

w police chief
 AT
 MES
 NDAY
 rab
 are
 ult
 28
 n
 e Go
 orking
 euro
 ucted
 n to k
 Govern
 the en
 ther to
 ce last
 unash
 dd to
 TABLATION RE LA
 ille aux préfets « en-
 Page 2
 autre nuisance fait son apparition. Soixante-
 G E S
 ould
 take
 YORK
 Friday, M
 alig
 GE
 stung - 22
 elstandes
 So soll
 rücktrag
 on zwei
 0 mög-
 001 ge-
 die An-
 erst ab
 en, für
 beibe-
 t über
 centrale
 entla-
 arden
 ird es
 e
 se two
 rates a
 the fut
 nces of m
 ticy error
 1987.
 eale, di
 stitute o
 search,
 in great
 the in
 than of o
 degree.
 orted
 of econo
 no argu
 W
 lican
 the s
 tative
 House
 joined
 ideolo
 The
 him s
 confr
 over a
 and c
 Congr
 Mr.
 his pa
 Tuesda
 speake
 abide
 jority
 from
 well, a
 Bob
 ACCIDENTS de voiture
 de monnaie
 l'inscription en takitaki
 lanque
 Niemcy czują siłę
 Niemcy po raz pierwszy ofi
 nie, zażądały - stał się m
 ger: W
 liche
 Blernis 198
 f
 taa
 ht
 rn
 g von
 senhi
 ie zum

DE WERELDMANAGER: INNERLIJK OP REIS, HANDELT WIJS

Marc Coenders, Maarten Bremer & Kees van den Meiracker

WIJSHEID

Een wereldeconomie vraagt om managers die leiding geven met alle mogelijke wijsheid die de wereld maar te bieden heeft en die hen in staat stelt om door de waan van de dag heen de realiteit te blijven zien. Voor leidinggevend en leiders opent dit artikel daarom de 'schatkamers' met de wijsheid uit vijf wereldculturen.

In een geglobaliseerde wereld is de vraag niet langer of je je horizon moet verbreden, maar of je dat wel snel genoeg doet. Met die bredere horizon bedoelen we dan niet louter weetjes over andere landen en volkeren, maar vooral de wijsheid die ligt besloten in de wereldculturen. Wijsheid is eenvoudig en ligt voor het oprapen, maar ze dient persoonlijk verworven te worden. Ouders vertellen bijvoorbeeld sprookjes en verhalen aan hun kinderen om hun wijze lessen mee te geven. Maar hoe ontwikkel je persoonlijke wijsheid in je verdere loopbaan? Leeftijd en levenservaring spelen daarbij een rol, maar ze zijn zeker niet doorslaggevend. Als wijze lessen en levenservaringen niet worden geïntegreerd, blijven mensen onherroepelijk steken in een bepaalde oppervlakkigheid. Voor de wereldmanager van de 21e eeuw is de actieve verwerking van levenslessen en -ervaringen een permanente opgave; dan kan men de wijsheid ontwikkelen die ruimte en verdieping genereert in het denken en het handelen.

Daarmee maakt die wijsheid vaak het grote verschil tussen succes en falen. Een voorbeeld: een organisatie belandt in een crisis. Veel managers reageren daarop met de vraag: wat wordt er nu van mij verwacht? Moet ik krachtig optreden? De storm laten uitrazen en opnieuw beginnen? Of nog iets anders? Vanuit het taoïstische (oude Chinese) denken geredeneerd, luidt de eerste vraag echter: wat voor soort crisis is het eigenlijk? Een dergelijke vraag schept ruimte voor een compleet nieuw

scala aan inzichten en mogelijkheden.

Of neem de reactie van veel westerlingen op de crisis van de afgelopen jaren. In Nederland lijken we vastgeroest te zitten in het verleden. We blijven denken in termen van het 'einde' van de crisis, alsof we weer terug kunnen keren naar het oude. Er is echter geen weg terug, alleen een terug naar de weg. Opnieuw een oude Chinese wijsheid met praktisch nut voor ons. 'Terug naar de weg' betekent mee bewegen met de toekomst die zich ontvouwt. We leven toe naar een nieuwe realiteit. In welke wereld willen we eigenlijk leven? Die vraag laat zich niet uitdrukken in *spreadsheets* en kortetermijnoplossingen. We moeten af van die eendimensionale en kwantitatieve kijk op de wereld, want dat is de doodlopende weg waarin we zijn beland.

Drucker (2000) constateerde dat de opkomst van het zogeheten 'scientific management' in de twintigste eeuw leidde tot een vervijfvoudiging van de arbeidsproductiviteit. Een ongelooflijke prestatie, maar daarmee was de rek er wel uit, meende hij: werkprocessen zijn over het algemeen efficiënt ingericht en veel organisaties hebben kwaliteitssystemen om producten en processen continu te verbeteren. Volgens Drucker ligt de uitdaging voor de 21e eeuw in het zorgen voor een vergelijkbare toename van de productiviteit in kenniswerk. De kenniswerker is daarbij het meest waardevolle kapitaalgoed.

In dit artikel vullen wij deze oproep van Drucker in, en

wel door te pleiten voor een mondiale kijk op organiseren. De *homo economicus* kan niet alle problemen oplossen, laat staan effectief leidinggeven aan kenniswerkers. Managers moeten ook *homo universalis* zijn en over uiteenlopende kennis en bekwaamheden beschikken. De leidinggevende van vandaag dient steeds meer een wereldmanager te zijn, handelend vanuit het besef en de kennis van de *wijsheid* van alle grote wereldculturen. In dit artikel laten we zien hoe de moderne manager belangrijke tools kan ontleen aan bepaalde inzichten uit de verschillende grote culturen. Om niet te verdwalen in al die culturen, hebben we ze ingedeeld in vijf ‘schatkamers’,¹ elk gekenmerkt door een samenhangend stelsel van kernconcepten en bijpassende sleutelinzichten. De manager die zich deze concepten en inzichten eigen maakt, verwerft de vijf competenties van mondiaal leiderschap:

- Schatkamer 1, Sjamanisme – *Competentie*: erbij horen, leven met de natuur en de gemeenschap
- Schatkamer 2, India-Tibet-Nepal – *Competentie*: meditatieve aandacht, je bewust worden van de wereld in jezelf
- Schatkamer 3, Abrahamitische culturen van het Midden-Oosten – *Competentie*: diep luisteren, verstaan hoe je luistert, en naar wie
- Schatkamer 4, Westerse cultuur – *Competentie*: grondig verkennen, vragen stellen en kritische dialoog voeren
- Schatkamer 5, Oost-Aziatische culturen – *Competentie*: evenwichtig handelen, vanuit rust de goede dingen goed doen.

We beseffen goed dat het niet bepaald eenvoudig is wat we proberen te doen. Wijsheid komt immers niet zomaar uit de lucht vallen. Er is ervaring voor nodig én het realiseren van relevantie: van betekenis zijn voor anderen. We bedoelen met ‘wijsheid’ ook niet enkel ‘intelligentie’, maar een hogere graad van denken, een manier van denken die ervoor zorgt dat je anders in het leven komt te staan, anders tegen dingen gaat aankijken: het is in sommige gevallen bijvoorbeeld belangrijker om een vraagstuk te *framen* dan om het op te lossen. Veel problemen laten zich immers niet direct oplossen, maar er zijn wel

mogelijkheden voor organisaties om er effectiever mee om te gaan. Als leidinggevende neem je daar vaak *the lead* in en vervult een voorbeeldrol. Vandaar dat we iedere schatkamer steeds openen met een korte situatieschets vanuit het perspectief van een leidinggevende.

ZOEK NAAR DE MEDEWERKERS DIE DE KERNWAARDEN VAN HET BEDRIJF VERTEGENWOORDIGEN MAAR SOMS MOEITE HEBBEN DIE TE VERWOORDEN

SCHATKAMER 1 (SJAMANISME): ERBIJ HOREN

Sander is COO bij een groot chemisch bedrijf. De sector heeft het zwaar en er worden veel beslissingen van hem gevraagd. Tijdens een reünie van zijn MBA-opleiding spreekt een oud-studiegenoot over ‘systeemopstellingen’. Sander heeft daar zelf geen ervaring mee,

maar naar aanleiding van de positieve verhalen van zijn oud-studiegenoot besluit hij eens de proef op de som te nemen en volgt een serie workshops. Daarin krijgt hij aan de hand van voorbeelden te zien hoe bedrijven bijvoorbeeld nieuwe producten ‘opstellen’ in de bestaande markt. Zo’n opstelling heeft iets magisch, want in plaats van met harde data wordt er gewerkt met poppetjes of deelnemers. Sander leert hiervan om iedereen, elke afdeling of ieder team maar ook zichzelf, als onderdeel te zien van een groter geheel dat een eigen dynamiek heeft die we maar ten dele kunnen kennen.

Op de Trobriand-eilanden, een groep koraaleilanden en atollen ten oosten van Nieuw-Guinea in de Stille Zuidzee, is iedereen afhankelijk van elkaar; geen enkel eiland bezit voldoende middelen voor zijn eigen bewoners. Dit dwingt iedere eilandbewoner om het maximale uit zichzelf te halen, zodat de groep waartoe hij/zij behoort kan excelleren. Dit is in het belang van de totale bevolking van de hele eilandengroep: dankzij hun onderlinge ruilhandel kunnen de eilanden ondanks afzonderlijke tekortkomingen toch in hun levensonderhoud voorzien. Deze ruilhandel wordt geschraagd door de cultuur van het zogeheten Kula-systeem, waarbij de eilandbewoners eerst ceremoniële sieraden en dan meer aardse goederen met elkaar ruilen.

De Trobianders hebben van hun onderlinge afhankelijkheid een kracht gemaakt. Beslissingen worden altijd genomen op basis van traditie, verhalen, natuurlijke

omgeving en kennis uit het verleden. De angst voor het onbekende wordt omgebogen tot zelfvertrouwen, geloof in de groep, continuering voor de langere termijn, plezier in het leven, trots op jezelf en de mogelijkheden van jouw groep.

De schatkamer van sjamanistische volkeren biedt uiteenlopende aanknopingspunten voor het bouwen aan structuren van betrokkenheid, ofwel *community*. In de geïndustrialiseerde samenleving is de opkomst van de moderne organisatie ten koste gegaan van traditionele gemeenschappen waarin het werk op vaak eeuwenoude manieren was verdeeld. In die oude structuren waren mensen sterk van elkaar afhankelijk, maar daaruit sprak ook gemeenschappelijkheid en kracht. Het gevoel ergens bij te horen en aan iets te kunnen bijdragen is bepalend voor de arbeidsvreugde. (De moderne prestatiebonus verleidt medewerkers en managers wel om bepaalde productiedoelen te halen, maar genereert geen duurzame samenleving.)

Met wat fantasie kan de eilandengroep van de Trobianders worden vergeleken met een bedrijf met meerdere vestigingen, ieder met een eigen lokale cultuur, die elkaar meer nodig hebben dan ze misschien zelf beseffen. COO Sander van het chemische bedrijf zoekt naar nieuwe manieren om de onderlinge betrokkenheid tussen de vestigingen en landen in zijn onderneming te versterken. Dat lukt niet alleen met geavanceerde systemen; er is ook persoonlijk contact tussen mensen nodig. Daarom laat Sander medewerkers in groepjes bij elkaar op bezoek gaan. Dit contact genereert rendement in de vorm van sociaal kapitaal en een sterker *community*-gevoel. Collega's uit verschillende landen helpen elkaar nu echt verder bij problemen. Dit resulteert al snel in lagere consultancy-kosten.

SCHATKAMER 2 (INDIA-TIBET-NEPAL): MEDITATIEVE AANDACHT

Catrien is afdelingsleider in een grote scholengemeenschap in het Voortgezet Onderwijs. De niet aflatende stroom e-mails bezorgt haar veel stress. Dan wordt ze ziek (een kwaal die niet direct met die stress te maken heeft) en besluit het voortaan

anders aan te pakken. Ze vraagt collega's om geen e-mails meer te versturen als dat niet strikt nodig is. Ook cc'tjes wil ze niet langer ontvangen. Haar nieuwe beleid: kom maar even binnenlopen; de deur staat open. Dat helpt: de stroom e-mails daalt met ruim 75 procent en Catrien krijgt weer rust en ruimte om aandacht te besteden aan de belangrijke dingen.

Yoga, ooit ontstaan in India, geniet inmiddels wereldwijde populariteit. Volgens Michaels (2011) is de yoga die we nu kennen een typisch multicultureel product waarin aloude yoga-houdingen uit India zijn vermengd met westerse gymnastiek. Hoe dan ook worden er opmerkelijke resultaten aan toegeschreven, zoals onlangs nog de overwinning van de Seattle Seahawks in de Super Bowl, de 'landstitel' in het American Football (Zinser, 2014).²

Niet zo verrassend, dus, dat advocate Mirjam de Blécourt er eens voor pleitte om yoga in te voeren in het bedrijfsleven (Pinedo & Goslinga, 2012). De hoofden van veel mensen lopen over van de vele telefoontjes en vergaderingen, meende De Blécourt;

met yoga zouden zij hun brein tot stilte kunnen manen, waardoor het minder geprikkeld raakt.

Precies dat doet afdelingsleider Catrien: zij damt de stroom prikkels in door aan haar collega's te vragen om minder e-mails te sturen. Zij zou echter nog verder kunnen gaan, door haar brein meer meditatieve aandacht mee te geven en dat te benutten als een extra wapen om in situaties weloverwogen te handelen. Je hebt vast weleens een reiger aan de waterkant zien staan. Het is een ernstige en waardige vogel die lange tijd stil in het water staat. Totdat een visje of kikker zich te dicht in zijn buurt waagt en hij ineens toehapt. Daarna keert de reiger weer terug naar de uitgangshouding. Meditatieve aandacht negeert allerlei ruis om op het juiste moment te kunnen pieken. Deze verscherpte doch kalme aandacht omvat ook het uitstijgen boven een situatie om te overzien wat er echt speelt en waar aandacht nodig is. Om vanuit diepere rust en vreugde te kunnen werken is meer nodig dan symptoombestrijding. Regelmatig je brein oefenen schept niet alleen andere denkpatronen, ook de houding ten opzichte van situaties verandert: geduld krijgt weer betekenis. Catrien heeft een bepaald patroon weten te doorbreken. Bewust worden van je conditioneringen in je denken

en je doen is waar het in meditatie om draait. Dat kan al door gedurende de dag zogenoemde 2-minutenmeditaties in te bouwen; zie daarvoor bijvoorbeeld de korte video-instructie waarin Martin Borsoon het principe van ‘one moment meditation’ uitlegt.³ Als het je lukt op het juiste moment je hoofd vrij te maken, kun je stress reduceren en met meer focus je werk oppakken. Hardnekkige gewoonten laten zich niet gemakkelijk veranderen. Voor Catrien en andere wereldmanagers geldt: een leven lang leren. Maar als het de kwaliteit van je werk verhoogt, is dat een prima investering.

SCHATKAMER 3 (MIDDEN-OOSTEN): DIEP LUISTEREN

Chris neemt deel aan een prestigieus leiderschapsprogramma. Zijn ambitie is om directeur te worden op een departement van de landelijke overheid of bij een van de grote steden. Hij krijgt wel eens het verwijt dat hij teveel naar de inhoud kijkt, en te weinig oog heeft voor de mensen die het werk doen. Het gaat voor Chris altijd te langzaam. Voor de aanvang van het tweede blok van zijn opleiding krijgt hij een luistertest toegestuurd. Uit deze test blijkt dat hij een sterk conceptuele luisterstijl hanteert: informatie uit gesprekken verwerkt hij tot modellen waarmee hij de werkelijkheid snel kan duiden. Onderontwikkeld is de luisterstijl die nagaat wat de nieuwe informatie betekent voor anderen. Dit zou gepaard kunnen gaan met een gebrek aan coachende vaardigheden. Hij herkent zich in het plaatje.

Waar leg jij je oor te luisteren? Luister je naar de stem van je diepste weten? De stem van de toekomst? De stem van het bedrijf? Scharmer (2009) spreekt in dit verband van luisteren naar de toekomst die zich wil onvouwen (‘the future that wants to emerge’). Dáár kun je als leider op afstemmen. In de Abrahamitische culturen (jodendom, christendom, islam) wordt dit het ‘luisteren naar de stem van de eeuwige’ genoemd. De diep luisterende leiders in die culturen waren de profeten: Mozes, Jonah, Jezus, Mohammed. Zij deden niet wat zij zelf graag wilden, maar werden geroepen om te zeggen wat er stond te

gebeuren (er zullen plagen over Egypte komen, Nineve zal vernietigd worden) of wat het volk moest doen. Dat ging niet per se van harte; vaak verzetten de profeten zich zelfs heftig tegen hun roeping. Mozes vindt zichzelf niet de juiste man om de farao uit te dagen, Jonah vlucht weg, Jezus vraagt of ‘deze beker’ niet toch aan hem voorbij kan gaan, en van Mohammed wordt gezegd dat hij na zijn eerste openbaring serieus overweegt om zelfmoord te plegen (Hazleton, 2013).

Maar uiteindelijk pakken ze hun roeping op. En dat is ook wat de leider van vandaag daarvan kan leren: door diep te luisteren ben je het instrument van ‘the emerging future’ en niet van eigenbelang of machtshonger. En dus neem je, net als Abraham, je tent op en gaat op reis. Of sta je, net als Mozes, op tegen de farao – ook al wil je misschien voor jezelf iets anders. Je doet waartoe je geroepen wordt. De vraag is dan natuurlijk: hoe doe je dat – diep luisteren? Hoe kun je als leider de zich ontvouwende toekomst peilen? Informatie moet niet ‘op de automatische piloot’ worden verwerkt – dat wil zeggen dat je probeert met een open heart te luisteren en niet meteen oordeelt. Manager Chris uit ons voorbeeld is geneigd om

nieuwe informatie meteen te vertalen in consequenties voor de praktijk die hij dwingend oplegt aan zijn omgeving. Maar daarmee roept hij vooral weerstand op. Chris doet er goed aan zijn dominante luisterstijl onder de loop te nemen en aan te vullen met andere vormen van luisteren.

LEREN LUISTEREN BEGINT MET LUISTEREN NAAR HOE JE LUISTERT

Leren luisteren begint met luisteren naar hoe je luistert. Door dieper te luisteren kan de wereldmanager meerdere waarheden naast elkaar hanteren en verbinden. Dat alleen al schept ruimte voor de mensen om hem heen.

Voor diep luisteren in de context van organisaties zijn meer factoren van belang: vertrouwen, respect en een veilige omgeving. Luister niet alleen naar de stem die het hardste schreeuwt of met verleidelijke tong spreekt. De profeet trad niet op voor zijn eigen glorie, en ook de ware leider doet dat niet. Hij probeert met collega’s te komen tot een doel dat in de toekomst ligt. Die gezamenlijkheid is geen prettige bijkomstigheid, maar randvoorwaarde voor het welslagen van voorgenomen ontwikkelingen of veranderprocessen. Koers houden kan alleen vanuit een heldere bedoeling.

Een wereldmanager staat kritisch tegenover ‘mythen’ in zijn organisatie omdat het vasthouden aan schijnconsensus dodelijk is voor verandering. We houden op met luisteren als er maar één verhaal is dat verteld mag worden. De wereldmanager is in staat diep te luisteren naar wat bij klanten, samenwerkingspartners en medewerkers speelt. De wereldmanager hoort de oproep tot actie in zichzelf, hij kan er niet omheen en vraagt zich daarvoor af hoe hij een nieuw verhaal op gang kan brengen.

‘Wie een voortdurende dialoog met de Wijsheid houdt ontdekt een leermeester in iedereen.’

– Mock & Poorthuis, 2009, p. 61.

SCHATKAMER 4 (HET WESTEN): GRONDIG VERKENNEN

Janine begint als manager bij een verlieslatende businessunit. De nood is hoog, dus zowel de directie als de medewerkers verwachten binnen enkele weken een plan van Janine. Janine voldoet niet aan die verwachting. Zij neemt zes weken de tijd om met bijna iedereen uit de organisatie te praten, en ook met klanten, leveranciers en oud-leidinggevend. Zij luistert, stelt vragen, leest rapporten van consultants, duikt diep in de financiële administratie en de jaarcijfers van de afgelopen jaren. Na zes weken presenteert zij haar beeld van de organisatie aan de verschillende groeperingen. Zij is scherp en benoemt precies wat ze ziet. Ze daagt alle luisteraars uit om het haar te zeggen als haar verhaal niet klopt, als zij het anders zien. Dat leidt tot felle en mooie gesprekken, en ook tot de constatering ‘dat een spiegel voorhouden, hoe pijnlijk ook, het begin is van elke oplossingsrichting’.

Een wereldmanager kijkt naar de ontwikkelingen in zijn organisatie op een onderzoekende wijze: niet overhaast conclusies trekken op basis van een oppervlakkig beeld, maar steeds dieper doorgronden wat er echt aan de hand is. Waardoor maken we verlies? Wat gebeurt er met onze marktpositie? Waarom verlaten onze beste mensen het bedrijf? Allemaal vragen die niet zomaar even beantwoord kunnen worden; daar is een grondige verkenning voor nodig. In lijn met het diep luisteren (zie schatkamer 3) probeert een wereldmanager door te dringen tot de kern van de zaak. Janine kijkt heel precies naar haar

nieuwe businessunit, analyseert nauwkeurig hoe die in elkaar zit en functioneert, en legt vervolgens zo neutraal mogelijk uit wat zij waarneemt.

De concrete werkelijkheid observeren en analyseren is de schatkamer van het Westen – van de oude Grieken tot aan de relativiteitstheorie van Einstein en alles wat daarna nog meer aan filosofie en wetenschap is ontwikkeld. Managers leren tegenwoordig om niet naar een symptoom te kijken, maar zaken in verband te zien. Lang werd gedacht dat een manager op afstand de werkprocessen of de organisatie kon besturen alsof hij er zelf geen deel van uitmaakte. Wij draaien het om: zorg dat je ‘op de foto staat’ (Ardon, 2011). De Duitse filosoof Sloterdijk stelt in zijn laatste boek: je moet je leven veranderen (Sloterdijk, 2011). Wil je van betekenis zijn voor je organisatie, dan zul jij moeten veranderen. Een ander veranderen lukt namelijk niet. Beschouw de organisatie meer als een oefenterrein, een arena waarin kennis wordt gedeeld en met elkaar nieuwe dingen worden uitgedacht en uitgeprobeerd.

Janine steekt niet onder stoelen of banken wat zij heeft waargenomen en daarover gaat ze het gesprek aan. Debat en dialoog horen bij deze schatkamer; niemand heeft de waarheid in pacht. Hoewel debat en dialoog heel verschillend zijn, geven ze beide ruimte aan andersdenken, aan een verschillende kijk op de wereld. Wereldbeelden worden openlijk besproken. Daarbij past een vorm van democratisch leiderschap, en geen tirannie, waarbij de heerser bepaalt hoe de volgelingen de wereld moeten zien. Veel organisaties dwingen via een expliciete missie en visie dat uniforme wereldbeeld op aan medewerkers. Je hoeft het echter helemaal niet eens te zijn met elkaar om voor de klant het beste product te realiseren.

Levendige gesprekken, in de vorm van debat en dialoog, scheppen de voedingsbodem voor co-creatie. De wereldmanager daagt uit tot grondige analyse en oordeelsvorming door zelf het voorbeeld te geven. Buiten de gebaande paden treden en de geijkte kaders verlaten vergt meer dan een simpele *brainstorm*. School (afgeleid van het Griekse *scholè*) betekende oorspronkelijk: vrije ruimte om met anderen na te denken over hoe de wereld in elkaar zit en wat ‘goed leven’ inhoudt (Kessels e.a., 2002). Zo bezien krijgt het begrip ‘professionalisering’ een andere lading dan de gebruikelijke associatie met opleidingen en trainingen. De leidinggevende doet er goed

aan om professionele ontwikkeling tot de kern van zijn sturing te maken. Vanuit een filosofisch perspectief kan dat alleen door vrijplaatsen te creëren. Daar heerst geen vrijheid-blijheid maar wordt methodisch gereflecteerd en gediscussieerd over kwesties die ertoe doen.

SCHATKAMER 5: (OOST-AZIË) EVENWICHTIG HANDELEN

Henk is onlangs directeur van een conferentiecentrum geworden en moet met vele uitdagingen tegelijk aan de slag. Een daarvan is de huismeester van het centrum: een man met het hart op de goede plaats, die echter de afgelopen jaren te veel ruimte heeft gekregen en voor veel collega's met grote regelmaat een bron van ergernis is. Zij hopen dat Henk krachtig gaat optreden tegen deze huismeester, maar tot hun frustratie doet Henk hier helemaal niets aan. Hij hoort hun bezwaren aan en zegt dan dat hij ermee bezig is. Hij zegt ook dat zijn prioriteit bij enkele andere zaken ligt. Een half jaar later komt de mededeling dat de huismeester hoofd van het magazijn wordt bij een zusterorganisatie van het conferentiecentrum. Iedereen is opgelucht, de huismeester niet in het minst: tijdens de afscheidsreceptie bedankt hij Henk dat hij hem heeft geattendeerd op de vrijkomende functie en een goed woordje voor hem heeft gedaan ...

Als manager kom je onherroepelijk in situaties terecht waar je niet meteen raad mee weet. Westerlingen zijn in zo'n situatie geneigd om meteen handelend, oplossingsgericht op te treden – wat moet ik *doen*? Wij vragen ons daarbij echter vaak onvoldoende af hoe we tegen het probleem *aankijken*. Voor het verwerven van nieuwe inzichten is geen tijd, denken we. We houden ons voor dat het altijd tot op zekere hoogte onzeker is wat je volgende stap moet zijn. Hoe dan ook, niets doen lijkt geen optie. Een Chinese wijsheid propageert 'doen door niet te doen' (*wei wu wei*) en biedt een andere kijk op dergelijke momenten. In de *Daodejing* (het boek van de Tao en de Innerlijke Kracht), een van de basisgeschriften van het taoïsme, lezen we:

Als je probeert vat te krijgen op de wereld door je ermee te gaan bemoeien,
dan zul je daar van mijn standpunt uit gezien totaal niet in slagen.

De wereld is als een heilig offervat.

Je moet er niet aan gaan prutsen, want dan maak je het kapot.

Doe je er iets mee, dan verniel je het.

Houd je je eraan vast, dan verlies je het.

– Lao Zi/Schipper, 2010, p. 29.

Voor de meeste managers, beleidsmakers en politici is dit een raar standpunt, de wereld met rust te laten. Grootse leiders staan toch bekend om hun doortastende optreden? En heeft zich een ramp voltrokken, zoals een grote financiële crisis, dan vaardigen we toch zeker doortastend allerlei nieuwe regels en procedures uit?!

Zo zorgen we ervoor, denken we, dat de calamiteiten uit het verleden zich niet herhalen. Het taoïsme heeft weinig op met deze reflex om steeds meer regels uit te vaardigen wanneer er iets mis gaat:

Hoe meer bepalingen en verboden er in de wereld zijn,
hoe groter de armoede van het volk.
[...]

Hoe meer wetten en verordeningen er worden afgekondigd,
hoe meer dieven er zullen zijn.

– Lao Zi/Schipper, 2010, p. 57.

Het voorbeeld van Henk laat zien dat het niet per se noodzakelijk is om bij de minste of geringste aanleiding meteen de mouwen op te stropen en uit de startblokken te schieten. Henk ziet het probleem met de huismeester even aan, en vooral: hij houdt zijn ogen open voor opties – in dit geval de vacature elders waarvoor de huismeester in aanmerking zou komen. Hij hoeft daardoor niet met een botte bijl te hakken. Wat voor het herplaatsen van een huismeester opgaat, geldt ook voor het ontwikkelen van nieuwe diensten. 'Een reis van duizend mijl begint met een eerste stap,' luidt een Chinees gezegde. Grote projecten worden soms met veel tamtam aangekondigd

en aangepakt: er moet een compleet nieuw ICT-systeem worden ontwikkeld, of er zou een mega-overname nodig zijn om te overleven. Niet zelden mislukken die grootse zaken, terwijl voor je neus, in de praktijk van alledag, de kiemen van het nieuwe zichtbaar zijn. Die moet je dan wel weten te signaleren, en aandacht en beschutting geven om ze te helpen uitgroeien tot iets groots:

Ook de boom die te dik is om te omvatten, groeide uit een piepklein zaadje.

– Lao Zi/Schipper, 2010, p. 64.

Evenwichtig handelen betreft ook negatieve zaken. Onkruid verwijder je het gemakkelijkst uit de tuin wanneer het nog in de kiem is. Zodra onkruid eenmaal wortel heeft geschoten, is dat een stuk lastiger. Een wereldmanager probeert gedoe, onenigheid of verkeerde ontwikkelingen in de kiem te smoren. Dat vraagt om aandacht voor wat er gaande is, in het team, in de business, aan de frontlinie. De signalen pik je op door aanwezig te zijn op de plek waar het gebeurt, en niet door je op de bovenste verdieping van het hoofdkantoor te isoleren achter je nieuwste dashboard:

Als het kalm is, kan ik het makkelijk rustig houden

Als het er nog niet is, kan ik het makkelijk vóór zijn

Dus handel ik voordat het gebeurt

En verhelder ik voordat er verwarring ontstaat.

– Lao Zi/Schipper, 2010, p. 64.

Nu lijkt hier sprake te zijn van een paradox: soms moet je geduld opbrengen, soms het probleem in de kiem smoren. Leren omgaan met die paradox is precies wat deze schatkamer te bieden heeft. Evenwicht zoeken, maat houden, elke situatie dient opnieuw te worden geduid. Niet voor niets is de *Yijing* (het boek der veranderingen) populair geworden in China en ver daarbuiten (Boering, 2006). De 64 hexagrammen in dat boek zijn grondpatronen van situaties die zich beurtelings voordoen. Juist handelen betekent handelen in overeenstemming met een situatie. Van belang is dat je als leider geen grootse daden op je conto moet willen schrijven, maar handelt door niet te handelen. Toon je meesterschap door je te beperken, doe alleen wat passend en nodig is.

DE KRACHT VAN SLEUTELINZICHTEN

Als Drucker gelijk heeft, dan wordt managen vooral: *wijs handelen*. Oordeelsvorming op iedere positie is nodig om gezamenlijk slim te zijn en het beste te doen. Door die wijsheid en oordeelsvorming vanuit mondiale inspiratie te voeden en te ontwikkelen, word je een wereldmanager. Door je te oefenen in mondiaal leiderschap verwerf je de vijf sleutels waarmee je de schatkamers van de wereldculturen naar believen kunt openen. Sta je weer eens voor een ingewikkeld probleem, dan genereer je met deze sleutels nieuwe perspectieven, alternatieve opties en verrassende oplossingsrichtingen. De toepassingsmogelijkheden laten zich nauwelijks beperken en betreffen zowel strategische besluitvorming als operationele ingrepen. Een wereldmanager weet de organisatiecultuur en samenwerkingsprocessen op unieke wijze te beïnvloeden. De vijf schatkamers bieden oneindige inspiratie, maar helaas geen blauwdruk. Het goede doen vloeit voort uit de eigen bedachtzaamheid en een vruchtbare dialoog met collega's.

De voorbeelden in dit artikel laten zien dat de kern van de toepassing ligt in het geven van het goede voorbeeld. Dat is niet nieuw. Goed voorbeeld doet goed volgen en schept ruimte voor iedereen in de organisatie om zijn of haar wijsheid in te brengen. Bij de wereldmanager komen een veranderende houding en ander gedrag van binnenuit. Je kunt niet wijs handelen zonder wijs te zijn. Wijsheid is een speciale soort van kennis die slechts gedeeltelijk via opleidingen wordt overgedragen. Wereldmanagers hebben vernieuwende leeromgevingen nodig waarin ze aan hun volwassenwording blijven sleutelen. Wij denken daarbij aan reflectiesessies en leernetwerken waarin inspiratie, onderzoek en dialoog samenvloeien en een vorm van 'leren van de toekomst zoals die zich ontvouwt' wordt gepraktiseerd.

In economisch opzicht is er sprake van een wereldmarkt en wereldhandel. We danken ons bestaan aan de wereld. De kennis over verschillende culturen is echter achtergebleven bij de globalisering. In dit artikel pleiten wij voor een culturele inhaalslag. We blijven ver weg van de vele twisten die er bestaan tussen geloofsrichtingen en ideologieën. Met ons pleidooi voor mondiaal leiderschap willen wij leidinggevendenden attenderen op een mogelijk tekort aan kennis over wereldwijd beschikbare wijsheidstradities. Een wereldmanager weet die wijsheid te

vinden en toe te passen ten aanzien van actuele vraagstukken en problemen.

Noten

1. Deze indeling is gebaseerd op het model van de vijf cultuurcodes van Van Praag (1988) en bouwt voort op de noties van de spiltijd (Jaspers, 1949), verder uitgewerkt door Armstrong (2005).
2. Zinser merkt op dat in het verleden ook basketballer Kareem Abdul-Jabbar en tennisser John McEnroe er al bekend om stonden aan yoga te doen, dat Andy Murray zijn recente successen (Olympisch goud en de US Open-titel in 2012, de Wimbledon-titel in 2013) toeschreef aan Vikram-yoga, en dat ook het football-team van Stanford yoga opnam in zijn trainingsprogramma.
3. Zie: <http://www.onemomentmeditation.com>

Literatuur

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel: hoe managers onbewust veranderingen doorbreken*. Amsterdam: Business Contact.
- Armstrong, K. (2005). *De grote transformatie: Het begin van onze religieuze tradities*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Boering, H. (2006). *I Tjing (Yijing) voor de 21ste eeuw: het boek der veranderingen*. Cothen: Felix Uitgeverij-Het Juwelenschip.
- Drucker, P. (2000). *Management: uitdagingen in de 21e eeuw*. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact.
- Hazleton, L. (2013). *The First Muslim, Mohammed*. New York: Riverhead Books.
- Jaspers, K. (1949). *Von Ursprung und Ziel der Geschichte*. Zürich: Artemis-Verlag.
- Kessels, J., E. Boers en P. Mostert (2002). *Vrije ruimte: filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.
- Korteweg, H. (2006). *Sta op en ga*. Cothen: Felix Uitgeverij.
- Lao Zi (2010, vert. K. Schipper). *Het boek van de Tao en de Innerlijke Kracht*. Amsterdam: Amstel Uitgevers, hoofdstuk 29.
- Michaels, A. (2011) 'Auf der westöstlichen Übungsmatte. Yoga als Erzeugnis eines fortgesetzten Kulturaustauschs'. *Neue Zürcher Zeitung*, 21 mei.
- Pinedo, D. en R. Goslinga (2012). 'Wie weet, in een volgend kabinet – Interview met advocate De Bléricourt'. *NRC Handelsblad*, zaterdag 3 november (katern Z & Z Sprekend).
- Mock, L. & M. Poorthuis (2009). *Spreuken over de fundamenteën: Joodse Wijsheid voor de mensheid*. Amsterdam: Amphora Books.
- Praag, H. van, H. den Hartog & H.L. Resnikoff (1988). *Kunstmatige intelligentie*. Rijswijk: Pandata.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Leading from the future as It Emerges, The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berret-Koehler.

Sloterdijk, P. (2011). *Je moet je leven veranderen*. Meppel: Boom. (Vertaling uit het Duits.)

Zinser, L. (2014). 'Title for the Seahawks Is a Triumph for the Profile of Yoga'. *The New York Times*, 4 feb.

Over de auteurs

Dr. M. Coenders is werkzaam als zelfstandig leerarchitect en initiatiefnemer van de School voor Mondiaal Leren. Drs. M. Bremer is directeur KIT Intercultural Professionals bv. Drs. K. van den Meiracker is hoofd Collections and Preservation bij het Van Gogh Museum in Amsterdam. Correspondentie via m.bremer@kit.nl of marc.coenders@mondiaalleren.nl. Zie ook www.wereldmanager.nl.

