Nature offers order for free!”* Systemen functioneren doordat het geheel het individu dient en het individu het geheel. Binnen de kaders van de waarden kan ieder eigen keuzes maken; echte ontwikkeling gebeurt van binnenuit, nooit door aansturing en controle.

De huidige cultuur (ook in organisaties) wordt gecreëerd op basis van waarden als macht, hebzucht, eigenbelang en onze opvattingen over anderen:

- wantrouwen in het functioneren van mensen;
- mensen hebben controle nodig om ze goed te laten werken;
- als leiders zijn we superieur en kunnen we aansturen;
- groter is beter, macht is belangrijk.

Wat verder nog een rol speelt, is hoe we slecht functionerende organisaties proberen te redden. We werken harder, we maken nieuwe regels, we voeren allerlei externe vormen van motivatie in en (het ergste): *we laten de vos het kippenhok repareren*. De mensen die verantwoordelijk waren voor de problemen (b.v. de bankencrisis) zetten we vervolgens op plekken die hen de macht geven om de problemen op te lossen. Een recent voorbeeld hiervan is de wijze van omgaan met de financiële crisis, grotendeels veroorzaakt door het gedrag van bankiers die nu de problemen moeten gaan oplossen.

Steeds grotere systemen veroorzaken steeds complexere problemen die we niet kunnen oplossen door aansturing en controle. We weten dat het niet werkt, we negeren deze kennis en blijven het toch doen zoals altijd. Een ander voorbeeld hiervan is de gerichtheid op cijfers; het is voor leiders een middel om alles onder controle te houden en vloeit meestal voort uit wantrouwen.

Zelfs het gedrag van medewerkers brengen we “in kaart” door middel van vragenlijsten en competentieprofielen die alleen maar leiden tot cynisme bij de mensen die ze invullen. De illusie is nog steeds dat we alles kunnen managen. De behoefte aan controle en aansturing is bij veel leiders en bestuurders zo groot dat we de betrokkenheid van mensen als het ware weg-organiseren.

Een van de gevolgen hiervan is dat mensen de zingeving van het leven zoeken buiten het werk: hun hobby's, vrijwilligerswerk en.....op internet. Op het werk doen ze hun plicht, ze werken als robots die dingen doen omdat het moet. Waarom-vragen worden niet langer gesteld.

We verliezen hierdoor ook het besef dat we deel uitmaken van een groter geheel. Velen vinden dit te vermoeiend om bij stil te staan. We zijn geen systeemdenkers: we richten ons op onderdelen, we zoeken naar schuldigen, naar één oorzaak en gevolg, we begrijpen de complexiteit niet, we staan niet stil bij lange termijn effecten van ons handelen. Mede door de snelheid waarmee alles moet gebeuren.

Deel 4: Found: we may discover that gentleness, decency and bravery are available not only to us but to all human beings

12. A prophecy of warriors

“The warriors have no home. They move on the terrain of the barbarian powers. Great courage is required, both moral and physical, for they must go into the heart of the barbarian powers to dismantle their weapons, into the places where the weapons are created, into the corridors of power where decisions are made.”

13. Choosing for the human spirit

Als mensen het vertrouwen in elkaar verliezen, vluchten ze in eigen belang en individualisering. Hoeveel vertrouwen hebben we eigenlijk zelf in mensen?

Het is in elk geval noodzakelijk als we warriors for the human spirit willen worden. Geloven we echt dat het goede zetelt in elk mens?

Het vraagt van ons vertrouwen en discipline om in onze tijd niet meteen te reageren met heftige reacties: boosheid, agressie, stelligheid, moedeloosheid. Het is nodig dat we pauzeren, reflecteren, rustig dingen overdenken. Tijd maken om na te denken, individueel en vooral gezamenlijk.

Warriors for the human spirit hebben twee belangrijke kenmerken: mededogen en inzicht. Mededogen is beschikbaar in ieder van ons, we zijn ermee geboren. We hoeven alleen maar de voorwaarden te creëren om het een kans te geven. Dat kan onder meer door tijd te maken voor gesprekken over dingen die ons bezig houden, samen zijn, samenwerken, samen denken, verhalen vertellen. Het bevordert het besef van gezamenlijke identiteiten het vertrouwen in elkaar.

Inzicht ontwikkelen is lastiger. De uitdaging is om de wereld beter te begrijpen en op basis daarvan wijzer te handelen. Stress belemmert dit vaak. We maken onvoldoende tijd om samen na te denken, problemen te begrijpen en op te lossen.

Van belang is ook om de wereld onder ogen te zien zoals die is, niet de kop in het zand steken. We hebben een open mind en een open hart nodig. Zonder angst, zonder agressie, zonder wanhoop.

14. Warriors at work

We hebben een nieuwe rol in de samenleving. We kunnen de wereld zoals die is niet veranderen en we moeten daarmee stoppen. Nieuwe vaardigheden zijn nodig om de weg te vinden door een nieuw uitdagend landschap. Het pad van een warrior loopt nergens heen, er is geen doel.

Thich Nhat Hahn zegt het zo: *“There is no way to peace. Peace is the way!”*

In het onderwijs zou je kunnen zeggen:

- “Er is geen weg naar goed onderwijs. Goed onderwijs is de weg!”
- “Er is geen pad naar goed leiderschap. Goed leiderschap is het pad!”

De kaart van de warrior beschrijft ook niet waar je bent, maar wie je bent! Het gaat op de nieuwe kaart niet om de omgeving, maar om je eigen innerlijke landschap. We hoeven als warriors niet prefect te zijn, als we maar streven het beste te geven ten dienste van een geheel.

Belangrijk is om goed voor jezelf te zorgen en niet alleen voor anderen. Durf uitdagingen aan te gaan, zie dit als een way of life en besef dat er voortdurend nieuwe uitdagingen zullen ontstaan. Wees nieuwsgierig, neem de tijd om na te denken, vermijd snelle ondoordachte

reacties. Onze kracht zal groeien als gevolg van onze inzet om dienstbaar te zijn aan de wereld. Mocht de stem van de twijfel klinken, weiger ernaar te luisteren!!

Vraag je regelmatig af waarom je dit werk doet en wat de drijfveren voor je handelen zijn. Maak gebruik van humor: het relativeert, geeft nieuwe energie.

Bezoek collega's familie en vrienden; bel ze op in plaats van te mailen. We hebben elkaar nodig, want "it's lonely to be in the future first!"

"The work of warriors is to remember who we are and to make it possible for many people to rediscover how it feels to be fully human."

15. No hope, no fear

Hoop is een van de valkuilen van warriors. Hoop houdt ons af van "het nu", van het aanvaarden van de dingen zoals ze nu zijn. De donkere kant van hoop is de angst dat de hoop niet wordt waargemaakt. Indien dit gebeurt, leidt het weer tot gevoelens van falen. Het slurpt onze energie als dit gebeurt. Warriors zijn gemotiveerd om de plaats te onderzoeken "beyond hope and fear."

"If giving up hope still seems hard for you, how would you feel if you could give up fear? What would it feel like for you to be fearless? Perhaps that might motivate your exploration of the place beyond hope and fear."

Het betekent onder meer dat we het werk niet doen vanwege het willen bereiken van successen, maar omdat het werk op zichzelf goed is. Als we dit doen, concentreren we ons niet langer op de resultaten van ons werk, maar op de waarde, de goedheid, de oprechtheid van het werk op zichzelf.

***"You will struggle less and less for an idea
and more and more for specific people!
In the end, it is the reality of personal relationship
That saves everything."***

A PATH FOR WARRIORS

We are grateful to discover our right work and happy to be engaged in it.

We embody values and practices that offer us meaningful lives now. We let go of needing to impact the future.

We refrain from adding to the aggression, fear, and confusion of this time.

We welcome every opportunity to practice our skills of compassion and insight, even very challenging ones.

We resist seeking the illusory comfort of certainty and stability.

We delight when our work achieves good results yet let go of needing others to adopt our successes.

We know that all problems have complex causes. We do not place blame on any one person or cause, including ourselves and colleagues.

We are vigilant with our relationships, mindful to counteract the polarizing dynamics of this time.

Our actions embody our confidence that humans can get through anything as long as we're together.

We stay present to the world as it is with open minds and hearts, knowing this cultivates our gentleness, decency, and bravery.

We care for ourselves as tenderly as we care for others, taking time for rest, reflection, and renewal.

We are richly blessed with moments of delight, humor, grace, and joy. We are grateful for these.