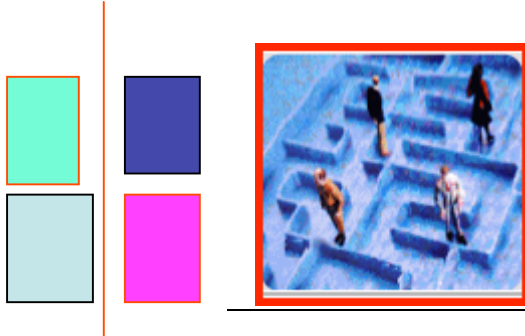


Spiral Dynamics Integral

cultuur & de kleuren van verandering



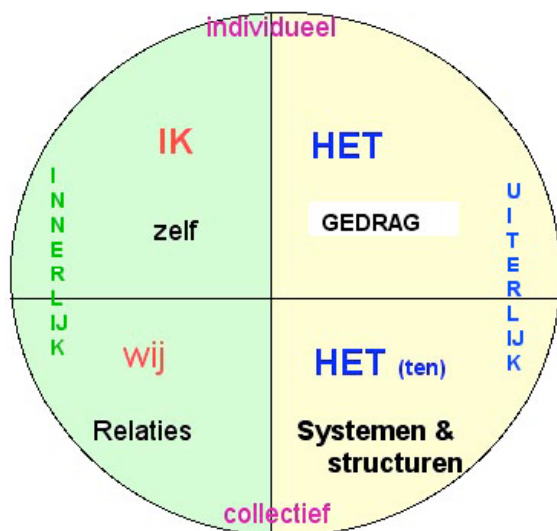
Inhoud:

- Cultuur: (on)zichtbaar, gods in management
- spiral dynamics, bewustzijnsniveaus en leiderschapsstijlen
- integrale ethiek
- memen
- sandwich theorie

Inleiding

“ Het is niet zo dat we nieuwe organisaties moeten vormen. We moeten eenvoudigweg wakker worden om op nieuwe manieren te denken. Volgens mij heeft het weinig zin veel tijd te besteden met het aanvallen van de gangbare werkelijkheid. Het wordt tijd om de nieuwe modellen te creëren die de complexiteit in zich hebben om de oudere systemen overbodig te maken. En in de mate waarin we dat kunnen doen - en dat vlug doen- denk ik dat we de noodzakelijke doorbraak voor de toekomst kunnen maken.” *Dr. Don Beck (ontwikkelaar van de door C. Graves ontworpen theorie van Spiral Dynamics - Samen met filosoof Ken Wilber werkt hij nu samen aan Spiral Dynamics Integral*

Voor creatief leiderschap in de praktijk van *verandering speelt cultuur een* belangrijke rol. Mensen zien wat ze willen zien en daarom is het *bewust* innemen van verschillende perspectieven één van de essenties van creatief leiderschap. Daarom wordt hier het '4-kwadranten perspectief' van Wilber gecombineerd met Spiral Dynamics. Er zijn voorbeelden te over waarbij een vooringenomenheid met een bepaald gezichtspunt allerlei *onvoorziene* problemen oplevert. het goed is te weten dat het resultaat vanuit een discipline (bijv. economie) een ander resultaat oplevert dan wanneer vier aspecten worden meegenomen. Uiteindelijk gaat het altijd over *mensen*: techniek bedacht *door* mensen, organisatie *van en door* mensen en economie *voor* mensen.



De *integrale aanpak* is dan ook bedoeld om bewust te worden dat *creatief leiderschap* in de praktijk altijd *integraal* (of 4-dimensionaal) kijkt, ook als de problematiek in eerste instantie alleen technisch of economisch lijkt. In de dagelijkse praktijk van het management is het dikwijls zo dat doelen worden geherformuleerd naar *problemen die dan zo efficiënt mogelijk moeten worden opgelost* en dat is terecht als je de rol van de manager in de praktijk van alledag bekijkt, wordt ook wel eens 'onderhouds-management' genoemd. Ook belangrijk maar zal niet tot innovatie of vernieuwing leiden. Wel is de kennis belangrijk omdat

je eerst moet weten hoe iets goed werkt voor je echte verandering kunt introduceren. En voor die verandering is dus creatief leiderschap bedoeld; bijv. samenwerken betekent **meer** dan taken verdelen en efficiënt af werken.

De mens is een *psycho-sociaal* wezen, dat betekent dat hij niet alleen kan leven en dus samenwerking zoekt. Vijftigduizend jaar geleden waren het kleine groepjes van jager-verzamelaars die in clans min of meer samenwerkten. Ook werd hier de denkstructuren gelegd: zie *Aard van ons denken* op <http://www.hanskokhuis.nl/publicaties.html> Verdergaande samenwerking (en complexere organisatie) cfreërde dorpen, steden en vervolgens landen. Elke organisatie is zo'n groep en onderscheidt zich van andere groepen door bijv. taal, kleding, etc. De sociologie laat de effecten van een groep op een individu zien. (bijzonder interessant is het werk van Dr. P. Zimbardo met het Stanford Prison experiment, info op www.lucifereffect.com) De groep (=organisatie/bedrijf) heeft een aantal (on)geschreven regels, waarbij 'loyaliteit aan de groep' altijd bovenaan staat. Deze regels, normen en gewoonten zijn de zichtbare aspecten van cultuur. De leider als *change agent* is dus dikwijls bezig met **verandering** en dan is het de betekenis van die normen etc. , die hij/zij moet begrijpen om medewerking voor verandering te krijgen. Inzicht en begrip zijn dus essentieel om verandering tot stand te brengen en dat is echt meer dan 'vertellen hoe het zou moeten'.

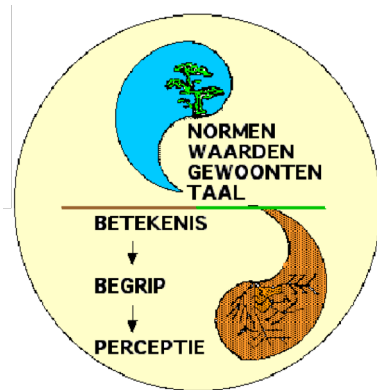
Waarom reageert de ene mens anders dan de andere? Wat drijft de een tot een aanval en de ander tot defensief gedrag? Waarom houdt de een van regels en orde en houdt de ander van flexibiliteit, een open einde? In allerlei situaties waarin mensen met elkaar leven en werken kan inzicht in elkaars reactiepatronen tot veel meer onderling begrip en acceptatie leiden. Ook is er niet één goede manier, want elke cultuur heeft andere waarden, normen en gewoonten. Spiral Dynamics gaat over die verschillen in cultuur en bewustzijn; waarbij verschillende culturen weergegeven worden in kleuren en binnen elke 'kleur' de 4 perspectieven kunnen worden ingenomen.

Cultuur van de organisatie

(Zie ook: <http://www.creasynt.nl/cultuurindex/> voor verschillende artikelen.)

Het woord cultuur is een metafoor van het idee van 'agricultuur': cultiveren. Een cultuur is een ontwikkelde vorm van sociale activiteiten, die zijn oorsprong vindt in vele complexe interacties van mensen, situaties, etc. Wat hiervan zichtbaar gemaakt kan worden bijv. de neiging tot autonomie, individualisme of samenwerking, zal zijn oorsprong vinden in het **beeld van waaruit georganiseerd wordt**.

Cultuur is geen gemakkelijk en eenduidig begrip, behalve dan voor de mensen *binnen die cultuur*. Zoals de afbeelding laat zien: zichtbaar zijn normen, gewoonten, waarden en taal. En de acceptatie van die normen gebeurt als we zo '**normaal**' vinden. Waarom het ene wel als



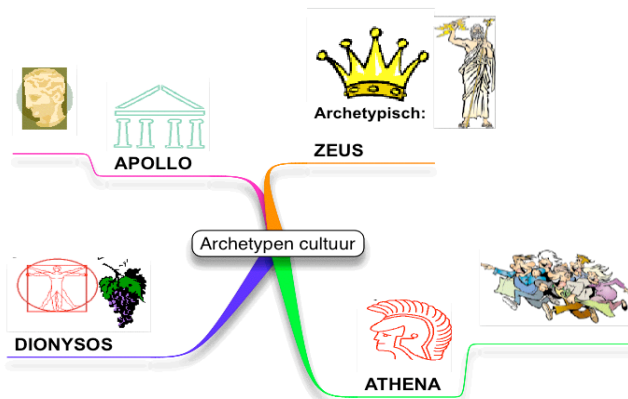
normaal of gewoon wordt ervaren, komt door de (onzichtbare) **betekenis** die we eraan geven. Het lijkt op de stroming van een rivier, die kunnen we zien maar waarom die zo snel is ligt verborgen. Zo wordt onze perceptie bepaald door ons begrip voor de betekenis. (zie metaforen ABC van XYZ, p. 63)

Normen, waarden, gewoonten, rituelen en taal, berusten op een *gedeeld* begrip, gedeelde betekenis en gedeelde waarneming van een bepaalde groep. Dit zijn de **verworvenheden**. De normen etc. ervaar ik als normaal omdat ik de betekenis ervan ken (of denk te kennen). De verworvenheden, die dikwijls zo vanzelfsprekend lijken

dat ze niet meer worden opgemerkt, geven een beeld van de specifieke aspecten van de cultuur. De wijze waarop vergaderingen gehouden worden, geven een beeld van de cultuur bijv. passiviteit, zorg, activiteit, angst, respect, die op hun beurt weer de structuur van interactie bepalen.

Wil men nu de waarden, normen, ambities, etc. veranderen dan kan dit niet rechtstreeks door te vertellen wat te veranderen aan die normen, etc. (!) Het begrip, de betekenis en perceptie zullen moeten worden veranderd door bewustwording van de **Waarom**.

Spiral Dynamics schetst een beeld van de verschillende bewustzijnsniveaus, dus de onzichtbare aspecten en aan de hand daarvan kunnen we bepaalde normen etc. begrijpen die binnen zo'n groep als normaal worden beschouwd. Hierin wordt dan ook een ontwikkeling geschetst, want als de huidige aanpak niet meer voldoet om problemen op te lossen zal er behoefte zijn voor verandering. Charles Handy heeft in **Understanding Organisations** een theorie gegeven over cultuur in organisaties. Dit heeft hij verder uitgewerkt in **Gods of Management**. Hij neemt hiervoor Griekse goden en schets dan een beeld van wat in zo'n



Spiral Dynamics

Mensen die opereren vanuit verschillende waardensystemen en zullen verschillend denken over organiseren, hiërarchie, herarchie, leiderschap, prestaties, wijze van communiceren en veranderen en SD kan inzicht geven **waarom**. Samenvattend zijn de trefwoorden:

Koraal

?

toekomst

Holistisch

Inspiratie, wereldorde, wijsheid, volgende generaties

Synergie

Effectiviteit, lange termijn, visie, flexibiliteit, openheid

Gemeenschapszin

Teamwork, gelijkheid, conflict vermijden, persoonlijke relaties

Succes

Resultaat, beloning, strategie, creativiteit, productiviteit

Orde

Duidelijkheid, procedures, waarheid, plicht, schuld

Energie & macht

Onafhankelijkheid, status, rivaliteit, moed, intimidatie

Geborgenheid

Veiligheid, traditie, volgbaar, deel uitmaken van, spiritueel

Overleving

Overleven in het hier en nu

Het Spiral Dynamics Waardenmodel biedt een kleurrijk inzicht in de onderliggende dynamiek van het menselijke bestaan. Clare graves heeft in de jaren 70 zijn hiërarchische model ontwikkeld om het Maslow model empirisch te verifiëren. Hij kwam tot de conclusie dat het model van Maslow weliswaar een hoge mate van herkenning biedt, maar geen voorspelling biedt voor het gedrag dat mensen vertonen. Zo vond Graves dat waar Maslow over 'zelfverwezenlijking' sprak, er in de praktijk meerdere fundamenteel verschillende uitingvormen van zelfverwezenlijking te onderscheiden zijn, die elk ook tot fundamenteel verschillend gedrag leiden.

Het model is in de afgelopen decennia verder ontwikkeld door Don Beck en Chris Cowan, die een grote bijdrage hebben geleverd aan de verbetering van de toegankelijkheid van het model Spiral Dynamics Integral.

SD laat de verborgen codes zien die de menselijke denken & handelen bepalen, diversiteit in deze wereld creëren en organisatieverandering aandrijven. Het is een nieuw perspectief dat het pionierswerk van Dr. Clare W. Graves integreert met moderne denksystemen en waardensystemen met memetics, de spannende nieuwe wetenschap van ideeën en waar ze toe leiden. Door STROMEN en SJABLONEN te geven, levert het materiaal voor het ontwerp van betere organisaties, betere communicatie, effectiever leiderschap en diepere interpersoonlijke relaties gebaseerd op hoe mensen – als individuen en groepen – hun wereld *nu* ervaren en wat het waarschijnlijk zou kunnen worden.

Professor Clare Graves stelde, op grond van jarenlang onderzoek en analyse, vast dat er tot nu toe acht opeenvolgende waardensystemen in de wereld naar voren zijn gekomen. Een waardensysteem is **een samenhangend stelsel van waarden, overtuigingen en daarbij behorend gedrag**, wat we de *cultuur* noemen.

Deze waardensystemen hebben zich ontwikkeld in reactie op specifieke problemen en uitdagingen, waarmee het bestaan mensen confronteert. Wanneer de problemen waarmee

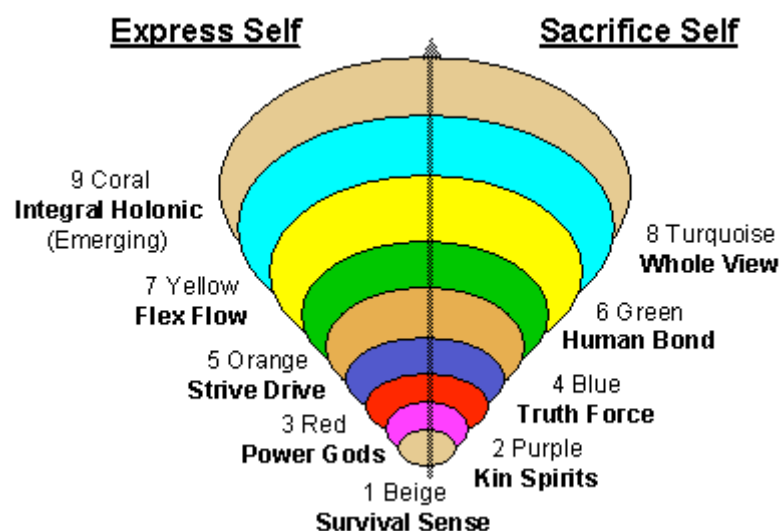
mensen worden geconfronteerd veranderen zullen nieuwe waardensystemen ontwikkeld worden om ze het hoofd te kunnen blijven bieden.

De 'waarde' van waardensystemen wordt derhalve bepaald door hun *effectiviteit* bij het aanpakken van een bepaalde soort problemen. Waardensystemen zijn dus 'geschikt' als ze de problemen kunnen oplossen. In die zin lijken ze op paradigma's. Wanneer ze niet geschikt zijn dient er een verandering plaats te vinden, anders ontstaat uiteindelijk een serieus overlevingsvraagstuk. Het is dus nutteloos waardensystemen in absolute zin onderling te vergelijken in termen van beter of slechter zonder de context erbij te betrekken.

Het Graves-model wordt 'dynamisch' genoemd, omdat het ervan uitgaat dat nieuwe waardensystemen zullen blijven ontstaan met de verandering van problemen in de omgeving. Het model heeft de vorm van een 'spiraal' omdat elk waardensysteem ontstaat bij de samenloop van twee krachten, *namelijk de problemen van het bestaan en de verwerkingssystemen van de menselijke geest.*

Graves benadrukt dat elk waardensysteem weergeeft *hoe* mensen denken (d.w.z. hun waarden- en geloofsstructuren) en *niet wat* mensen denken (d.w.z. de waarde- of geloofsinhoud).

Waardensystemen hebben dus betrekking op schema's (manieren van denken = **hoe**) en niet op thema's (de specifieke inhoud van een manier van denken = **wat**). Door de ontwikkeling van elkaar opvolgende waarden-systemen hebben mensen in zich verschillende waardensystemen 'gestapeld', die opgeroepen kunnen worden door verschillende contexten of situaties.



CHANGE

*Do you think it is easy to change?
Ah, it is very hard to change and be different.
It means passing through the waters of oblivion
D.H. Lawrence*

De SDi Evolutie

Don Beck heeft het werk van Graves, die de originele blauwdruk gaf, voortgezet en werkt samen met **Ken Wilber** - The Integral Institute www.integralinstitute.org. Hij noemt het een 'nooit eindigende zoektocht' naar de verborgen codes die de menselijke aard bepalen, diversiteit creëren en evolutionaire verandering veroorzaken. SD probeert de achtergrond van de toenemende complexiteit van de menselijke aard te verklaren. Het integreert veel andere paradigma's en theorieën.

Spiral Dynamics integral koppelt de nieuwe wetenschap: *memetics* met het waardensysteem van Graves en vormt zo "value memes" or "vMemes" wat een model geeft voor transformatie en verandering. Door de kernwaarden te beschrijven die de mens motiveren geeft het model een bijzonder scherp, dynamisch perspectief op complexe zaken. Beck gebruikt 8 verschillende kernwaardensystemen of 'memes' (meme heeft een specifieke betekenis) hij noemt dat een "value meme" or vMEME, die wordt gedefinieerd als

“*kernwaardesysteem*, een kijk op de wereld, een organiserend principe dat terug te vinden is in gedachtestructuren, besluitvormingssystemen en diverse uitdrukkingsvormen van cultuur.” Door kennis te nemen van dit inzicht zijn de volgende vragen te beantwoorden:

- ~ **HOE** mensen denken *over* dingen (in tegenstelling tot “wat” ze denken)
- ~ **WAAROM** mensen op verschillende manieren beslissingen nemen
- ~ **WAAROM** mensen door geheel verschillende waarden worden gemotiveerd
- ~ **WAAROM** en **HOE** waarden ontstaan en zich verspreiden
- ~ De aard van **VERANDERING**



Turkoois **earth's color viewed as a whole from afar**

De wereld is een netwerk van onderling afhankelijke systemen, die een holistisch organisme vormen, centaur, spiritueel; 1% bevolking, 5% macht.

- Begrip voor ernst van grote mondiale problemen;
- Problemen vragen mondiale multidisciplinaire oplossingen
- Relatieve 'dagelijkse' problemen
- Leef sober

Geel **solar energy and life force**; intellectuele vrijheid

De wereld is een samenstel van complexe systemen met eigen dynamiek, boordevol keuzes en dilemma's. Dit alles te begrijpen is een doel en een garantie voor vrijheid.

- creëer ruimte om vrij te kunnen denken
- zoek onopgeloste problemen
- besef complexiteit
- handel pas nadat je hebt begrepen

Groen **plants and ecology; idealistisch en groepsgevoel**

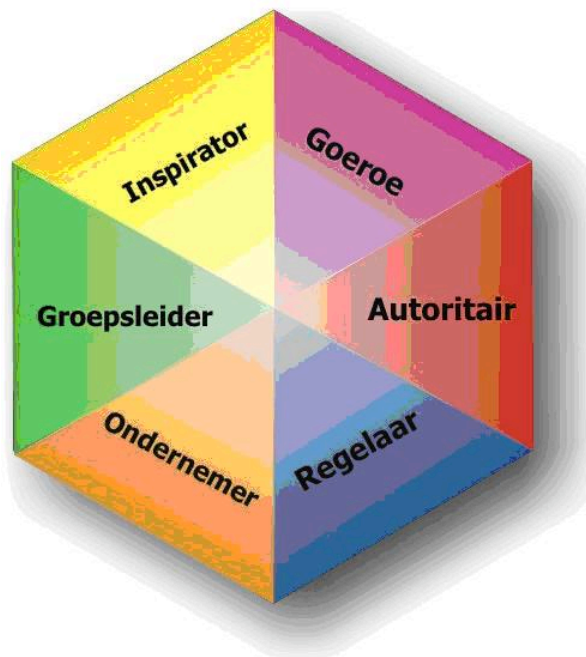
De wereld is een plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek naar liefde; 10% bevolking, 15% macht

- leg contacten en wordt lid van een gemeenschap
- communiceer je gevoelens
- let op gevoelens van anderen
- zoek harmonie en accepteer mensenrechten
- vermijd ongelijkheid en conflict

Oranje	• pluralistisch, ecologisch bewust steel taking form at the furnace; competitie, winnen. 30% bevolking, 50% macht De wereld is een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet. • wees resultaatgericht • calculeer de effecten van alternatieven • wees alert en grijp je kans • inzet wordt beloond • kijk goed naar concurrentie
Blauw	sky and heavens; orde en zekerheid; 40% bevolking, 30% macht. “De wereld is een potentiële chaos die geordend behoort te worden.” • kies voor een systeem, in principe is er één beste manier • hou je aan de regels, conformistisch • wees trouw en loyaal; ethnocentrisch • maak af waar je mee begonnen bent
Rood	blood and hot emotional energy; snelheid en kracht. 20% bevolking, 5% macht. “De wereld is een jungle; ieder vecht voor zijn eigen plek, is prooi of jaagt prooi, slaaf of meester.” • zorg voor ‘Nr One’, egocentrisch • wees alert voor gevaar • zoek de macht en begrijp hoe die werkt • ‘eis’ respect • bescherm de eigen kring • wantrouw anderen
Paars	color of royalty and the first common dye. Behoeftte aan veiligheid in een geheimzinnige wereld; 10% bevolking, 1% macht • magisch-animistisch • stam, (teams) • rituelen • aandacht voor cycli van natuur • symbolen
Beige	savannah grasslands and survival. Geborgenheid. 0.1% volwassen bevolking, 0% macht. • Archaïsch-instinctief • Overleven; kenmerk: Directe en impulsieve reacties

Het Graves-model wordt 'dynamisch' genoemd, omdat het ervan uitgaat dat nieuwe waardensystemen zullen blijven ontstaan met de verandering van problemen in de omgeving. Het model heeft de vorm van een 'spiraal' omdat elk waardensysteem ontstaat bij de samenloop van twee krachten, **namelijk de problemen van het bestaan en de verwerkingssystemen van de menselijke geest**.

Heel duidelijk is dit te zien in het gewenste of passende type leiderschap binnen een bepaalde groep met andere woorden niet elk type leiderschap is geschikt voor een bepaalde cultuur (=kleur); het is feitelijk dus de vraag (bewust en meestal onbewust) van de context (=waardeMeme). Creatief leiderschap betekent dus ook de verandering vanuit deze verschillende rollen kunnen opstarten.

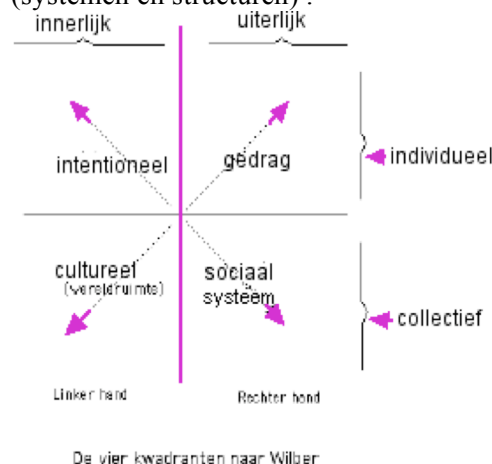


Integraal

Spiral dynamics is goed te combineren met de '4-kwadranten' benadering van Ken Wilber. De belangrijkste woordvoerder van de transpersoonlijke psychologie is de bewustzijnsfilosoof Ken Wilber. Zijn debuut 'The Spectrum of Consciousness' (1977) vestigde zijn reputatie als een origineel denker, die ernaar streeft westerse en oosterse psychologie met elkaar te integreren

Daarom hier een korte toelichting op het *Integral Operating System*. (uitgebreide informatie en ppt zijn te vinden op www.hanskokhuis.nl/publicaties.html)

Binnen elke wMEME (= waardensysteem) onderscheidt hij **vier perspectieven** van waaruit we een onderwerp (organisatie, samenwerking, etc) kunnen benaderen t.w. **IK** (individuele denken), **WIJ** (wederzijds begrip, cultuur), **HET** (uiterlijke kenmerken, gedrag), **HETten** (systemen en structuren).



De integrale visie van deze psychologie levert uitdagende, nieuwe gezichtspunten op; het voorwerp van onderzoek wordt in het midden geplaatst en dat is vanuit vier invalshoeken te benaderen. Vooral het integrale karakter ervan lijkt veel nieuwe mogelijkheden te bieden zodat we bij het ontwerpen en analyseren van organisaties vier perspectieven in de opzet kunnen betrekken. Zo voorkomen we een 'platlandvisie'. Elk standpunt dat slechts één invalshoek neemt is per definitie onvolledig omdat het eenzijdig zal zijn.

Elk kwadrant levert andere criteria of geldigheidsclaims op (zie <http://www.hanskokhuis.nl/AQALSD.pdf>) en kan dus in elke kleur van de spiraal als leidraad gebruikt worden voor bedrijfskundige analyse.

De figuur laat zien welke aandachtspunten de verschillende perspectieven aan de orde laten komen.

		Innerlijk Linkerhand paden	Uiterlijk Rechterhand paden
Individueel	<i>SUBJECTIEF</i>		<i>OBJECTIEF</i>
	<i>waarachtigheid</i> oprechtheid integriteit betrouwbaarheid		<i>waarheid</i> overeenkomst representativiteit propositioneel
		ik	het
Collectief	<i>gepastheid</i>	wij	het
	culturele 'fit' wederzijds begrip juistheid		<i>functionele 'fit'</i> systeemtheorie structureel functionalisme sociale systemen netwewrk
		<i>INTERSUBJECTIEF</i>	<i>INTEROBJECTIEF</i>

Geldigheidsclaims (naar Wilber)

voorbeelden voor toepassing:

Voor *business* zijn de vier kwadranten erg voor de hand liggend. De kwadranten geven vier “omgevingen” of dimensies waarin een product moet overleven, en de verschillende niveaus geven de waarden die het product nodig heeft om geproduceerd en verkocht te worden. Onderzoek naar de waardenhiërarchieën –zoals die van Maslow en Graves (Spiral Dynamics)- kunnen worden gecombineerd met de kwadranten. Waarbij de niveaus de waarden aangeven in de vier verschillende omgevingen. Zo kunnen uitgebreide kaarten worden ontwikkeld van de markten, zowel de traditionele als de cybermarkt. Daarnaast kunnen *management training* programma’s op integrale modellen worden gebaseerd. In “Management: A Multidimensional/Multilevel Perspective” laat Daryl Paulson zien dat er vier belangrijke theorieën zijn in management:

Dit zijn Theorie X, die individueel gedrag beklemtoont (*HET*),

Theorie Y, die psychologisch gedrag benadrukt (*IK*);

cultureel management, dat de nadruk legt op de organisatiecultuur (*WIJ*);

en *systems management*, dat het sociale systeem en het bestuur benadrukt (*HETten*).

Deze vier managementtheorieën zijn in feite de vier kwadranten, en een integraal model besteedt aandacht aan alle vier de invalshoeken.

- Nergens zijn de vier kwadranten zo rechtstreeks toepasbaar als in de *gezondheidszorg*. De orthodoxe medische benadering is een klassieke Rechtsboven-kwadrant benadering. De aanpak is gericht op de fysieke oorzaak van ziekte. Recente ontwikkeling in m.n. psychoneuroimmunologie hebben aangetoond dat de innerlijke toestand van patiënten een cruciale rol speelt in de genezing. Het Linksboven-kwadrant is een belangrijk onderdeel voor integrale zorg. Het individuele bewustzijn bestaat echter niet in een vacuüm, het ligt besloten in culturele waarden en gewoonten. Hoe een cultuur (Linksonder) een bepaalde ziekte ziet –met zorg of afwijzing- heeft een belangrijke invloed op het genezingsproces. Het kwadrant linksonder betreft het enorme aantal *intersubjectieve factoren* die in menselijke interactie een rol spelen zoals de communicatie tussen dokter en patiënt en houding van familie en vrienden (bijv. t.o.v. AIDS). Het kwadrant rechtsonder betreft alle materiële, economische en sociale factoren die zelden in het ziektebeeld worden betrokken. Een sociaal systeem dat geen voedsel oplevert zal dodelijk zijn (hongersnood is helaas nog

veel voorkomend). Maar zelfs in ontwikkelde landen zullen de verzekeringsvoorwaarden en kosten bepalend zijn of iemand behandeld zal worden.

Onderwijs:

Hierover zegt Wilber dat mensen dikwijls denken dat de holistische onderwijsbenadering zeker wel het beste zal zijn. Dit lijkt hem niet zo omdat veel 'holistische' benaderingen enkel gebaseerd zijn op systeemtheorie en daarom nogal flatland. Anderzijds wordt wel een pluralistische benadering toegepast die geen enkele benadering wil marginaliseren. Wat dan dikwijls gebeurd is dat de hiërarchische opbouw onvoldoende aandacht krijgt, omdat alles vanuit de groene meme wordt benaderd. Hiërarchie is de ruggengraat van de ontwikkeling en vooral de groene benadering doet de ontwikkelingsbehoeften tekort, omdat het vanaf dag een bijv. zelfstandigheid en samenwerking veronderstelt. Ontwikkeling van het kind vindt plaats in fase-specifieke golven die eerdere fasen insluiten (zie cyclus van de levensloop <http://www.hanskokhuis.nl/publicaties.html> , **DIFFERENTIATIE** ppt. . De 4-kwadranten toegepast op Senge's benadering levert het volgende beeld op (wat duidelijk meer is dan enkel Rechtsonder)



Integrale Ethiek

Maar is ethiek niet saai, beperkend, onderdrukkend?

Op een bepaald niveau zijn 'morele waarden' en 'ethiek' niet erg leuk. Dikwijls zijn het begrippen die conformiteit aangeven, regeltjes die aangeven wat je moet en niet mag. Ethiek lijkt dan alleen maar een soort kinderlijke gehoorzaamheid af te dwingen. Maar dit gaat meer over de gebruikelijke (*conventionele*) ethiek. Maar als je er dieper op ingaat gaat het niet meer over regeltjes maar wordt het intelligenter en levendiger. Dan gaat het niet meer over 'regels zijn nu eenmaal regels'. Het eerste niveau gaat vooral over waarden leren die in een cultuur geaccepteerd zijn; de overgang van egocentrisch naar ethnocentrisch bewustzijn. Het alleen maar denken aan *ik*, gaat over naar "ik en zorg en aandacht voor de grotere groep, zoals mijn familie, stam of natie". Om daarna over te gaan in *postconventioneel* ethisch bewustzijn, zoals wereld-centrisch.

Er zijn verschillende (traditionele) opvattingen over ethiek en moraal :

- Deontologische moraal: moorden, liegen en stelen zijn intrinsiek verwerpelijke handelingen die *dus nooit gerechtvaardigd kunnen worden* - ook niet als het doel, de consequentie of het nut ervan wel nastrevenswaardig is (Immanuel Kant (1704-1824). Het belangrijkste kenmerk is volgens Kant dan ook, dat ze *universeel* geldig is: morele wetten gaan voor ieder mens in iedere situatie evenzeer op. Ze zijn immers 'intrinsiek waar' en dus niet afhankelijk van externe factoren.
- Teleologische moraal: een handeling is moreel gerechtvaardigd als het *doel* dat ermee wordt nagestreefd gerechtvaardigd is.

- Gezindheidsethiek: een handeling is moreel gerechtvaardigd als de *gevolgen* die het heeft gerechtvaardigd zijn en intenties en motieven juist zijn.
- Utilitarisme: een handeling is moreel gerechtvaardigd als het *nut* dat ermee wordt nagestreefd gerechtvaardigd is.

Om in dit woud van moraalfilosofie een weg te vinden behandelen we ethiek vanuit het perspectief van *Integral ethics*. Hierbij zijn een aantal artikelen en toelichtingen gegeven om een beeld te schetsen van de bedrijfskundige context. Zoals elke fatsoenlijke ethiek gaat *Integral ethics* over *de kunst een goed mens te zijn*. Het gaat over **goedheid** in de praktijk van alledag, zoals authenticiteit, geloofwaardigheid, zorgzaamheid en moed. Het gaat ook over het maken van moeilijke en complexe keuzes en genuanceerde beslissingen over wat goed of verkeerd, acceptabel en onacceptabel is. Hoe we omgaan met morele dilemma's in politiek, seksualiteit, gezondheid, relaties, werk, geld en soms leven en dood situaties.

Integral ethics

Gebruiken we als een *raamwerk* om een indruk te krijgen van de ethische uitgangspunten van mensen met verschillende ethische achtergronden / structuren a.h.v. AQAL (kwadranten, niveaus en Spiral Dynamics). Het geeft verschillende gezichtspunten en gaat uit van het 4-kwadrantenmodel.

Kwadrantenmodel

Een kernidee van Wilber is het kwadrantenmodel (zie o.a. "*Sex, Ecology and Spirituality*", "*A Brief History of Everything*" en al zijn latere werk). Het uitgangspunt van het model is uitermate simpel: in de sfeer van het menselijke hebben we niet alleen met het individuele innerlijk te maken, maar ook met het uiterlijk gedrag en met collectiviteit. Een mens is pas een mens in relatie: met andere mensen en met de haar of hem omringende wereld. Het model dat op basis van dit idee opgebouwd kan worden, biedt inzicht hoe verschillende terreinen van het leven met elkaar samenhangen.

innerlijke/binnenkant	uiterlijke/buitenkant	
"Ik" Bewustzijn/Intentionaliteit Het waardevolle Bv: Freud, Jung, Aurobindo, Boeddha e.a.	"Het" Gedrag De (gerepresenteerde) waarheid Bv: Empirisme, fysica, biologie, neurologie etc.	individueel
"Wij": "ik en jij" Cultuur van waarden Het juiste Bv: Antropologie, Weber, Kuhn, Gebser e.a.	"Het" Systeem Het functioneel passende Bv: Systeemtheorie, Comte, Marx e.a.	collectief

De kwadranten vertegenwoordigen verschillende levenssferen of waardendomeinen: van ik - wij - het (individueel dan wel collectief); van bewustzijn - gedrag - cultuur - systeem; van het waardevolle - het ware - het juiste - het functioneel passende, enz.

De moeilijkheid van ethiek NU

Ethiek staat onder druk op drie fronten:

- in de academische wereld richten de postmoderne denkers hun focus op de culturele kenmerken van moraliteit, zonder de *ontwikkelingsgeschiedenis* te benadrukken: de ontwikkeling van preconventioneel naar conventioneel naar postconventioneel handelen en verder. Dit relativisme geeft een valse gelijkwaardigheid aan elke morele

- positie. Om elke arrogantie te vermijden stelt dit 'moreel relativisme' elke stellingname gelijk.
- b) Postmoderne psychologen hebben hun zorg geuit over de schade van harde oordelen. Zij hebben hierbij nagelaten dezelfde aandacht te geven aan het belang van het geweten en kritische zelfreflectie.
 - c) Populaire misvattingen over spiritueel bewustzijn maken geen duidelijk onderscheid tussen goed en kwaad; bovendien lijken veel cursussen voor professionele ethiek vooral geïnteresseerd in technische en juridische procedures en i.p.v. aan te geven hoe ethisch en met zorg te handelen lijken ze vooral aandacht te hebben over hoe rugdekking te hebben ingeval van rechtszaken (cya).

Het kader van Integral Ethics

De gouden regel van de meeste religieuze tradities is "Doe voor anderen zoals u wilt dat anderen voor u doen" (of "doe voor een ander niet wat u niet wilt dat u geschiedt"). Als je echter het perspectief van een ander kiest kan het wel zo zijn dat die anders behandeld wil worden. Daarom gebruikt IE de platina regel: "Behandel anderen zoals *zij* behandeld zouden willen worden."

De filosoof Karl Popper zei: "De Gouden Regel is een goede norm, die verbeterd wordt als - waar mogelijk - je anderen behandelt zo als *zij* behandeld willen worden."

Integral Ethics onderscheidt drie waarden:

Grond of basiswaarde: alle levende wezens - van quark, grasspriet tot mens - zijn alle een uitdrukking van leven en als zodanig verdienen ze ethisch gezien aandacht.

Intrinsieke waarde: verwijst naar de graad van ontwikkeling. Hoe *dieper* hoe meer intrinsieke waarde. Hierbij worden alle aspecten van ontwikkeling meegenomen.

Relatieve waarde: duidt op de bruikbaarheid in een specifieke context. Bijvoorbeeld, bij een scheepsramp kan de traumachirurg minder intrinsieke waarde hebben dan Moeder Theresa, maar in een kritieke situatie zou hij meer mensen kunnen helpen. (Dit maakt meteen duidelijk hoe moeilijk ethische afwegingen kunnen zijn.)

Ethische dilemma's vereisen normatieve oordelen, soms is de vraag: 'Wat moet *ik* doen?'; soms vragen we ons af 'Wat moeten *wij* doen?' en soms moeten we bepalen 'Wat *Er* gedaan moet worden?'

Dikwijls worden deze normatieve oordelen niet van toepassing geacht uit beleefdheid of politiek correcte situaties. Toch is het cruciaal om hierin te oefenen om moed, authenticiteit en duidelijkheid te hebben in je persoonlijke ontwikkeling.

	Innerlijk	Uiterlijk
individueel	moraliteit IK (<i>I</i>)	gedrag HET (<i>IT</i>)
collectief	ethiek WIJ (<i>WE</i>)	wetten HET (<i>ITS</i>)

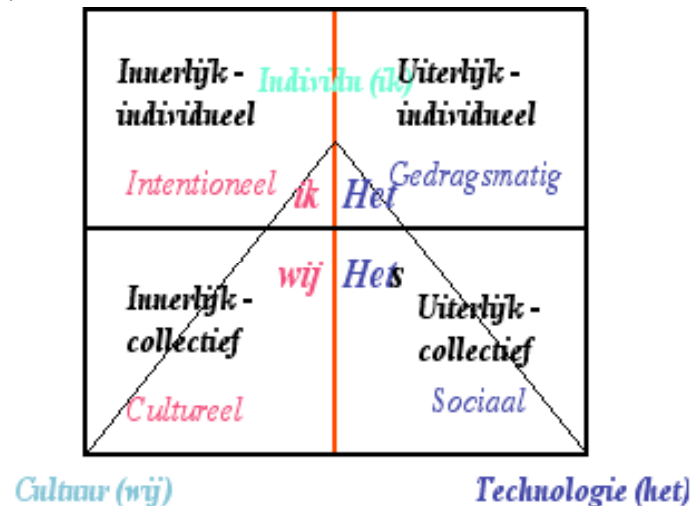
De Grote Drie: het IK, het WIJ en het HET

(UIT: DE INTEGRATIE VAN WETENSCHAP EN RELIGIE, K. Wilber)

We hebben gezien dat de kern van het modernisme bestond uit de grootschalige differentiatie van kunst, ethiek en wetenschap (of het IK, het WIJ en het HET). Een blik op de vier kwadranten leert ons dat ze nauwkeurig met deze domeinen correleren. Het kwadrant Links-Boven wordt in de IK-taal beschreven; het kwadrant Links-Onder in de WIJ-taal; en de beide Rechter kwadranten in de HET-taal, aangezien het in beide gevallen objectieve uiterlijke aspecten betreft.

Zo zijn we met een min of meer verrassende wending weer uitgekomen bij de Grote Drie: de waardesferen van *kunst*, *ethiek* en *wetenschap* ofwel het *Schone*, het *Goede* en het *Ware* ofwel het **IK**, het **WIJ** en het **HET**. Hier volgen een paar aspecten van deze buitengewoon belangrijke dimensies.

Van drie naar vier:



DE VIER HOEKEN

IK (Links-Boven):

Bewustzijn, subjectiviteit, zelfbesef, zelfexpressie (kunst en esthetiek inclusief); waarachtigheid, oprechtheid, rechtstreeks ervaren bewustzijn; eerste- persoonsuitspraken.

WIJ (Links-Onder):

Ethiek en moraal, wereldbeelden, gemeenschappelijke referentiekaders, cultuur, intersubjectieve betekenissen, wederzijds begrip, gepastheid, gerechtigheid; tweede- persoonsuitspraken.

HET (&HETten) (Rechts):

Wetenschap en technologie, de objectieve natuur, empirische vormen (de hersenen en maatschappelijke systemen inbegrepen), propositionele waarheid (enkelvoudig en functioneel passend), objectieve uiterlijkheden van zowel individuen als systemen; derde- persoonsuitspraken.

1.1 4 kwadranten voor de ethische praktijk

Integriteit betekent dat acties in lijn zijn met intenties:



Linksboven ethiek **IK** (individueel)

De innerlijke ruimte is de zetel van je ethische kennen (cognitie). Je innerlijke niveau van ontwikkeling - of het aantal perspectieven waar je je van bewust bent - bepaalt de breedte en diepgang van de ethische keuzes die je kunt maken.

Hier zijn de gedachten die niemand ooit zal weten en... hier ligt de **schaduw**.

Vanuit intra-psychisch oogpunt ligt hier de ethische vraag: Hoe behandel je jezelf? Ben je eerlijk tegenover jezelf? Verwaarloos je of zorg je goed voor jezelf? Ken je mededogen?

Rechtsboven ethiek **HET** (individueel)

Wat zijn je gedragingen en wat betekenen ze voor anderen?

Als we het lichaam als de tempel van de geest beschouwen, past hier de vraag hoe je dat lichaam verzorgt, eetgewoonten, persoonlijke verzorging etc.

Daarnaast kun je afvragen hoe je met *objecten* of de dingen in je leven omgaat. Niets maakt duidelijker hoe iemand denkt dan haar/zijn gedrag.



Linksonder ethiek **WIJ** (collectief)

Dit kwadrant wordt in het algemeen gezien (traditioneel) als het gebied waar ethiek een rol speelt (en bij IE juist één van de perspectieven is) en kan worden samengevat met de vraag: "Hoe moet ik met *jou* omgaan?"

Met onze ethische keuzes t.o.v. elkaar creëren we een **WIJ** ruimte en wordt de vraag: "Hoe gaan we met elkaar om?"

WIJ ruimtes zijn o.a.

- vriendschappen
- seksuele relaties
- huwelijk en gezin
- relaties op werk/school
- iedereen waar we contact mee (denk bijv. aan caissière)
- omgang met dieren

Hierbinnen zijn verschillende niveaus (denk aan Spiral Dynamics)

Rechtsonder ethiek **HETten** (collectief)

Wat is onze houding t.o.v. de *systemen, instituties* en *omgeving* waar we afhankelijk van zijn?

Denk o.a. aan:

- het milieu en ecosystemen
- technologische infrastructuur - transport, internet, etc.
- thuis
- regering
- scholen
- gezondheidszorg
- economisch systeem
- organisatie zakenwereld
- rechtssysteem

Sleutelvragen zijn: "Hoe beïnvloedt mijn gedrag het systeem?" en "Hoe zouden we het moeten organiseren?"

Ook vragen betreffende duurzaamheid, groene energie, recycling, etc. liggen in dit kwadrant. Burgerlijke verantwoordelijkheid, sociaal activisme en politieke actie overlappen meestal rechts en linksonder. Je kunt zeggen dat rechtsonder de *spelregels* geeft en linksonder de *betekenis* die het voor mensen heeft.

2 Drie redenen om ethisch te leven

1. goed doen geeft een goed gevoel

Onethisch gedrag maakt het leven heel gecompliceerd, want leugens moet je altijd goed onthouden. Een oude spirituele regel zegt dat het geheim voor een gelukkig leven is om zo weinig mogelijk verwickelingen met negatieve karmas te hebben. Ethisch leven beperkt de verwickelingen, houdt je geweten schoon en geeft je een goed gevoel.

Ethiek gaat niet alleen maar over zorg en medeleven met anderen, het betekent ook je leven eenvoudig en overzichtelijk houden.

2.1 2. transformeren naar hogere niveaus van bewustzijn

Een ethische houding dwingt je om je te verplaatsen in de gedachtewereld en perspectief van anderen, waardoor je bewustzijn groeit.

Als we naar de ontwikkeling kijken kunnen we zien dat waar allereerst persoonlijke impulsen onze houding bepalen (=preconventioneel) en daarna de normen en waarden van de cultuur (conventioneel) de strakke regels vormen voor ons gedrag. Maar bij een verdere ontwikkeling overstijgt ons ethisch bewustzijn deze kaders (=postconventioneel), terwijl we tegelijkertijd ze in anderen kunnen waarderen en begrijpen. Kortweg gezegd we overstijgen het niveau dat we alleen maar 'verkeerd' gedrag proberen te vermijden (vergelijk Dans van de vos). We kunnen dan proberen actief *goed te doen*, door dienstbaarheid met mededogen en zelfs vanuit een persoonlijke missie (vergelijk Weg van de wolf).

2.2 3. ethisch leven creëert een basis voor bewustwording

Hoger bewustzijn kan een prachtig gevoel van vrijheid geven met het gevaar van arrogantie. Het gevaar bestaat dat het ego zich super (almachtig) gaat voelen, terwijl (zie: behoeften hiërarchie van Maslow) hier juist de opening naar autonomie en *zelf*ontplooiing ligt.

Zen noemt dit dan ook de 'poortloze poort'. Heel gunstig is dat allerlei onbetekende conflicten niet meer de aandacht afleiden. Ethisch bewustzijn zal op zichzelf niet verlichting geven, maar kan wel helpen om niet meer die dingen te gaan doen die je afleiden van je eigen ontwikkeling.

Bewustzijn en Zorg

Bewustzijn en zorg zijn de twee belangrijkste thema's van *Integral Life Practice*. Bewustzijn geeft uitdrukking aan 'Big Mind' en Zorg aan 'Big Heart'.

- In het *nu* leven met zoveel bewustzijn en zorg als mogelijk is
- Wordt zichtbaar in oprecht gedrag
- Verhoogt bewustzijn en zorg naar de toekomst

Ethiek is dus niet alleen verbetering van zorg en mededogen. Het geeft ook aandacht aan verhoging van *bewustzijn* en evolutie in de *spiraal*.

bronnen:

Integral Life Practice, Wilber, Patten, Leonard & Morelli

Martha Nussbaum; DE BREEKBAAARHEID VAN HET GOEDE) isbn 978 90 263 1954 9 Cambridge University Press

Meer achtergrond materiaal:

<http://www.creasyntn.nl/busethics.nmind.pdf>

Keshavan Nair, **Bezielende lessen van Mahatma Ghandi**

<http://www.creasyntn.nl/boekLeiderschap.html>

<http://www.creasyntn.nl/boeken/dienstbareInstelling.html>

The Democratic Enterprise by Lynda Gratton (Prentice Hall)

<http://www.hanskokhuis.nl/DemocraticEnterprise.html>

Keeping the wrong company, *Simon Caulkin, Guardian Weekly*

<http://www.hanskokhuis.nl/WrongCompany.html>

De 9 deugden voor je werk, Marjan van Lier, (<http://www.creasyntn.nl/boeken/9deugdenwerk.html>)

TRIAS POLITICA ETHICA, Een politiek-ethische bijdrage aan de waardendiscussie, Ruud Thelosen (<http://www.creasyntn.nl/boeken/TRIASpolitica.html>)

GOOD TO GREAT, Jim Collins. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet. <http://www.jimcollins.com/bio/index.html>

Wat zijn memen?

Uit: **NON ZERO**, R. Wright, EEN PAAR VRIENDELIJKE MEMEN OVER MEMEN (enkele fragmenten)

....” Richard Dawkins gaf het laatste hoofdstuk van zijn boek *The Selfish Gene* uit 1976 de titel mee: 'Memen de nieuwe replicators.' Dawkins, die de parallel tussen culturele en genetische evolutie wilde benadrukken, introduceerde de notie van 'memen: *eenheden van culturele informatie die zich door een cultuur kunnen verspreiden ongeveer zoals genen zich door een genenpool verspreiden.*'

...Een *meme* kan zo'n beetje elke vorm van niet-genetische informatie zijn die van persoon op persoon wordt overgedragen: een woord, een liedje, een attitude, een religieuze overtuiging, een ritueel bij de maaltijd, een technisch concept. Verzamelingen van memen kunnen complete religies of ideologieën of morele stelsels of technische systemen zijn. De veronderstelling van elementaire eenheden van culturele informatie, analoog aan genen, is verre van nieuw. (Een van de eerder voorgestelde etiketten was 'idene'.) Maar Dawkins was, meer dan de meeste denkers uit het verleden, bereid *memen* te zien als actief - in een bepaalde zin zelfs als levend. Hij vroeg ons onze gebruikelijke kijk op de wereld op z'n kop te

zetten. Denk niet aan liedjes, films, ideologieën als passieve verzamelingen informatie die je, als actieve partij, kiest. Denk eraan als *dingen die concurreren* om de toegang tot jouw brein, dat ze gebruiken om zichzelf voort te planten. Als je je favoriete deuntje fluit, heeft dat deuntje –die meme – jouw brein met succes gemanipuleerd om zijn eigen doeleinden te verwezenlijken. “

....” Je zou kunnen tegenwerpen dat memen toch zeker geen *bewustzijn* hebben - ze dokteren niet echt een strategie uit om jouw geest binnen te dringen. Dat is helemaal waar. Maar evenmin zijn genen bewust bezig afwegingen te maken. In feite zijn genen in zekere zin niet eens actief; hun chemische omgeving reageert alleen maar op voorspelbare, productieve manieren op ze. Toch vinden biologen het handig om genen te bezien als actieve partijen die 'zichzelf reproduceren' en 'concurreren' om kostbare ruimte in de genenpool. En zo is het ook met memen. Liedjes die een zodanig effect op jouw brein hebben dat je ze gaat fluiten - liedjes die kans zien jouw

brein te 'manipuleren' - zijn het soort liedjes die evolueren. Jij bent de kweekbodem, of je dat nu leuk vindt of niet. Zolang je geen zelfmoord pleegt of in een grot gaat wonen, kom je daar niet onderuit.

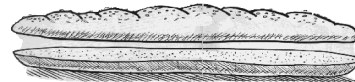
Tot dusverre is alles in orde. Maar nu komt het probleem. **Dawkins vergelijkt memen niet alleen met genen maar ook met virussen.** Memen springen van de ene persoon over op de andere, ongeveer net zoals virussen. Bovendien kunnen memen, net zoals virussen, slecht zijn voor de mensen die ze helpen verspreiden. De meme van heroïne spuiten is zo plezierig dat een persoon het misschien wel herhaaldelijk doet en er op den duur aan doodgaat. De meme sterft met hem, maar dat is vanuit het gezichtspunt van die meme tolerabel zolang een paar van zijn vrienden de gewoonte van hem hebben opgepikt. De heroïnememe kan, net als het aidsvirus, gedijen zelfs al doodt hij zijn gastheer, als hij maar lang genoeg wacht met de executie en in de tussentijd kopieën van zichzelf overdraagt. “

En tot slot:

De sandwich-theorie

(uitgebreide ppt <http://www.creasynt.nl/metaforenppt.html>)

*Echte problemen zijn zelden oplosbaar
op het niveau waarop ze zijn ontstaan
C.G. Jung*



Deze metafoor (van Deepak Chopra) benadert de cultuur vanuit het beeld van de diepgang en heeft daarom wel raakpunten met Spiral Dynamics. Bij strategisch interveniëren zal het bewustzijn binnen een organisatie (cultuur) bepalend zijn of aangedragen verbeteringen acceptatie zullen vinden.

De ‘sandwich’ bestaat uit drie lagen:

Bovenaan het **Materiële domein**
De tussenlaag, het **Quantum domein**
En de onderste, het **Virtuele domein**.

Per domein onderscheidt Chopra bepaalde bewustzijnsniveaus en reacties:

In het Materiële domein zijn dat (1) *Fight-flight response* (Red ik het ?) en (2) *Reactive response* (Kan ik winnen?)

In het *Quantum domein* zijn dat:

3. Restful awareness (Ik neem waar en reflecteer)
4. Intuitive response (Ik probeer te begrijpen wat er speelt)
5. **Creative** response (Ik creëer en kies niet voor eerste de beste oplossing)

In het *Virtuele domein* zijn dat:

6. *Vision* (Ik heb lief en vanuit die visie leef ik)



7. *Sacred* (Ik ben).

Interessant wordt het als je de 7 niveaus van Chopra vergelijkt met de kleuren (in omgekeerde volgorde).

Eindhoven, februari 2009
J.H. Kokhuis-Corsten