

Adriaan Bekman

# Mens en Organisatie

*Een gids voor de opdrachtgever en zijn adviseur*



cichorei

Bekman, Adriaan

Mens en Organisatie ; Een gids voor de opdrachtgever en zijn adviseur / Adriaan Bekman – Amsterdam: Cichorei  
[www.uitgeverijcichorei.nl](http://www.uitgeverijcichorei.nl)

© 2021 Adriaan Bekman

ISBN 978 90 831586 2 4

Redactie, layout en zetwerk: Jaap Verheij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.*

# Inhoud

**Voorwoord** 7

**Inleiding** 9

**1 Het fundament** 11

1.1 Organisatiebeelden 12

1.2 De mens als een meervoudig organisme 14

1.3 De organisatie als systeem 20

**2 Kerndimensies van organisaties** 27

2.1 De eigenaar en de klant 27

2.2 Inzicht in de geldstromen 31

2.3 De landkaart 36

**3 Sturing van organisaties** 42

3.1 Vraagstukken 42

3.2 Leiderschap 47

3.3 Processen en instrumenten bij veranderingen 51

**4 De ontwikkelingsgerichte adviseur** 61

4.1 De kerninstrumenten voor de adviseur 61

4.2 Scholing van de professie 70

Samenvattend 74

**Tot slot** 75

Bijlage I Gezichtspunten 77

Bijlage II Vragenlijsten 81

Bijlage III Instrumenten 88

Bijlage IV Oefeningen 91

Literatuur 95

## Voorwoord

In dit boek beschrijven we essentiële dimensies van goed organiseren. We verkennen processen van organisatieontwikkeling en verandering. We geven aandachtspunten voor de adviseur en de opdrachtgever.

Dat doen we vanuit vijftig jaar praktijkervaring, onderzoek, reflectie en documentatie in artikelen en boeken.

We hebben in dit boek geprobeerd de wezenlijke elementen van goed organiseren, zoals we die zijn tegengekomen op grond van veel jaren ervaring en praktijkonderzoek, op kernachtige wijze te verwoorden. Tevens hebben we voorbeelden beschreven die een en ander illustreren. Het is een geschikte werkwijze om in dialoog met anderen deze inhouden te verwerken. Door in de eigen praktijk met deze gezichtspunten te werken, kan het eigen repertoire versterkt en mogelijk uitgebreid worden. Dat geldt zowel voor de adviseur als voor de klant.

De volgorde van de hoofdstukken is gebaseerd op een opbouw van meer abstract en universeel naar meer praktisch en specifiek.

Hiermee beoog ik deze kennis beschikbaar te stellen aan allen die in processen van goed organiseren en organisatieontwikkeling betrokken zijn in verschillende rollen.

# Inleiding

Goed organiseren en organisatieontwikkeling vragen van de betrokken mens een combinatie van intuïtie en kennis van zaken. Intuïtie betekent situationeel het goede doen met als basis daarvoor het cultiveren van je gevoel en wil doordat je opgedane ervaringen verwerkt, daarop reflecteert en zo tot bepaalde eigen inzichten komt. Kennis is wat anderen hebben gecreëerd op dit gebied en waarvan je dankbaar gebruik kan maken in de toepassing.

Het zijn in zekere zin twee wegen die we kunnen gaan. De eerste weg is een ontdekkingsweg: vanuit een aanvoelen komen we tot verkenning en daarmee tot inzicht. De tweede weg voltrekt zich omgekeerd: vanuit een verstaan komen we tot een toepassing. Zij vormen beide zowel een innerlijke (we maken het ons eigen) als uiterlijke bron (we laten het zien) voor goed organiseren en organisatieontwikkeling.

Om relevante stof goed in beeld te brengen maken we gebruik van een denken en schetsen in niveaus en verhoudingen. Dat is gebaseerd op een mens- en wereldbeeld van meervoudigheid, paradoxaliteit, polariteiten. Ieder menselijk wezen en ieder van zijn scheppingen is in onze opvatting meervoudig en dus openbaart dit wezen, deze schepping zich in gelaagdheid en niveaus – de verticale dimensie, en in verhoudingen – de horizontale dimensie.

Ten grondslag aan deze benadering ligt het drievoudig mensbeeld. De mens verschijnt gelaagd als lichaam, ziel en geest. Het gelaagde lichaam (hoofd, middenrif en ledematen) bevat alle aardse substantie, de gelaagde geest (universeel, gemeenschappelijk en uniek) bevat alle kosmische geestelijke substantie. De ziel (ons denken, voelen en willen, ons proces, onze dialoog) schept verhoudingen tussen lichaam en geest

en bevat alles wat een mens als lichamelijk en geestelijk wezen schept, vormt, transformeert. Dat toont zich in natuurlijke, georganiseerde en persoonlijke vormen. De uiterlijke wereld en de innerlijke wereld van de mens vormen de zielenverschijning van de mens en zijn creaties.

### *De organisatie als een levend organisme*

De organisatie als een levend organisme is de manifestatie van de menselijke ziel. De organisatie betreft materie en geest op elkaar. Ze is, zoals de ziel, paradoxaal en vraagt voortdurend verzorging en verbetering evenals het toevoegen van zin, het geven van zin.

Organisatieontwikkeling en -verandering zijn manifestaties van zielentransformatie. Dat is een proces dat zich gefaseerd voltrekt.

Waarom dit alles?

Lichaam en geest zijn gebonden aan wetmatigheden. De ziel als een tussenin is dat niet. In tijd en ruimte heeft zij de mogelijkheid tot ontwikkelen, tot veranderen, en schept daarmee een zich steeds vergrotend bewustzijn.

Waarom dit alles, kun je je afvragen?

Dit alles leidt uiteindelijk tot een verhoogd en verbreed menselijk bewustzijn. Dat is mogelijk ook het enige dat de mens uiteindelijk blijvend toevoegt aan de schepping. Al het andere komt en vergaat.

# 1 Het fundament

Laten we beginnen met het fundament te expliciteren dat ik leg onder het voortgaande betoog. Dit fundament wordt gevormd door het mensbeeld dat ik hanteer. Hoe ziet dat mensbeeld eruit?

De mens is deel van twee werelden.

De mens komt enerzijds voort uit de geestelijk-natuurlijke wereld, zijn geest en lichaam maken daar deel van uit. Deze wereld wordt beheerst door wetmatigheden waar we ons niet aan kunnen onttrekken. Het is een wereld van 'zijn'.

De mens schept anderzijds in deze hem gegeven context zijn eigen georganiseerde wereld. Deze wereld verschijnt en verdwijnt naar de mate dat de mens deze wereld verzorgt en behoudt en naar de mate dat de mens deze georganiseerde wereld een eigen zin geeft. Het is een wereld van 'worden'.

Deze georganiseerde wereld is de wereld van de menselijke ziel.

Organisaties zijn menselijke zielenscheppingen. Daarin kan de mens tot meer bewustzijn komen, zijn eigen ziel inhoud en vorm geven.

Is het lot en bestaan van de mens in de geestelijk-natuurlijke wereld bestemd, in de georganiseerde zielenwereld heeft de mens de vrijheid zelf schepper te worden van zijn lot en bestaan. De zielenvruchten van deze georganiseerde zielenwereld worden uiteindelijk deel van de geestelijk-natuurlijke wereld.

De gehele menselijke creatie komt voort uit de menselijke ziel. De ziel werkt met de krachten geest en natuur. De organisatie als menselijke creatie is de perfecte spiegeling van de mogelijkheden van de menselijke ziel in tijd en ruimte. Ook

de organisatie is gelaagd en zoekt naar de juiste verhoudingen. Dat gaan we nu verder verkennen.

## 1.1 Organisatiebeelden

### 1.1.1 De organisatie als een levend organisme.

De organisatie als zielencreatie, als menselijk levend organisme, bestaat uit een viervoudige gelaagdheid:

- De organisatie is de manifestatie van een menselijke impuls/idee.
- De organisatie is de manifestatie van een menselijke gemeenschap.
- De organisatie is de manifestatie van processen.
- De organisatie is de manifestatie van de materiële belichaming.

De mens zoekt voortdurend naar een goede verhouding tussen deze vier.

### 1.1.2 De organisatie als een levend organisme toont zich aan ons als een viervoudige verschijning.

- De organisatie verschijnt als een vraagstuk waarop steeds weer een antwoord gegeven moet worden wil zij kunnen voortbestaan.
- De organisatie verschijnt als werkprocessen en ontwikkelprocessen waarin ritmisch en 'in flow' de transformatie van idee tot product/dienst wordt gerealiseerd.
- De organisatie verschijnt als dialoog en samenwerking en deze laten de organisatie tot een synergetisch resultaat komen.
- De organisatie verschijnt als unieke identiteit in zijn biografie. Ze schrijft een eigen verhaal en realiseert een eigen zin.



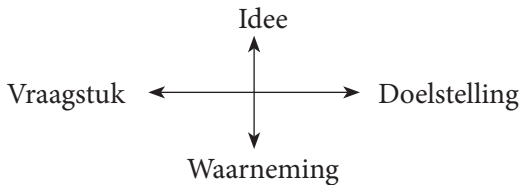
**1.1.3** In dit zoeken naar de juiste verhouding vraagt de organisatie als levend organisme om een permanente vruchtbare verhouding tussen de binnenwereld van mensen en de buitenwereld zoals door mensen gecreëerd.

Deze verhouding kan in essentie geschapen worden door de mens middels een tweetal polariteiten.

De eerste polariteit is die tussen waarneming en idee en de tweede polariteit is die tussen vraagstuk en doelstelling.

Waarneming en idee is een verticale polariteit. In de waarneming observeren we de werkelijkheid zoals die zich manifesteert met al onze zintuigen. In de idee zien we het wezenlijke en de zin van wat verschijnt en we zien dit met onze innerlijke gedachten, gevoelens en intuïties. We betrekken voortdurend waarneming en idee op elkaar om aangesloten te blijven op de werkelijkheid en deze een zin te geven.

Vraagstuk en doelstelling is een horizontale polariteit. In het vraagstuk manifesteert zich de wanverhouding tussen verschillende gelaagde werkelijkheden. In de doelstelling manifesteert zich de wil om tot een goede verhouding te komen en zij vormt het beeld hoe dit eruit kan zien. We leven met vraagstukken en streven met doelstellingen naar een voortdurend verder komen.



## 1.2 De mens als een meervoudig organisme

**1.2.1** De meervoudigheid van de menselijke ziel en zijn gelaagdheid kunnen we uitdrukken in vier mensbeelden. Het zijn beelden van de menselijke ziel die gevormd zijn uit dat waaruit de menselijke ziel voortkomt en datgene waar de menselijke ziel naar op weg is.

**De mens is een lichamenlijk erfelijk wezen.** Hij komt voort uit het geslacht en deelt met zijn voorouders wat deze tot dan toe ontwikkeld hebben zowel fysiek als mentaal. Er is sprake van een zekere bestemming van leven en lot.

**De mens is een gevormd en geschoold zielenwezen.** De omgeving schrijft zich als het ware in de ziel van de mens in. Opvoeders en leermeesters geven richting aan de ontwikkeling. Er is sprake van een zekere vrijheidsruimte voor ontwikkeling van talenten en karakter.

**De mens is een karmisch zielenwezen.** Hij ontmoet andere mensen met wie een bijzondere relatie ontstaat. De ene mens brengt je naar de andere mens. Bekende en onbekende zielen worden ontmoet en openen nieuwe mogelijkheden voor het eigen karma en lot. We vormen gemeenschap.

**De mens is een uniek geestelijk wezen.** Een geheel eigen persoonlijkheid openbaart zich in ieder mens. Ieder mens is als uniek wezen onvervangbaar en geeft een eigen footprint in het leven. De persoonlijke biografie is terugkijkend een verrassing.

Vanuit deze viervoudigheid schept de mens een eigen leven en een uniek samenleven met anderen. Wanneer wij dit bij onszelf onderzoeken dan kunnen we waarnemen hoe deze

vier lagen in ons verankerd zijn en in welke verhouding zij tot elkaar staan. Soms is de erfelijke mens in ons dominant, soms de gevormde, soms de karmische mens. De mens als uniek geestelijk wezen staat als het ware achter de eerste drie en kan door deze drie verschijnen als zij door anderen wordt aangeropen.

Deze viervoudigheid correspondeert met de ontwikkeling van de menselijke ziel. In vroeger tijden was de mens vooral een erfelijk wezen, deel van de natuurlijke en kosmische werelden. Later ontstond de gevormde mens zoals deze ging leven in zijn eigen menselijke creaties. In steeds meer verschillende gemeenschappen levend en werkend, vormde de mens zijn eigen karmische gemeenschap. Uiteindelijk kon de individuele unieke menselijke ziel in deze drie opstaan en verschijnen.

**1.2.2** De mens is op deze ontwikkelingsweg gaandeweg meervoudig uitgerust met capaciteiten en mogelijkheden. De menselijke ziel kan zich ontwikkelen en komt tot bewustzijn. Met deze capaciteiten en mogelijkheden stuurt de mens met toenemend bewustzijn zijn leven in het zoeken naar de juiste verhoudingen tussen zijn meervoudig bestaan. Hoe doet de mens dat?

De mens is **een lichamenlijk zintuiglijk wezen**. Hij is uitgerust met twaalf zintuigen. Dat zijn de bekende vijf zintuigen als tastzin, kijkzin, gehoorzin, smaakzin, reukzin. Daarnaast heeft de mens nog andere zintuigen ter beschikking zoals bijvoorbeeld levenszin, bewegingszin, evenwichtszin, woordzin, taalzin, ikzin. Deze zintuigen zijn poorten naar de ziel. Ze kunnen gescherpt en gecultiveerd worden, zodat een rijkere waarneming, beleving en verschijning mogelijk worden.

De mens is **een zielenwezen**. Hij is uitgerust met de capaciteit tot denken, voelen en willen en kan deze capaciteiten verder ontwikkelen. Eigen voorstellingen, oordelen en beslissingen kan de mens daardoor tot stand brengen. Zo maakt de mens zelf een verbinding tussen binnen en buitenwereld.

De mens is **een geestelijk ik-wezen**. De mens is een unieke verschijning met een eigen naam. Het ik kan regie voeren in de ziel van de mens. Het ik kan de mens sturen in zijn ontwikkeling. Mensen kunnen elkaar ontmoeten op ik-niveau en daarin unieke relaties en gemeenschappelijke stappen creëren.

### *Mens- en organisatiebeeld in verbinding*

In een schematisch beeld kan het voorgaande worden samengevat:

