



DANIEL OFMAN: INSPIRATIE EN INZET IN ORGANISATIES OVER BEWUSTZIJN EN HET MAKEN VAN CREATIEVE KEUZES

Marc Nijenhuis, verslag masteravond Daniel Ofman, 25 juni 2015

Het voelt als de eerste zomerdag. Een dag vol zon en energie. Datzelfde gevoel zweeft door de grote zaal van Grand Hotel Wientjes. Niet zo vreemd, want op deze warme donderdag vindt wederom een ELLLA masteravond plaats, de tweede van dit jaar. Altijd vol energie en bovenal bijzonder inspirerend. En dat laatste is ook onderwerp van het verhaal van Daniel Ofman: inspiratie en inzet in organisaties. Dat daar oor naar is, is meer dan duidelijk want de zaal zit vol. Bomvol.

Het lijkt alsof de masteravonden elke keer weer drukker bezocht worden. Zijn het de sprekers die de aandacht trekken? De thema's? Of is het een 'sign of the times'? Het lijkt er in elk geval op dat we steeds meer op zoek zijn naar ontwikkeling, naar manieren om dichter bij onszelf en bij elkaar te komen. Thuis en op sociaal vlak, maar zeker ook in de organisaties waar we werken en samenwerken. Een groeiend bewustzijn van wie we zelf zijn, van de wereld om ons heen en van de samenhang tussen ik en wij. Het is precies waar Daniel Ofman, spreker van de avond, de zaal in meeneemt.

Alles begint bij bewustzijn

Hij schreef boeken over nieuwe vormen van bedrijfsvoeren, over ontwikkeling - van persoon en organisatie - en over het ontdekken en inzetten van kernkwaliteiten. Zijn boeken worden over de hele wereld gelezen, en gezien als raad- en richtinggevend. Daniel Ofman houdt zich dan ook bezig met zaken die de kern raken. Bevlogen, vanuit persoonlijke beleving en gezien van de spirituele kant. Exact zo spreekt hij ook tijdens deze masteravond. Op rustige toon en met spitse humor. En zelfbewust, in de meest positieve betekenis van besef van eigen innerlijke kracht. Volgens Ofman begint alles met bewustzijn. "Soms hoor je iemand zeggen dat mensen slecht zijn. Dat is naar mijn idee niet zo. Mensen zijn bewusteloos. Ikzelf ook, het merendeel van de tijd", antwoordt Ofman op de



eerste vraag uit de zaal, "We hebben niet door wat we doen, we hebben geen idee van wat we veroorzaken. En kunnen. Dus bewustzijn is fundamenteel, en dat bewustzijn kun je ontwikkelen. Mensen denken dan wel eens dat het daarbij gaat om veranderen. Maar daar heeft ontwikkelen niets mee te maken. Ontwikkelen betekent letterlijk dat je de wikkels ervan afhaalt. Het doel daarbij is om te zien wat er binnenin zit. Wanneer mensen zich ontwikkelen dan gaat het niet over veranderen maar over ontdekken. Over leren waarnemen en goed kijken."

Het geheim van succes

Het scherpe oog dat Ofman heeft voor de wereld om hem heen is hem niet komen aanwaaien. Zijn voelsprieten zijn wellicht wat sterker ontwikkeld

"Ontwikkelen heeft niets te maken met veranderen. Het heeft te maken met ontdekken en leren waarnemen."

dan gemiddeld, maar zijn kijk op de wereld en op ontwikkeling ontstond voornamelijk door ervaring. Als consultant werkte hij door de jaren voor uiteenlopende organisaties en met veel verschillende mensen. Als voorbeeld vertelt Ofman over Guust, manager van een grote organisatie. Iemand met eenzelfde kijk op mensen en ontwikkelen. Guust was niet geïnteresseerd in plannen, maar in energie. Plannen zijn volgens hem, "documenten die in een la liggen". Volgens Guust gaat het er om dat mensen zichzelf leren kennen en goed met elkaar omgaan. "Mensen weten zelf het best wat er nodig is, dat moet een manager ze niet vertellen, want dat kunnen ze zelf", aldus Guust. Vijf jaar werkten Ofman en Guust samen om het personeel ruimte te geven om zichzelf en elkaar te ontdekken. Van de 32 fabrieken blonk deze vestiging na die periode uit in alles. De hoogste productiviteit en efficiency, het laagste ziekteverzuim en verloop en veruit de hoogste arbeidstevredenheid. Maar hoe kon dat nu, dat alles zo goed liep? Wat is het geheim van dat succes? Na een periode van onderzoek en reflectie kwam Ofman tot een conclusie, een inzicht.

De werelden van het, ik en wij

We leven eigenlijk op drie planeten, met elk hun eigen werkelijkheden of waarheden. In die drie werelden wonen mensen die op een bepaalde manier denken. De eerste van die planeten noemt Ofman de HET-planeet. Mensen die hier leven zijn eigenlijk alleen maar geïnteresseerd in dat wat je kunt bewijzen en



meten. De wereld van de wetenschap, waar men zaken objectief, concreet en tastbaar wil maken. Daar komen fantastische technologieën en uitvindingen uit voort. "Door zaken te meten en te registreren, kun je ze plannen, controleren, beïnvloeden en beheersen. Dat is echt handig. Er is dan ook niets mis met deze wereld", vervolgt Ofman, "Behalve wanneer je denkt dat dit de enige energie of wereld is. Helaas kom ik nogal eens wat mensen tegen, met name in managementposities, die niet verder denken dan dat. Dat is jammer, want er zijn nog twee werelden die minstens zo relevant zijn."

De tweede planeet die Ofman beschrijft is de zogenoemde WIJ-planeet. De mensen die hier wonen denken niet in wetenschappelijke benaderingen, maar zijn geïnteresseerd in wat er tussen mensen gebeurt, het intermenselijke verkeer. Hier gaat het over sfeer, over identiteit en over organisatiecultuur. Hoe gedragen mensen zich, hoe gaan we met elkaar om en wat vinden we juist? Hier gaat het dus niet om wat objectief meetbaar is, maar om wat je kiest. En om contact maken, ècht contact. En in contact gebeurt er van alles. Wanneer je het met elkaar hebt over waarden of over elkaars ervaring en beleving dan komt het tot leven. Door naar elkaar te luisteren en de dialoog aan te gaan kom je samen tot inzichten. Er gebeurt wat. En wat er gebeurt kun je niet beheersen, maar het ontstaat. Een totaal andere benadering dus dan de maakbaarheid van de bewoners van de HET-planeet.



“Alleen als alle denkwerelden kloppen, dan is er succes. Daar waar werelden elkaar ontmoeten is ruimte voor ontwikkeling.”



Dan is er de derde planeet. De binnenwereld, je 'IK/';. Iedereen heeft een andere beleving en andere interesses. Hier gaat het om wat je boeit, wat je inspireert en waar je bloed sneller van gaat stromen. Wat maakt je enthousiast, waar krijg je energie van. Ofman vervolgt: "Dat is dus puur subjectief, anders dan de objectiviteit van de HET-mensen. Hier gaat het niet om waarheid en juistheid, maar om schoonheid. En wat is nou het geval? Alle drie de werelden zijn er altijd. Samen vormen ze een spanningsveld, als drie cirkels die elkaar overlappen. 'Het' als wereld van inhoud en inhoudelijkheid, 'wij' als wereld van verhouding en 'ik' als de wereld van houding ten opzichte van de wereld om je heen. Alleen waar alle werelden kloppen en elkaar ontmoeten is succes. Waar het dus om gaat is: klopt het inhoudelijk waar we mee bezig zijn? Klopt je houding, zoals je ermee omgaat, en klopt de verhouding. Ontbreekt één van deze drie, dan eindig je met niets."

Driedimensionaal kijken

De sleutel lijkt te liggen in het ontwikkelen van een driedimensionaal bewustzijn. Door situaties door drie lenzen te bekijken en jezelf af te vragen 'wat gebeurt er in mij', 'wat gebeurt er tussen ons' en 'waar gaat het inhoudelijk over', ontstaat er focus op alle werelden. "Verdwaal niet in alleen de HET-wereld en in zaken als doelstellingen en resultaten. Raak niet verstrikt in alleen je binnenwereld of in de vraagstukken die spelen in de WIJ-wereld, over bijvoorbeeld groepsdynamiek. Zet

de situatie in het midden en kijk naar het gezamenlijke doel. Zoek daarbij naar andere thema's, andere invalshoeken en ingangen. Op die manier krijgt elk thema drie dimensies." Zoals innovatie bijvoorbeeld, waar veel bedrijven mee bezig zijn. Zet het in het midden van de drie werelden, daar waar de overlap is. Voor innovatie heb je de juiste tools nodig, de het-wereld, maar die alleen maken je niet innovatief. Daarvoor heb je ook de andere werelden nodig: de juiste houding (IK), zoals nieuwsgierigheid, en het juiste klimaat (WIJ) waarin je als organisatie innovatie stimuleert. Raak dus geïnteresseerd in alle werelden en zoek de weg naar het midden.

Het leren kennen van die werelden is volgens Ofman het begin van grote veranderingen. Tijdens die ontdekkingstocht mag en kan verandering echter niet het doel zijn. Hoewel dit in de HET-wereld wel het geval is, is verandering in de IK- en WIJ-wereld een gevolg. Het volgt op écht contact maken, op elkaar zien, met elkaar praten en naar elkaar luisteren. Dat gebeurt niet door je medewerkers een tevredenheidsenquête in te laten vullen. Dat is een benadering puur en alleen vanuit de het-wereld. Werkelijke interesse en écht luisteren is openstaan voor de verhalen van mensen, voor datgene wat hen werkelijk beweegt en inspireert. Op die manier integreer je alle werelden en ontstaat er een compleet, driedimensionaal beeld waarmee elke situatie te beïnvloeden is. Ofman benadrukt dat we het hebben over beïnvloeden, want het effect kunnen we



*“Reflectie als onderdeel van je leven.
Investeren in bewustzijn. Bemoei je met jezelf
en heb in de gaten wat je doet.”*

niet bepalen of voorspellen. Klopden de werelden ten opzichte van elkaar, dan is verandering het gevolg.

Het kernkwadrant: inzicht in jezelf

Om die beïnvloeding aan het rollen te krijgen en om werkelijk open te staan voor datgene wat een ander bezighoudt en enthousiast maakt, is het in de eerste plaats van belang om jezelf te ontdekken. Hoe meer iemand over zichzelf ontdekt, hoe beter hij in staat is om anderen te begrijpen. Zelfkennis dus als sleutel tot motivatie en inspiratie. Weten waar je goed in bent en wat je kernkwaliteiten zijn, is nuttig voor jezelf én voor je omgeving. Voor de mensen met wie je samenwerkt en voor de organisatie. Om meer inzicht in jezelf en je kwaliteiten te krijgen ontwikkelde Ofman - het inmiddels voor velen bekende - kernkwadrant.



Hoewel Ofman - door ervaring en inzicht - wars is van ontwikkelingsplannen en competentiemodellen, heeft zijn kernkwadrant de vorm van een schema. Eigenlijk tóch een HET-instrument... Anders dan enneagrammen gaat een kernkwadrant niet uit van persoonlijkheidstypen, maar van aangeboren kwaliteiten die de persoon zelf invult en als uitgangspunt neemt voor de ontdekkingsstocht die het kernkwadrant eigenlijk is. Naast de kernkwaliteit bestaat het kwadrant tevens uit een valkuil, een uitdaging en een allergie, welke allen tot elkaar in relatie staan. De valkuil is de versterkte vorm van jouw kwaliteit, of zoals

Ofman het omschrijft: ‘teveel van het goede’. Het maakt jouw kracht tot je zwakte. Is jouw kernkwaliteit bijvoorbeeld daadkracht, dan zou drammerigheid jouw valkuil zijn. Het tegenovergestelde van je valkuil is je uitdaging. Dat is wat je te ontwikkelen hebt in jezelf. In dit voorbeeld zou dat geduld zijn. Ook daar tegenover staat een ‘teveel van het goede’ in de vorm van de allergie. Geduld kan doorslaan in passiviteit. En daarmee is de cirkel - oftewel het kwadrant - rond. Passiviteit is immers het tegenovergestelde van daadkracht. (Het kernkwadrant verdient meer aandacht en toelichting. Onderaan dit artikel geven wij u enkele suggesties om u hier verder in te verdiepen, red.)

Waar het uiteindelijk om gaat bij het invullen van een kernkwadrant is dichterbij jezelf te komen. Door meer inzicht te krijgen in je eigen kunnen, in datgene waar je goed in bent en in wie je werkelijk bent, kun je je eigen leven en dat van mensen om je heen beïnvloeden, in de meest positieve zin. “Het gaat erom dat je jezelf leert waarderen voor je kwaliteiten. Je valkuil en allergie zijn daarin een gegeven. Houd dus van jezelf met je onvolmaaktheden, dan verander je als gevolg.” Overigens is het kernkwadraat niet alleen toe te passen op jezelf, op de ik-wereld, maar ook op de wij-wereld. Je gebruikt dezelfde denkwijze, maar je richt het op het wij. Je kunt het namelijk in elke groep hebben over wat de collectieve kwaliteit is, en de collectieve uitdaging, valkuil en allergie. Het geeft een beeld van wat je als organisatie gezamenlijk hebt te ontwikkelen. Zo kom je tot een beschrijving van de cultuur.

‘Vermijd reactief, kies creatief’

Het kernkwadrant helpt ons dus om onszelf en elkaar in de IK- en de WIJ-wereld beter te leren begrijpen. Het helpt ons ook om creatieve keuzes te maken, keuzes die bij ons passen omdat we er achter staan. En omdat we in verbinding staan met onszelf als gevolg van de opgedane zelfkennis door het werken met kernkwadranten. Want dat is wat het ontdekken van je kwaliteiten én van je valkuilen en uitdagingen je brengt. Het is een zoektocht naar je eigenheid en je bewustzijn.

*“Maak contact. Zie elkaar en luister naar elkaar.
Verandering volgt als je contact maakt.”*



Het helpt je om bewuste keuzes te maken. Keuzes waar je blij van wordt en die je inspireren. Geïnspireerde en inspirerende mensen zijn de motor van ontwikkeling, zowel van de persoon als van de organisatie.

“Alles wat gevoed wordt vanuit je valkuil en allergie is reactief en begint met ‘nee’. Alles wat begint vanuit je bewustzijn van je kwaliteit en je uitdaging is creatief, scheppend en begint met ‘ja’. Beide zit in ons. We hebben allemaal een reactieve en creatieve kant. De vraag is echter: gebruiken we ons bewustzijn om in de creatieve stroom te stappen? Het zit in elk mens. Het is zo mooi als je in een organisatie werkt waarin je samenwerkt met collega’s die in een soortgelijk proces zitten. Dan kun je elkaar stimuleren en aanmoedigen. Dan wordt werken in een organisatie ook echt leuk.”

Nog altijd zijn er echter organisaties waar creativiteit niet vrij kan stromen. Waarin we veel moeten, omdat bepaalde structuren dat vragen of eisen. Ofman ziet het als zijn missie om dergelijke organisaties te ‘ontmoeten’. “Moeten is één van de grootste ziektes van deze tijd. Het moeten komt vanuit hoe we ons moeten gedragen, van buitenaf dus. Daarbij hebben veel mensen ook innerlijk nog veel zaken die ze moeten. Moeten heeft niets te maken met creativiteit, dus de vraag is hoe kun je jezelf ontmoeten.” Het antwoord

op die vraag zit hem in het maken van creatieve keuzes. Je maakt een keuze niet omdat iets moet, maar omdat je ervoor kiest en omdat je dat wilt. Dat kan zowel een weloverwogen ‘nee’ zijn, als een ‘ja’ vanuit overtuiging en bewustzijn.

Daarmee komt Ofman tot de kern van zijn verhaal. Het is veel makkelijker om creatieve keuzes te maken als je weet wie je bent. Wat je kwaliteiten zijn, je valkuilen en je uitdagingen. Dat helpt je om die creatieve keuzes te maken. Het is daarbij belangrijk om voor jezelf uit te vinden of je reactief of creatief bent. Dat kan heel eenvoudig door jezelf aan het eind van een willekeurige werkdag af te vragen hoe je thuiskomt: ben je moe en uitgeput, dan ben je de hele dag reactief geweest. Ben je moe en voldaan dan ben je de hele dag creatief geweest. “Vraag jezelf ook geregeld af of datgene wat je op dát moment doet ook is wat je werkelijk wilt. Dat maakt en houdt je wakker. Zo creëer je steeds weer momenten van bewustzijn, momenten waarop je telkens weer die keuzevrijheid hebt. Om door te gaan met wat je doet of om een andere richting te kiezen. Dat wat goed voelt en bij je past.”

Deze ELLLA masteravond gaat ongetwijfeld met de aanwezigen mee naar huis. De boodschap van Daniel Ofman voelt bijna aan als huiswerk. Geen verplichte kost, want moeten, dat bestaat niet en de wereld van Ofman. Het is de keuze van de aanwezigen zelf. De keuze voor reflectie en ontwikkeling.

*“Integreren in wie je bent is niet eenvoudig,
maar wel het meest waardevolle dat je jezelf
kunt geven.”*

Meer weten?

Wilt u meer weten over de visie van Daniel Ofman op inspiratie en inzet in organisaties, over kernkwaliteiten of het kernkwadrant?

Bezoek dan www.corequality.nl, bekijk de video ‘Kernkwadrant’ op <https://youtu.be/id0JdxUdw4> of lees het boek *Inspiratie en inzet in organisaties* (Ofman, 2014).

De masteravonden zijn een initiatief van ELLLA. Op www.ellla.nl/inspiratie/artikelen vindt u verslagen van eerdere masteravonden.

Fotografie: © Freddy Schinkel
Tekst: Marc Nijenhuis, <http://marcschrijft.nl>

