



## "HET STUREN DOOR HET IK IN WERK EN LEVEN"

Enkele maanden geleden begeleidde ik het managementteam van een bedrijf tijdens een driedaagse conferentie over cultuurverandering in deze organisatie.

Tegen het eind van de conferentie merkte één van de aanwezige managers op: "Ik realiseer mij, dat datgene waar we nu over gesproken hebben grote consequenties heeft voor mijn manier van functioneren en ik denk, dat dat voor ons allemaal geldt. De veranderingen waar het nu om gaat zullen nooit gerealiseerd worden als ik zelf niet verander. Ik voel me daar behoorlijk onrustig onder en vraag me af of ik dat wel kan en wil. Hoe zit dat bij jullie?"

Dit is slechts één van de vele voorbeelden van de laatste jaren, waarbij ik getroffen word door het sterke besef van mensen dat het veranderen en/of "transformeren" van de buitenwereld c.q. de organisatie, wezenlijk verbonden is met de eigen binnenwereld en dat deze veranderingen een verder strekkende betekenis hebben dan alleen de werkwereld.

Diegenen die in en met hun organisatie werkelijk iets willen bereiken kunnen dit steeds minder losmaken van datgene wat zij zien als de zin en betekenis van het eigen leven. Persoonlijke levensloop en opgaven vanuit de organisatie raken nauwer met elkaar verbonden.

Zo ontmoette ik onlangs een jonge manager van begin dertig, die in een grote organisatie snel carrière had gemaakt. Hij zat erg in zijn maag met weer een volgend promotievoorstel dat hem was gedaan. Enerzijds trok de nieuwe functie hem erg; maar anderzijds vroeg hij zich af: "Wil ik dit nu allemaal wel? Het gaat a.h.w. vanzelf en tot nog toe heb ik er nooit bij stilgestaan of dit nu het leven is dat ik wil. Ik voel nu dat ik een bewuste keuze moet maken, omdat ik anders misschien grote onvrede heb als ik 40 ben. Bovendien denk ik, dat ik in die nieuwe functie niet zal slagen als ik me er niet echt mee verbind."

En een staffunctionaris van net 50 jaar in een overheidsorganisatie wilde een gesprek met mij. Hij zag erg op tegen de jaren die hij "nog te gaan had". Enerzijds voelde hij zich nog zeer vitaal en zou zijn capaciteiten en energie graag zinvol willen inzetten. Anderzijds werkte de organisatie verlamdend op hem door de voortdurende spanningen, intriges en conflicten. Weggaan? De mogelijkheden liggen niet voor

\*Dit artikel van J.W.P.M. van der Brug is eerder verschenen in het NPI-Bulletin 1987/10.

het opscheppen! Blijven? Maar niet de tijd uitzitten: "Daarvoor is mijn leven me te lief." "Wat moet ik, wat wil ik, waarmee verbind ik mij, enz.?"

Het zijn vragen waarmee een toenemend aantal mensen in organisaties zich geconfronteerd zien. Het zijn vragen die gesteld worden aan het eigen Ik; het eigen Ik dat langzamerhand de leiding gaat overnemen van de buitenwereld, van de verwachtingen die men van je heeft, van de patronen die daar gebruikelijk zijn, van de waarden en normen die daar gelden. Dit zijn over het algemeen ongebruikelijke vragen en er is soms veel schroom om er in de organisatie mee voor den dag te komen. Men is bang om als te onzeker, te twijfelachtig, te problematisch te worden geëtiketteerd. Enerzijds is deze zorg terecht, omdat er inderdaad nog organisaties zijn waar deze vragen niet gesteld kunnen worden. Maar anderzijds worden de eigen onzekerheid en twijfel, die in de ziel ontstaan als men begint de sturing bij het eigen Ik te leggen, op de buitenwereld, c.q. de organisatie geprojecteerd.

Volgens mij zullen organisaties in de toekomst steeds meer te maken krijgen met het Ik van de individuele mens. Dit vindt mede zijn oorzaak in het feit dat de vraagstukken waarvoor organisaties tegenwoordig staan vooral van morele aard zijn: in toenemende mate komen er "waarden" in het geding. Men denkt b.v. aan de financieringsvraagstukken in de gezondheidszorg, bezuinigingsoperaties binnen de overheid, de milieuvraagstukken, de verhouding met de derde wereld enz. Een betrokkene bij een fusieproces zei onlangs tegen mij: "Als ik een reële kans wil maken moet ik meedoen met de lobby en de machtsstrijd. Maar tegelijkertijd stuit het me geweldig tegen de borst. Als ik het echter niet doe verzwak ik mijn positie en die van mijn organisatie."

De opgaven waarvoor organisaties staan vragen meer van mensen, dan uitsluitend goed functioneren binnen bestaande kaders. Zij vragen visie, creativiteit, verbondenheid met anderen, moed en inzet. Zij doen een appèl op het Ik van de mens.

De geschiedenis van de organisatie-leer kan onder andere worden beschreven als een geschiedenis van "ontdekkingen" van wat de mens is: van de homo-economicus, van de mens als biologisch, psychologisch en sociaal wezen. Wellicht staan we nu aan de drempel van de erkenning van de mens als Ik-wezen; de onzichtbare, niet meetbare, geestelijke wezenskern van de mens.

### **Het ervaren van ons Ik**

Het is juist dat onzichtbare, niet meetbare van de geestelijke wezenskern van de mens, dat het zo moeilijk maakt het

menselijk Ik te beschrijven. Onderzoeken wij onze eigen binnenwereld dan vinden we daar een bonte mengeling van opvattingen, voorstellingen, gevoelens, begeerten, intenties, enz.; sommige helder, andere vaag en dikwijls vol tegenstrijdigheden. Wat daarvan is ons eigenlijke Ik? Op deze wijze is het moeilijk te vinden.

Er zijn echter situaties waarin we iets van ons eigenlijke Ik direct kunnen ervaren, met name in situaties waarin het ons niet meezit. Bij voorbeeld als ik iets niet begrijp of als ik niet verkrijg wat ik begeer. Het zijn situaties waarin ik plotseling geconfronteerd wordt met mij zelf.

Als ik iets wel begrijp of wel verkrijg treedt mijn eigenlijke Ik niet uit de achtergrond naar voren. In het bewustzijn is dan de inhoud van het begrip of de bevrediging om het verkregene.

Als ik het niet begrijp of niet verkrijg word ik op mij zelf teruggeworpen en word ik mij van mijzelf bewust.

Nog sterker kunnen wij ons Ik ervaren bij de gevoelens. Als ik iets voel, voel ik niet alleen, maar ik ben mij ervan bewust dat ik het ben die voelt. Gevoelens raken mij dieper, zijn persoonlijker dan mijn gedachten.

Het Ik treedt het krachtigst op de voorgrond als wij oordelen. Als we een echt oordeel moeten vellen dan kan dat niet zonder ons Ik. Het gaat daarbij niet om onze alledaagse reacties van goed- of afkeuring, zoals b.v.: "Waardeloos T.V.-programma". Het gaat om de niet vrijblijvende oordelen, waaraan ook voor ons zelf consequenties verbonden zijn.

Zoals bij voorbeeld het geven van een oordeel over het functioneren van het team waarvan ik zelf deel uitmaak.

Bij deze oordelen is sterk beleefbaar hoezeer zij een appèl doen op ons Ik. In veel gevallen deinzen we daar dan ook voor terug en in plaats van ons uit te spreken houden wij het vaag, sluiten ons aan bij anderen of spreken in algemeenheden. Bij het echte oordeel "spreek ik mij uit".

Een andere wijze om ons Ik te ervaren kan zijn het terugkijken op het door ons geleefde leven.

Op het eerste gezicht lijkt het vaak alsof degene die we geworden zijn het resultaat is van allerlei toevallige gebeurtenissen en omstandigheden. Bij nader toezien blijken die toevalligheden echter helemaal niet zo toevallig, maar een innerlijke zinvolle samenhang te vertonen die mijn leven tot deze unieke compositie maakt. Dikwijls kan men beleven, dat ik het zelf geweest ben, die deze gebeurtenissen en omstandigheden - zij het meestal onbewust - heb gearrangeerd. Ook problemen en crisissituaties blijken soms door ons zelf te zijn opgezocht om een wending aan ons leven te geven of om een volgende stap in onze persoonlijke ontwikkeling te zetten.

Op boven beschreven wijze wordt het mogelijk om iets te ervaren van de diep in ons zelf verborgen innerlijke stuurman. Als we ons daarvan bewust worden heeft dat een bevrijdende werking omdat we dan beseffen niet te worden bepaald door de toevalligheden uit de buitenwereld, maar dat wij zelf mede vormgevers van ons leven zijn. Tegelijkertijd wordt men zich zelf bewust van de eigen verantwoordelijkheid daarvoor.

### **De sturing door ons Ik**

Nadat ik in het voorafgaande een poging heb gedaan te beschrijven hoe we ons Ik kunnen ervaren, wil ik nu ingaan op de vraag hoe de sturing door ons Ik plaatsvindt.

In de kinder- en jeugdijaren wordt ons leven op het eerste gezicht sterk bepaald door ouders en opvoeders. Maar op onbewuste wijze stuurt het Ik van het kind in deze levensperiode sterk mee, door de wijze waarop het kind, als eigen individualiteit reageert op datgene wat hem of haar wordt aangeboden.

Ouders die geen oog hebben voor deze eigenheid en menen, dat zij alles kunnen bepalen worden dikwijls teleurgesteld. De moeilijke opgave in de opvoeding is juist het eigen wezen van het kind en de sturing die daarvan uitgaat te leren waarnemen en op basis daarvan helpend en ondersteunend werkzaam te zijn.

De periode van de jonge volwassenheid is die waarin de mens zijn eigen grenzen en mogelijkheden gaat ontdekken door de ontmoeting met de buitenwereld. Het is de periode van zich verbinden en weer loslaten. Lievegoed wijst erop, dat door dit "uitproberen" van je zelf en de buitenwereld, innerlijke zekerheid kan ontstaan.

De behoefte aan zelfbepaling is groot. De jonge mens wil nu zelf sturen en doet dat meestal ook. Het Ik stuurt in deze levensfase vooral via de wil; niet in die zin dat de jonge mens zo duidelijk weet wat hij wil; maar in de zin dat het handelen in hoge mate door wilsimpulsen wordt gestuurd.

"Je beweegt je daarheen waar je benen je brengen" zo typeerde iemand deze fase eens. Het is de fase van de "bewegingsmens" omdat je al bewegend, al doende, je eerste eigen, persoonlijke vormen schept.

Maar de sturing is gedurende deze fase veelal nog onbewust. Tegelijkertijd is het Ik echter ook werkzaam in andere regionen van de ziel, m.n. in het voorstellings- en gevoelsleven. Het mens- en wereldbeeld, de waarden en normen die door ouders en leermeesters zijn meegegeven worden nu door het Ik getoetst en omgewerkt tot eigen opvattingen, normen en waarden. Vooralsnog vindt van hieruit nog geen echte sturing

plaats. Ouderen zetten dikwijls nog vraagtekens bij het realiteitskarakter van de ontwikkelde denkbeelden, soms tot grote ergernis van de jonge volwassene. Toch worstelt deze zelf echter ook veelal met de kloof tussen de eigen opvattingen en de eigen concrete handelingen.

Bij de dertiger wordt deze kloof geleidelijk overbrugd, omdat de sturing door het Ik, behalve via de wilsimpulsen nu ook via het denken geschiedt.

Eigen grenzen en mogelijkheden zijn duidelijker geworden en de vraag ontstaat: Hoe wil ik nu verder?

Aan het begin van de leeftijdsfase van de dertiger realiseert men zich dikwijls dat "de ernst des levens" is begonnen en dat men niet door kan gaan op dezelfde wijze als in de voorafgaande periode. Veel nadrukkelijker dan voorheen wordt er nu nagedacht over wat men wil. Dikwijls vindt er nu een definitieve beroepskeuze of levenskeuze plaats, na eerst verschillende alternatieven te hebben afgewogen. "De benen hebben me tot nog toe hier gebracht, maar wil ik nu op dat spoor verder?"

De vraag of men al dan niet kinderen wil wordt nu voor sommigen actueel. Veel vrouwen bezinnen zich in deze fase op hun rol in gezin en/of beroep. Bij velen ontstaat nu behoefte aan verdieping in het gekozen vakgebied.

In deze jaren stuurt het Ik niet meer voornamelijk via de wilsimpulsen, maar er worden toekomstplannen uitgedacht die in de praktijk worden gebracht. Het eigen handelen en de gevolgen daarvan worden nu denkend bewerkt en bijgestuurd. Er gaat meer evenwicht ontstaan tussen denken en handelen, vandaar dat deze periode ook wel de fase van de "evenwichtsmens" wordt genoemd.

Soms voelen mensen zich door de bestaande cultuur van de organisatie erg beperkt in hun vrijheid om in deze levensfase over hun toekomst na te denken.

"Een promotie weigeren, dat kost je in deze organisatie de kop." "Het word je niet in dank afgenomen als je op deze leeftijd nog verder wilt in je vakgebied en nog niet "in" bent voor een managementfunctie."

Is het evenwicht tussen denken en handelen enigermate gevonden, dan kan de mens zich zelf als krachtig beleven. Men heeft zich zelf in de hand en de omgeving eveneens. Nu weet men wat men wil.

Toch blijft het Ik zelf in deze fase als het ware nog op de achtergrond. In het bewustzijn staan de denkbeelden, de te bereiken doelen, de wegen en de middelen daarvoor op de voorgrond. Het leven heeft een zekere lichtheid en helderheid; vooral als alles meezit.

Maar wie zit alles nog mee in deze tijd?

Veel mensen worden in deze tijd al ruim vóór hun 40ste levensjaar geconfronteerd met gebeurtenissen die diep in hun leven ingrijpen. Uiteraard traden er in het leven van vorige generaties ook veranderingen op, maar thans is niet alleen het tempo waarin de veranderingen optreden veel hoger dan voorheen, maar de aard van de veranderingsprocessen zelf is anders geworden. "Wij lijken op schepen", schrijft William Bridges, "die de veilige haven moeten verlaten, maar midden op het water is onze bestemming in de mist verdwenen en de thuishaven is inmiddels afgebroken." Dit is voor velen de situatie. De lichtheid en helderheid zijn dan uit het bestaan verdwenen. Op zich zelf teruggeworpen komt men voor existentiële vragen te staan, die niet meer "problem-solvend" aangepakt kunnen worden.

Vragen als:

"Wat is de zin van mijn bestaan?"

"Ben ik niet met de totaal verkeerde dingen bezig geweest?"

"Hoe moet ik nu verder leven?"

"Wie ben ik eigenlijk?"

Ook zonder uiterlijke aanleidingen komen mensen in de middenfase van hun leven dikwijls voor dergelijke vragen te staan.

In het gevoelsleven ontstaat grote onzekerheid, soms gepaard gaande met angst en depressies. Daarnaast treedt een gevoel van diepe eenzaamheid op. Men beseft, dat niemand dan ik zelf het antwoord kan geven op de vragen waarvoor ik thans sta. Het Ik-zelf moet antwoord geven.

Bij de bewegingsmens stuurde het Ik via het handelen; bij de evenwichtsmens via het handelen en het denken. Het Ik bleef daarbij zelf op de achtergrond. Nu gaat dat niet meer. In de mist, midden op het water, als de uiterlijke oriëntatiepunten zijn verdwenen, is de stuurman op zich zelf aangewezen. Het Ik, voorheen teruggebleven, wil nu in het bewustzijn treden en vanuit dit Ik-bewustzijn het leven sturen.

De geboorte van het Ik is echter een worsteling. Ontstonden de "bewegingsmens" en de "evenwichtsmens" als het ware vanzelf; de "bewustzijnsmens" - zoals deze derde vorm van sturing genoemd kan worden - kan niet ontstaan als het Ik zich daarvoor niet zelf inspant. De voornaamste kracht die het daarbij nodig heeft is de kracht van de moed.

Moed, om het leven dat tot nog toe geleefd is te herwaarder en te accepteren dat Ik-zelf degene ben die mijn leven gemaakt heeft tot wat het is, met zijn positieve, maar ook negatieve kanten.

Moed, om zich zelf niet te verliezen in zelf-voldaanheid, hoogmoed en ijdelheid of in minderwaardigheidsgevoelens en zelfbeklag.

Lukt dit, dan kan het van zich zelf bewust geworden Ik sturen door de in het persoonlijk verleden ontwikkelde vermogens dienstbaar te maken aan de echte behoeften van de buitenwereld; voor datgene wat nodig is in maatschappij, organisatie of privé-leven.

Op deze wijze zal het Ik gedurende de levensjaren die nog volgen kunnen sturen. Het zal zich minder laten leiden door wat er verwacht wordt, door wat sociaal aanvaardbaar is of door wat de eigen positie versterkt. Het zal meer sturen vanuit het inzicht in wat de situatie werkelijk vraagt en vanuit een groeiend bewustzijn van datgene wat Ik zelf in dit leven wil. Een nauwkeuriger beschrijving van de wijze waarop het Ik stuurt tijdens de tweede levenshelft vraagt meer onderzoek. Wellicht is het mogelijk om daarop in een toekomstig artikel nog eens terug te komen.

In het begin van dit artikel heb ik gesteld dat organisaties in de toekomst meer te maken zullen krijgen met het Ik van de mens, mede gezien de opgaven waarvoor organisaties staan.

Het komt mij voor dat vele organisaties zich thans in een situatie bevinden die sterke overeenkomsten vertoont met de situatie van de individuele mens op de drempel van het Ik-bewustzijn.

Vergelijkbaar met de vragen van de individuele mens in de bewustzijnsfase, vragen organisaties of belangrijke onderdelen daarvan zich af:

- Wat is eigenlijk onze identiteit?
- Is de in het verleden ontstane organisatiecultuur wel de juiste?
- Waarom blijven we voortdurend dezelfde dingen herhalen terwijl wij in ons hart weten dat ze niet werken?

In veel organisaties zijn kaderdoorbrekende veranderingen nodig d.w.z. veranderingen die niet volgens geijkte patronen kunnen worden verwezenlijkt (onder andere bij voorbeeld het bevorderen van een echte klantgerichte instelling of het verbeteren van de kwaliteit van de zorg in een ziekenhuis). Ook hier is moed nodig om het oude en vertrouwde los te laten en onbekende wegen in te slaan. Roger Harrison spreekt bij voorbeeld over het mobiliseren van de kracht van de liefde in organisaties, het invoeren van meditatieve momenten in de besluitvorming, het denken over organisaties in termen van planetaire doelen (d.w.z. een organisatie bestaat alleen maar als deel van een grotere werkelijkheid. Haar doelen worden niet alleen maar bepaald door haarzelf, maar worden haar ingegeven via haar plaats in het grotere systeem) enz. Het sturen van deze processen in organisaties vraagt m.i. om de Ik-kracht van mensen; van mensen ook, die in zichzelf de drempel naar de bewustzijnsmens hebben overschreden.

**Literatuur:**

- Friedrich Benesch: "Ostern": Passion - Tod - Auferstehung.  
Uitg.: Verlag Krachhaus Johannes M. Mayer  
Stuttgart 1978.
- William Bridges: "Transitions": Making Sense of life's  
changes.  
Uitg. Addison-Wesley Publishing Company  
(uitverkocht).
- Roger Harrison: "Leiderschap en strategie voor een nieuwe  
tijd" in M & O 1983-5.