

## Kijk op het belang van kracht voor integriteit, liefde en geluk in een glunderende organisatie

*Om echter niets weg te laten wat men beslist moet weten, zal ik in het kort de oorzaken noemen waaraan de zogenaamde transcendentale begrippen, zoals 'zijnde', 'ding' en 'iets' hun ontstaan te danken hebben. De begrippen ontstaan doordat het menselijk lichaam gezien zijn beperktheid slechts in staat is een bepaald aantal beelden tegelijk te onderscheiden in zich te vormen. Wordt dat aantal overschreden, dan beginnen deze beelden verward te worden, en indien het aantal beelden dat het lichaam tegelijk onderscheiden kan v er worden overschreden, raken alle onderling volledig door elkaar. ... Wanneer de beelden in het lichaam volledig door elkaar raken, stelt de geest zich ook alle lichamen verward zonder enig onderscheid voor en begrijpt hen als het ware onder  een begrip 'zijn', 'ding', enz.*

*(Spinoza, Ethica deel 2, stelling 40)*





# Organisatiekrachten, Integriteit, Geluk en Liefde



Eerste druk 2020

Uitgave / Redactie / Omslag: Bruijn Management & Ontwikkeling

Grafische vormgeving: © André Bruijn

Illustraties: persoonlijk eigendom

Email: [bruijnmo@bruijntonwikkeling.nl](mailto:bruijnmo@bruijntonwikkeling.nl)

Website: [www.bruijntonwikkeling.nl](http://www.bruijntonwikkeling.nl) (Webshop en publicaties)

ISBN: 978-90-826332-1-4 NUR 807

Drukker: Dipas druk&print • [www.dipas.nl](http://www.dipas.nl)



## **INHOUDSOPGAVE**

### *Inleiding*

*Positieve krachten en waarden als voorwaardelijke betekenis voor proces inzake eerherstel*

*Waardenset in het paradigma*

### **1. Positieve krachten gericht houden, als onderzoekslijn naar vormgeven van organisaties**

*Technologie als mechanisme, een impact voor mensen met een achterstand daarop*

### **2. Een 'eerste' besef over het organisationele, met de bewustmakende zelf-ontdekking in het oog**

*Een voorstelling van de koppeling van het persoonlijke naar het organisationele*

*Met verbale afstemming en non-verbale uitvoering, naar niet tegenwerkende krachten*

### **3. Een 'tweede' besef over het organisationele, met ook een spinozistisch krachtenperspectief**

*Krachten vanuit het perspectief van Spinoza (1632–1677) voor het menselijk geluk*

*Hoe wij integriteit kunnen bereiken/behouden volgens Roshnee, Ossewaarde–Lowtoo, vanuit oermotief liefde en geluk*

*Omgaan met emoties volgens Spinoza, blijdschap in organisaties en het Creatief/artistisch proces*

### **4. Kijk op krachten bij casuïstiek, binnen Openbaar Ministerie en politieorganisatie**

### **5. Tot slot, mogelijke toevoegingen over krachten die een organisatie interger en vanuit liefde en geluk doet glunderen**

*Aanknopingspunten*

*Het belang van aandacht voor het individuele in een notendop*

### **Bijlagen 1 en 2 – Samenvattingen van de twee wetenschappelijke te downloaden artikelen**

## MOOI WANNEER EEN BEWUSTMAKENDE (ZELF)ONTDEKKING ONTSTAAT BIJ SAMEN UITVINDEN WAT ZEER BELANGRIJK IS.

### Inleiding

In dit essay speelt de kijk op krachten, die in organisaties het hoofd moeten worden geboden, een centrale rol. Enerzijds omdat er, voor het leiden van een organisatie, inzicht moet zijn in zowel krachten binnen als buiten de organisatie, als tussen de organisatie en haar omgeving. Bijzondere aandacht zal er zijn voor de kracht van het individu. Je zult als aanknopingspunten enkele citaten over de werking van krachten aantreffen uit mijn boek *De Glunderende Organisatie* (DGO - 2016). Anderzijds omdat ook filosofen en wetenschappers niet zelden aandacht aan krachten (hebben) (ge)geven. Je zult diverse concepten en publicaties aantreffen, met de bedoeling te werkstelligen dat het nut van de kijk op krachten je verder brengt in het omgaan met dilemma's. Dit zodanig dat ze je ook kunnen brengen tot inzicht in de samenhang der dingen. Mijn boodschap is daarbij oog te blijven houden voor het individuele en onze integriteit als voorwaarde voor persoonlijk (werk)geluk te zien.

Ik open over individueel eerherstel na niet onbesproken gedrag. Dit omdat ik een lans blijf breken voor een **blijvende optimalisatie van de koppeling tussen het individu en de organisatie**. Wellicht meer dan ooit is dit een fundament voor een goed omgaan de tijdgeest door organisaties. We zullen dan ook gaan zien dat enerzijds de kwaliteit van het vormgeven van het organisationele niveau voorwaardenscheppend moet zijn, ten behoeve van ruimte voor het individuele niveau. Anderzijds biedt dit essay aanknopingspunten voor individuele bewustwording om het individuele niveau dan daadwerkelijk te kunnen doen gelden. Het doorgronden van de tijdgeest is in de snel veranderende samenleving voor beide niveaus van belang. Zonder dat zal de genoemde koppeling niet tot wasdom komen. Het belang van eerherstel moet worden ingezien omdat het anders een remmende werking zal hebben of houden op de koppeling.

Juist de betekenis van de positieve kracht (in paragraaf 1) in het individu bracht mij ertoe overdenkingen over krachten in een breder perspectief te zetten. In grote lijn onderzoek ik daarom voor een beschouwing daarop de (onmiskkenbare persoonlijke) elementen: integriteit, liefde en geluk. Integriteit komt in twee wetenschappelijke artikelen aan de orde. Het eerste artikel (in paragraaf 2) legt ervoor een relatie vanuit het noodzakelijk managen van Ethiek & Compliance en het tweede artikel (in paragraaf 3) legt een overtuigende relatie met liefde en geluk. Het eerste artikel kenmerkt een **pleidooi voor meer gedragen verantwoordelijkheid gedrag**, met een programma vanuit een meervoudig en dynamisch perspectief, teneinde het individuele met het organisationele te verbinden. Het tweede artikel stelt als hoofdvraag **'Hoe we onze integriteit, c.q. heelheid van onze ziel, kunnen bereiken en behouden**



in organisaties?'. Dit dan met liefde als oermotief.' Hiernaast leg ik over integer gedrag in organisaties verbanden met eigen gepubliceerd werk.

Omdat het Idee-Beeld-Vorm paradigma uit DGO (hier in figuur 1) een pleidooi betreft voor het ontstaan van beelden over vernieuwing geef ik de krachten daarvoor een plaats in dat paradigma. Mijn wens is krachten zowel in een breder perspectief te zetten als deze herkenbaar te positioneren. Dat levert een aantal focuspunten op voor dit essay: Ten eerste komt het belang van **waarden als krachten** aan de orde. Zij staan in het centrum van het paradigma. Dit omdat hetgeen wij als mensen betekenis geven een fundament is voor hoe wij met contexten en vraagstukken omgaan. Ten tweede introduceer ik het paradigma onder andere vanwege het Creatief-artistisch verbeeldingsproces. Dat zie ik dan als een (dienend en uitvoerig) proces van bewustwording voor inzicht in de **krachten die spelen tussen de organisatie en haar omgeving**. Dit proces dient tevens voor het doorgronden van de tijdgeest, ten behoeve van een goede interactie tussen de organisatie en haar omgeving. Dit is belangrijk omdat de tijdgeest het onvermijdelijke klimaat is waarop je met een product of dienst moet afstemmen om het te doen aanslaan. Ten derde schreef filosoof Spinoza (1632-1677) over **krachten van emoties** (in paragraaf 3). Dat is, zo zal blijken als voorwaarde voor integriteit, een geschikte invalshoek voor een verbinding met het zonet genoemde tweede artikel dat uitgaat van liefde en geluk.

Deze kijk op krachten is echter ook te relateren aan het ontstaan van beelden voor vernieuwing, volgens het Creatief/artistisch proces. Want, een uitwerking van positieve krachten activeert het vermogen in individuen voor een verbeeldingsproces zonder remmende werking. In termen van Spinoza vergroot blijdschap onze bestaanskracht.

Om de betekenis van krachten in een complexe context te zien uitwerken, zal in de paragraaf 4 dan de aandacht bij casuïstiek omtrent integriteit liggen om tenslotte in paragraaf 5 met de betekenis van krachten voor eerherstel af te sluiten.

### **Positieve krachten en waarden als voorwaardelijke betekenis voor proces inzake eerherstel**

In mijn publicatie '**Context integriteit en bekwamen in integer gedrag**' (2018) open ik ermee dat organisaties en personen met regelmaat de media bereiken vanwege vermeend dubieus gedrag. Bij legio voorbeelden stelt men direct kritische vragen ten aanzien van vertoond gedrag, zonder eigen ruimte te laten voor bezinning. Voor dus juist een rustpunt duid ik voor eerherstel hoe belangrijk inzicht in waarden is voor integer gedrag én hoe persoonlijke begeleiding daarbij een weldaad kan zijn om te komen tot moreel handelen. Dat laatste is geen sinecure en blijf ik daarom onderschrijven omdat 1. Balans in het omgaan met dilemma's bij jezelf begint én omdat 2. Integer gedrag

een professionele, individuele verantwoordelijkheid betreft, die niet uit de lucht komt vallen. Met het individu als relevant vertrekpunt is bovendien inzicht krijgen in waarden voor moreel handelen een proces van verwondering. Daarvoor moet een voedende dialoog over een complexe context altijd als waardevol worden gezien. Maar, met persoonlijke aandacht voor eerherstel heb je evenzo de organisatie(leiding) nodig. Iedere betrokkene kan zo wakker worden/blijven voor de gevoeligheden bij een proces van gezamenlijke morele ontwikkeling. Ieders positieve kern wordt dan aangesproken, voor het vinden van een balans tussen denken, voelen en willen. Aan zo'n Balans kan bijvoorbeeld gewerkt worden vanuit de scharnierdeugden, die in paragraaf 1 aan de orde komen.

Vanuit krachten geredeneerd is het nogal wat, wanneer personen in de media komen na een (veronderstelde) misdraging. Even niet uitgaand van gepleegde corruptie, gun je het iemand ruimte te krijgen voor zowel het omgaan met de wirwar van (in)druk(ken) die dat met zich meebrengt als voor het vanuit bewustwording komen tot moreel handelen. Zoals een politicus die door zijn omgeving de duimschroeven krijgt aangedraaid bij een teken van mogelijk discutabel declaratiegedrag. Van een dan goed betoog over het handelen, is het helend wanneer ieder daar wijzer van wordt. Vanuit de organisatie (in politiek: college, raad of kamer) hoop je voor eerherstel tegelijk op een positief proces met gezamenlijke ontwikkeling als basis. We zullen in de paragrafen 2 en 3, over het organisationele, zien dat daar veel voor nodig is en een goede focus noodzakelijk. Citerend vanuit mijn boek *De Glunderende Organisatie* (DGO – 2016) is daarvoor het belang van positieve krachten groot. Daarmee toont zich namelijk de voorwaardelijke betekenis voor een proces van morele ontwikkeling:

1. *Positieve krachten zijn de **versnellers van de vernieuwing** die de mens in een 'flow' brengt en daarmee tot positieve energie (E).*
2. *Positieve krachten hebben altijd **een richting om negatieve energie te voorkomen** zodat de organisatie niet remt in ontwikkeling. (nb. Zo moet je bijvoorbeeld niet een controle onnodig dubbel uitvoeren, omdat twee verantwoordelijken niet afstemden over het gereed zijn.)*
3. *Juist de positieve kracht in het individu **maakt het mogelijk zijn/haar vermogens te activeren.***

Met deze krachten kun je het vormgeven van een moreel kompas ondersteunen voor afwegingen over moed, wijsheid, matigheid en rechtvaardigheid. Figuur 2 toont per deugd hoe je daarmee dan kan omgaan. Je zult daar bijvoorbeeld zien dat deze scharnierdeugden onmisbare kernen van morele kwaliteit zijn voor een positieve attitude. In paragraaf 1 zal ik 'de betekenis van Technologie voor mensen met een te constateren achterstand' als voorbeeld gebruiken voor het toepassen van die deugden voor het aan de orde



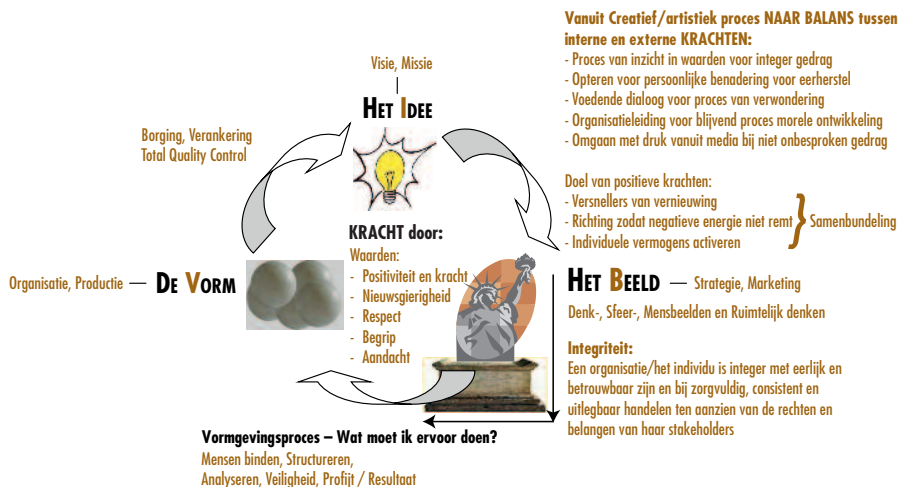
komend Creatief/artistiek (verbeeldings)proces.

## Waardenset in het paradigma

Met het centrum van figuur 1 onderstreep ik dat die laatstgenoemde individuele positieve KRACHT '3' ook vergezeld moet gaan met nieuwsgierigheid en aandacht. Dit tevens met respect en begrip voor het belang van wederzijdsheid. Deze set waarden kan als grondslag dienen om zowel het verdiepend individuele als het verbindend gezamenlijke vorm te geven. In paragraaf 3, figuur 4, wordt de sociale betekenis van dezelfde waarden nader geduid. Het brengt de twee genoemde wetenschappelijke artikelen uiteindelijk bij elkaar. De waarden als krachten, en daarmee de attitude voor het Creatief/artistiek proces<sup>1</sup>, hebben dan de betekenis voor balans te kunnen zorgen tussen de interne krachten in en externe krachten op een organisatie. Positiviteit als kracht is uiteraard tevens een fundament voor het relatieniveau.

Terug naar het omgaan met (in)druk(ken) vanuit de media, met vanuit de organisatie een persoonlijke benadering van het individu voor eerherstel, trek ik niet voor niets in 'Maatschappelijk leiderschap: positieve weerslag door moed in verantwoordelijkheid' (2019) de betekenis van de kracht van persoonlijke waarden door. Op die aandacht kun je namelijk altijd terugvallen om aan het organisationele te bouwen. Want, moedig werken aan waarden ontsluit het potentieel daarvoor.

*Dus we leggen steeds een onmiskenbaar sterk verband tussen het belang van een investering in individuele bewustwording en een indrukwekkend effect daarvan op het organisationele.*



Figuur 1 > 'Balans tussen interne en externe krachten op een organisatie met het Creatief/artistiek proces': door middel van: Bron: IBV-paradigma uit De Glunderende Organisatie, pag. 92 (auteur André Brijn)

<sup>1</sup> Creatief/artistiek proces = het proces van waarnemen voor bewustwording, dat het Beeld onderzoekt dat bij het Idee hoort