

Don Edward Beck en Christopher C. Cowan

SPIRAL DYNAMICS

WAARDEN, LEIDERSCHAP
EN VERANDERINGEN
IN EEN DYNAMISCH MODEL

Inhoudsopgave

Inleiding 7

DEEL 1 Overzicht van Spiral Dynamics 9

- 1 Andere tijden brengen andere denkwijzen voort 11
- 2 De aard van wMemes-systemen 32
- 3 De intelligentie van de spiraal 49

DEEL 2 De dynamiek van wMemes 75

- 4 Verandering en de spiraal 77
- 5 De dynamiek van leiderschap 118
- 6 Spiral consultancy 131
- 7 Afstemming op de spiraal:
visies werkelijkheid laten worden door middel van *stromen* 166
- 8 Integratie op de spiraal:
kracht en precisie in ontwerp en transformatie van organisaties 203

DEEL 3 Vademecum voor de spiral consultant 229

- 9 **BEIGE** *overleving* De instinctieve wMeme 223
- 10 **PAARS** *geborgenheid* De clanachtige wMeme 241
- 11 **ROOD** *macht* De egocentrische wMeme 256
- 12 **BLAUW** *orde* De zingevende wMeme 273
- 13 **ORANJE** *succes* De strategische wMeme 292
- 14 **GROEN** *gemeenschap* De relativistische wMeme 312
- 15 Overstappen naar de tweede wMemes-reeks 329
 - GEEL** *synergie* De systemische wMeme 330
- 16 De tweede wMemes-reeks, een tweede stap 343
 - TURKOOIS** *holisme* De mondiale wMeme 344

DEEL 4 Orde en chaos in de wereld
 en Spiral Dynamics 353

17 Wereldwijde ontwikkelingen: nieuwe orde (en chaos) in de wereld 355

Bronnen voor spiral consultants 387

Meer informatie 402

Register 403

Inleiding

Spiral Dynamics biedt een nieuw kader om inzicht te krijgen in de dynamische krachten achter het menselijk handelen in de zakenwereld, in persoonlijke relaties, in het onderwijs en zelfs op het terrein van geopolitiek.

Het is niet het zoveelste simplistische, no-nonsense-model van persoonlijkheidstypen en evenmin een softe en egalitaire benadering van 'iedereen is uniek'. In dit boek, dat gebaseerd is op tientallen jaren onderzoek, praktische toepassingen en de laatste organisatie theoretische en neurobiologische ontdekkingen, wo genties leiden zij een eigen leven onder onze waarden, overtuigingen en ethische structuren en fungeren als *strange attractors*. Door de juiste instrumenten op dit basale niveau te gebruiken in plaats van op symptoomniveau, kan ieder uitgeslapen en nieuwsgierig mens daadwerkelijk de wereld veranderen.

RONNIE LESSEM, REDACTEUR

DEEL 1

OVERZICHT VAN SPIRAL DYNAMICS

In het eerste deel maken wij kennis met de uitzonderlijke concepten van memes en wMemes, de evolutie van dynamische menselijke systemen, de denkbeelden van Clare W. Graves en de vorm die al deze zaken bij elkaar brengt, de dynamische spiraal.

‘Een van de grootste schoonheden van de spiraal als denkbeeldig concept is dat zij altijd groeit, maar toch nooit hetzelfde gebied bestrijkt, zodat zij niet slechts een verklaring van het verleden is, maar ook een voorspelling van de toekomst; terwijl zij definieert en verheldert wat geweest is, leidt zij ook voortdurend tot nieuwe ontdekkingen.’

THEODORE ANDREA COOK, *THE CURVES OF LIFE*,
Dover Publications, New York, 1979

Andere tijden brengen andere denkwijzen voort

Hoewel de huidige tijd een chaotische en turbulente is, is hij toch niet waanzinnig te noemen. Rede en redeloosheid hebben beide hun betekenis. In orde schuilt chaos en in chaos schuilt een diepere orde. Wie ogen heeft om te zien, oren om te horen en spiralen in zijn hersenen om dingen te begrijpen, zal er veel geruster op zijn dat de wereld niet zal vergaan. De slimmeriken onder ons leven niet in het tweedimensionale *Flatland* van Edwin Abbot en hun denken zit ook niet gevangen in vaste patronen. Waarden, complexiteit en veranderingen hebben op de spiraal een andere betekenis gekregen. Daarmee is het de beste plaats om in de 21ste eeuw te leven en zaken te doen.

Aan het eind van de 20ste eeuw zitten mensen gevangen in een draaikolk van tegenstrijdige waarden. Etnische conflicten, acute crisissituaties en ecologische bedreigingen werpen hun schaduw over de toekomst. Net als botsende weerfronten zorgen politieke, technologische, economische en maatschappelijke krachten overal ter wereld voor windscheren en tornado's in het dagelijks leven. De meeste bewindvoerders zijn verrast door de valwinden, als piloten die het met verouderde apparatuur moeten doen. Noch beursgoeroes, noch futurologen hebben ons op deze turbulentie voorbereid. Er is niets gedaan om onze hoogtemeters in te stellen en ons kompas te ijken, laat staan dat we over de middelen beschikken om weer controle over de zaken te krijgen.

Leidinggevenden in de private en de publieke sectoren zijn bezig met herstructureren, inkrimpen, reorganiseren en achterstanden wegwerken, maar de situatie wordt er steeds slechter op. De zaak is overal vastgelopen. Op vele niveaus vliegen we door heftige stormen met een kracht en complexiteit die nooit in onze simulaties voorkwamen. Hoe komt dat?

Ten eerste leven we aan het begin van een nieuwe eeuw. Millenniumovergangen zijn altijd perioden geweest van grote maatschappelijke beroering en paniekreacties. De millenniumbug heeft vlak voor het jaar 2000 voor de no-

dige Apocalyps-scenario's gezorgd. In de 10de eeuw, toen het eerste millennium van de Gregoriaanse kalender ten einde liep, heerste er in Europa ook grote verwarring. De christelijke wereld raakte in de greep van bijna-paniek, omdat velen meenden dat het jaar 1000 het einde van de wereld zou betekenen, dat teweeggebracht werd door een wraakzuchtige godheid.

Eeuwwisselingen brengen altijd maatschappelijke opschudding teweeg. De Fransen hebben de term *fin de siècle* voor dergelijke grillige perioden waarin mystici, waarzeggers en profeten zich bezighouden met eindtijdsvoorspellingen. Geen wonder dat David Koresh en de Branch Davidians in de buurt van Waco in Texas in 1993 zo veel aandacht trokken met hun Apocalyps-geloof. Zo hoeft het ook geen verwondering te wekken dat bestuurders die om raad verlegen zitten wanhopig naar de 'reorganisatiemethode van de maand' grijpen.

Niet alleen de zakenwereld en het eurocentrisme lijden onder de onvoorspelbare veranderingen van bestaande cycli, deze problemen spelen overal in de wereld. Welke kalender je ook gebruikt, de huidige wereld is chaotischer, meer in de greep van crises en complexer dan wij ons kunnen voorstellen. Of je nu een driedelig pak, een priestergewaad of een uniform draagt, of gewoon in een spijkerbroek rondloopt en doet waar je zin in hebt, we zijn allemaal in de ban van een Chinese 'belofte': 'Moge u leven in fascinerende tijden.'

Ten tweede staan diepgewortelde en fundamentele overtuigingen overal onder druk, waardoor wij nu bij alles een vraagteken zetten. In het verleden waren we van elkaar geïsoleerd door afstand en communicatie met behulp van rooksignalen. Nu weten we veel te veel, veel te snel. Wanneer er ergens beroering ontstaat, kaatst dat binnen een uur over de hele wereld. Als schuivende tektonische aardplaten schuren verschillende basismanieren van denken – paradigma's zo je wilt – tegen elkaar. Deze wrijving weerklinkt in grote uitbarstingen aan de oppervlakte. De schokgolven doen culturen wankelen, trekken de grenzen tussen landen opnieuw, herdefiniëren de markt en herschrijven toekomstscenario's. De bevingen trillen overal in door: in de geopolitiek, in de verhoudingen tussen rassen, in etnische conflicten, in religieuze afscheidingen, in de verhouding tussen de geslachten, in het onderwijs, in het zakenleven, in het strafrecht en in onze voortdurende vragen over wat moreel verantwoord en wat juist is.

Ten derde leven wij in een veelvormige, ongelijksoortige, nog niet samenhangende wereld. Alle niveaus van onze gelaagde maatschappij, van stam- en gemeenschappen tot informatietechnologische samenlevingen, zijn dagelijks met elkaar in conflict over ruimte en middelen. Het einde van de bipolaire wereld die gedomineerd werd door supermachten heeft gezorgd

voor een heropleving van oude denkrichtingen – onverwachte indringers uit de duistere en gewelddadige geschiedenis van onze soort. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe benaderingen van het leven. We gaan terug naar de toekomst en vooruit naar het verleden, en raken en passant in conflict met iedere schurk en heilige uit onze geschiedenis.

De complicaties van deze veelvormigheid kunnen overweldigend zijn. Oude etnische wonden worden opengereten, terwijl multinationale ondernemingen via satellieten in het heelal hun zaken doen, onbewust van het feodale verleden op aarde. Bijna iedereen met enig benul van pr kan zijn belangen (maatschappelijk, spiritueel of het milieu betreffend) via de televisie wereldwijd onder de aandacht brengen. Voor het voetlicht lijken mensen van elk denkbaar ontwikkelingsniveau – van ongeletterde inheemsen op een ooit afgelegen eiland tot terroristen die een of ander fundamentalisme omhelzen en hackers op de informatiesnelweg – eigenlijk allemaal op elkaar. Het lijkt wel of iedere denkrichting die ooit op aarde bestaan heeft een plek onder de zon en een stuk van de koek opeist.

Ten slotte hebben onze zich voortdurend uitbreidende wetenschappen en technologieën al deze brave mensen tot bewoners van een ‘global village’ gemaakt; niemand kan zich meer verbergen. CNN en Boeings 7x7’s doen zowel tijd als afstand ineenschrompelen. Internet zorgt voor een concentratie van kennis; als er ergens iets gebeurt, is dat onmiddellijk overal bekend. Vluchtige ideeën snellen als wild vuur over de prairie en steken de schuren van het bekende in brand en verteren ze.

Als een ‘psychograaf’ op een Richter-achtige schaal de sociale onrust kon weergeven, hoe sterk zouden dan de schokken zijn die wij tegenwoordig te verwerken krijgen: 4,5, 5,7 of 7,2? Of nog erger? Stel je eens voor wat de gevolgen zouden kunnen zijn.

- Wat staat ons te doen als er geen werk meer zou zijn voor de duizenden werknemers met een middenkaderfunctie, als hun baan zou verdwijnen als gevolg van ‘right sizing’, afvlakking, afvloeiingsregelingen in ouderwetse koude-oorlogsbedrijven of nieuwe, elektronische ‘employees’, die geen secundaire arbeidsvoorwaarden verlangen?
- Wat staat ons te doen als er niet genoeg plaats is voor de miljoenen intelligente maar arme sloebars uit de derde wereld, die als motten op een kaarsvlam naar de ontwikkelde landen komen, op zoek naar een beter leven in de stad?
- Wat staat ons te doen als er zich via de media een volgende Osama bin Laden meldt, die zegt atoomwapens van zakformaat te willen verspreiden, die met behulp van overtollig materiaal dat op de zwarte markt te

De aard van wMemes-systemen

‘Net als genen opereren memes niet in hun eentje, maar maken ze deel uit van het mozaïek dat *Weltanschauungs*, visies op de wereld, vormt.’

HOWARD BLOOM, *THE LUCIFER PRINCIPLE*, *The Atlantic Monthly Press*, New York, 1995, p. 131.

Pak je paspoort, want we gaan op weg om te gaan jagen langs de spiraal. Op deze tocht ga je mensen interviewen uit heel verschillende tijden, plaatsen en culturen. Binnen je eigen virtuele werkelijkheid reis je per vliegend tapijt. (Dat is nog eens een mix van mythologie en hightech!) Je hebt de opdracht om aan de personen die je ontmoet de vraag te stellen: ‘Waar gaat het om in het leven?’ Al heb jij je antwoord misschien klaar, wij gaan ervan uit dat je wilt weten wat anderen vinden, omdat hun zienswijze van essentieel belang is voor management, religie, onderwijs en politiek.

Goed, we gaan op wMemes-jacht.

Interviews met zes mensen

Songoma

Het vliegend tapijt landt eerst in landelijk KwaZulu in zuidelijk Afrika. ‘Ik ben op zoek naar het antwoord op de vraag “Waar gaat het in het leven om?”’ zeg je tegen een songoma van middelbare leeftijd. (Een songoma spreekt bezwerings uit, verbreekt betoveringen, bereidt toverdrankjes en verkoopt brouwsels van *muti*, magische middeljes die de gebruiker beschermen tegen kwade krachten en / of verzekeren van de bescherming van goede krachten.) ‘Behagen van de geesten,’ zegt de songoma voorzichtig, onzeker als hij is over jouw hoedanigheid en de stam waartoe je behoort. ‘Wij leven om onze voorouders te vereren,’ gaat de songoma verder, terwijl hij over een gladde amulet wrijft, ‘want ze zijn nog steeds bij ons. En wij leven voor onze stam.’ ‘Dank u wel,’ zeg je, ‘en moge het geluk met u en de uwen zijn.’ Als je vertrekt, herinner je je dat je precies zo’n figuur gezien hebt in de film *Shaka Zulu*.

Straatjongen

Pijlsnel vlieg je naar de South Bronx in New York, waar je in de metro stapt. In een coupé vol graffiti sta je tegenover een meedogenloos kijkende straatjongen. De kille, doordringende blik van deze jonge crimineel doet je de rillingen over de rug lopen. Ondanks zijn macho uitstraling stel je, terwijl je in de buurt van je vliegende tapijt blijft, de vraag. ‘Dat gaat je geen donder aan,’ sneert de jongen. Ondertussen onderzoekt hij je om te kijken of je gewapend bent en vergewist hij zich ervan dat je geen geheim agent bent of een stroman van de gevreesde Green Dragons, die de buitenwijken van de stad beheersen. Je ziet er blijkbaar niet gevaarlijk uit en bent ook niet de moeite waard om te beroven, en de jongen zegt: ‘Goed, omdat je het vraagt. Maar je moet heel goed luisteren, snap je? Het leven is klote. Je moet altijd weten wat er achter je rug gebeurt, want er is niemand die voor jou opkomt. Iedereen is corrupt. Iedereen is te koop. Als je iets nodig hebt, moet je er zelf voor zorgen. Vandaag kan je laatste dag zijn, dus is het nu of nooit. Als iemand je dwarszit, zet je hem dat betaald. Zo is het gewoon. Wie zegt dat het anders is, is een sukkel. Het enige wat ik van anderen wil, is respect.’ ‘Dank u wel, meneer,’ zeg je en je laat een zucht van opluchting horen als je vliegende tapijt je met een snelle beweging wegvoert, met een nieuwe wMeme op zak. De wereld van deze jongen is deprimerend, maar hij heeft zich aangepast. Zou jij dat kunnen? Hoe het ook zij, je voelt je al beter door de heldere klanken van de Sousa-mars, die beneden langs de Hudson-rivier klinken. Je vliegt in de richting van de beroemde vlakten van West Point, de militaire academie van de Verenigde Staten.

Eerstejaars op West Point

Je glijdt naar beneden, naast een eerstejaarscadet van de Amerikaanse militaire academie. Hij heeft hoekige trekken en heldere ogen, en staat tegenover het General Douglas McArthur-monument, aan de rand van de vlakten van West Point. Nadat jullie samen het in steen gebeitelde DUTY, HONOR, COUNTRY (plicht, eer, vaderland) gelezen hebben, stel je de cadet de vraag. Hij antwoordt vastberaden en overtuigd: ‘Er is een hogere roeping die boven alles uitgaat. Die staat daar op het marmer. Dat is mijn religie en die heb ik van mijn ouders geleerd. Die maakt deel uit van de erfenis van ons land. En ik heb een eed gezworen om die te verdedigen, samen met de vlag die er het symbool van is. Ik ben bereid te sterven voor deze heilige grondbeginselen. Het zijn de enige garanties voor het voortbestaan van toekomstige generaties. Het is de wil van God dat wij vrijheid en democratie over de wereld verspreiden.’ De cadet salueert snel en loopt weg. Hij laat deze wMeme voor jou achter en jij slaat die op in je herinnering.

Wat een toewijding, denk je bij jezelf en je vraagt je af wat deze vreemde odyssee je nog meer zal brengen. Het vliegende tapijt kiest een route die je over de noordpool naar Singapore brengt. Als je over de nederzettingen van eskimo's vliegt, denk je terug aan de songoma en de straatjongen – wat een enorme verschillen in kijk op de wereld. Je wordt wakker geschud uit je overpeinzingen als het vliegend tapijt vlak voor het Raffles Hotel landt. Net op dat moment stapt een Aziatische yuppie uit zijn BMW en geeft de sleutel aan zijn bediende. Dit wordt je volgende interview.

Ondernemer

Terwijl jullie aan de bar twintig jaar oude whiskey staan te drinken, geeft deze elegant geklede ondernemer een heel ander antwoord op je vraag. 'Zoals ik ertegenaan kijk...', zegt hij, 'de wereld is mijn oester. De uitdaging van het leven is de grootste en mooiste parels te vinden, die te verkopen, en dan nog grotere te kweken. Eentje is niet genoeg, snap je? We kunnen maar beter genieten van het beste dat het leven te bieden heeft, want misschien is dat alles wat er is. Ik heb hard gewerkt en ik weet hoe ik het spel moet spelen. Er zijn altijd risico's, maar dat houdt de spelers alert. Wilt u me nu excuseren? Ik moet een telefoontje aannemen van mijn kantoor in Hongkong. Het allerbeste en veel geluk op uw reizen.'

Met de smaak van Scotch nog in je mond en weer een wMeme rijker stap je op het tapijt. Blijkbaar heeft dit tapijt een voorkeur voor alles wat Engels is, want van het Raffles Hotel vlieg je rechtstreeks naar Londen. Terwijl je over het Midden-Oosten vliegt, mijmer je over de vraag wat de straatjongen zou doen met oliedollars en hoezeer het rechtlijnige denken van de West-Pointer in feite lijkt op de overtuigingen van sommige mullahs, waarbij het islamitische geloof in eerste instantie zover van ons lijkt af te staan.

Actievoerster

Op de achtergrond hoor je de Big Ben, die je afleidt van je mijmeringen over de grote diversiteit binnen het mensdom en je terugbrengt naar je vraag. Nu sta je naast een levendige jonge vrouw, die met een protestbord op de trappen van Trafalgar Square staat. Haar rugzak is beplakt met buttons met politieke leuzen en zit vol met organisch geteelde snacks en leerboeken over internationale kwesties. Nadat je wat met haar gebabbeld hebt over de duiven op het plein, de vele toeristen en enkele actuele politieke onderwerpen, stel je de vraag: 'Waar gaat het in het leven om?' 'O,' reageert de ondervraagde, 'wat een fantastische vraag. Ik zal je vraag beantwoorden, maar dan moet jij jouw visie ook geven. Voor mijn gevoel gaat het in het leven om mensen en om ergens deel van uit te maken, snap je? Begrip voor onze behoefte aan

harmonie en gezamenlijkheid. Ik denk dat het neerkomt op liefde. We moeten het materialisme en de competitiedrang van deze tijd achter ons laten, anders verliezen we onze menselijkheid. Er zijn zoveel behoeftigen en toch doen regeringen zo weinig om te helpen. We hebben zojuist een demonstratie voor mensenrechten gehouden bij de parlamentsgebouwen en morgen komen we terug. Iedereen moet doen wat hij kan om rechtvaardigheid en vrede te bevorderen, overal. Vind je ook niet? Nou ben jij aan de beurt.' Niet erg beleefd, zo'n vliegend tapijt! Voordat je ook maar een begin hebt kunnen maken met een passend, fijnzinnig antwoord voert het je mee, terug naar de evenaar.

Parkopzichter

Deze keer ben je in een Afrikaans wildpark aangeland en zit je bij een kampvuur naast een beheerder van groot wild. De parkwachter maakt thee. Hij is gekleed in het gebruikelijke kaki tropenpak. Niets modisch, niets luxueus, louter functioneel. Je voelt een plotselinge openheid en de belofte van oprechtheid, zodat je zonder aarzeling je vraag stelt. De parkwachter zwijgt even en zegt dan: 'Tja, daar heb ik lang over nagedacht en ik heb geen spectaculair antwoord voor je. Maar ik haal een grote persoonlijke voldoening uit het werk hier en het beschermen van onze natuurlijke leefomgeving. Ik denk dus dat mijn antwoord luidt dat ik geloof dat wij het leven moeten eren en het moeten respecteren zoals het is. En zelfs meer dan dat. Ik denk dat we moeten proberen te begrijpen hoe de dingen verband met elkaar hebben en hoe de natuur haar eigen ritme heeft en haar eigen stroom, waarvan wij slechts een klein onderdeelje zijn.'

Je zegt de man vaarwel, waarna je vliegende tapijt je oppikt en je met een handvol wMemes terugbrengt naar je eigen virtuele werkelijkheid. Je hebt zes mensen geïnterviewd, die allemaal volkomen andere antwoorden gaven op de vraag: 'Waar gaat het in het leven om?' Wie van hen had het juiste antwoord? Wie gaf het beste antwoord? Waarom denk je dat? Zijn ze van even grote waarde? Welke wMeme komt het dichtst in de buurt van je eigen idee?

Dezelfde zes mensen (tien jaar later)

Omdat wij deze virtuele werkelijkheid beheersen, gaan we de zaak nog wat ingewikkelder maken. We zullen de mogelijkheden van het vliegende tapijt om in de tijd te reizen benutten om deze zes personen tien jaar in de toekomst op te zoeken.

Songoma (tien jaar later)

Onze vriend de songoma heeft zijn werkveld uitgebreid. Hij is nu eigenaar van een kleine keten van drogisterijtjes waar zowel traditionele huismiddeltjes worden verkocht als moderne medicijnen. Veel van de mystieke, animistische overtuigingen lijkt hij te hebben losgelaten, maar je hebt je twijfels over wat er in zijn achterkamer gebeurt. Je hebt het gevoel dat er nog steeds, tegen een flinke vergoeding, sjamanistische praktijken worden aangeboden, maar ook Alka Seltzer, een medicijn tegen katers.

Straatjongen (tien jaar later)

Geloof het of niet, onze jonge crimineel is een militante verbreider van het ware geloof geworden en predikt op niet mis te verstane wijze hel en verdoemenis. Van zijn bekeerlingen eist hij een puriteinse levensstijl en onderwerping aan zijn eigen versie van de islam. Verschillende leden van zijn oude *gang* zijn nu zijn lijfwachten en rijden met hem mee in een verlengde limousine. Hij is er werkelijk van overtuigd dat hij geroepen is door een hogere macht, om de waarheid te brengen en eenieder die het daar niet mee eens is te bestrijden.

Eerstejaars op West Point (tien jaar later)

De cadet heeft zijn opleiding met succes afgesloten en heeft aan zijn plichten voldaan, maar hij heeft de militaire dienst vaarwel gezegd. Ver heeft hij het echter niet geschopt en nu is hij hoofd van een faculteit op een kleine militaire vooropleiding in Virginia. De rechtlijnige cadet is wat lossier en veel realistischer geworden. Hij lijkt iets van het fanatisme waarmee hij de vlag verloor te hebben, maar hij bezit nog steeds zijn discipline en zijn kruisvaardersinborst. Ook is hij nog steeds toegewijd aan hogere principes.

Ondernemer (tien jaar later)

De ondernemer uit Singapore heeft als vrijwilliger gewerkt voor een groot mensenrechtenproject in een arm gedeelte van het Filippijnse eiland Cebú. Een voormalige concurrent van de ex-yuppie kwam hem tegen in het Mabella Hotel en was stomverbaasd over zijn rustige en ontspannen voorkomen. Er was geen sprake meer van jezelf moeten promoten, snel reageren op trends en dwangmatige gedrevenheid. 'Hoe staan de zaken?' vroeg de collega. 'Nou, ik doe niet meer mee. Ik ben nu iemand anders geworden – ik ontdek wat het betekent om mens te zijn. Die hartoperatie heeft mij de ogen geopend. De innerlijke rust die ik nu heb, is nergens te koop.'

Spiral consultancy

Het is tijd voor spiral consultancy. Het verband tussen ideeën, structuren en programma's is de eenvoud achter de complexiteit van de spiraal. Je zult in je geest het hele spectrum van wMememes moeten oproepen. Het is namelijk jouw taak om mogelijkheden voor te leggen, keuzes te maken en een nauwkeurig en doelgericht proces op gang te brengen waarin leiderschap zo vorm krijgt dat het past bij de verschillende denksystemen. (Dit lijkt op 'morphing', een techniek waarbij door middel van speciale effecten een beeld voor je ogen verandert in een ander beeld. Het is toegepast in films als *Star Trek VI* en *Terminator 2*, en is nu beschikbaar in grafische programma's op je eigen pc!)

Bij het vormgeven van een leiderschaps- en managementsysteem dat bij individuen en organisaties past, gebruiken spiral consultants de volgende vijf principes:

- Herken de wMememes in mensen, bedrijven en gemeenschappen.
- Neem de universele stijl van leiderschap over (B-O-A).
- Gebruik interventies die passen bij de situatie.
- Volg de vuistregels voor leiderschap vanuit de spiraal.
- Activeer denken vanuit de tweede wMememes-reeks om leiderschaps- en managementsystemen gericht te gebruiken.

Herken de spiraal in mensen, bedrijven en samenlevingen

In deel 1 hebben we de spiraal beschreven en de wMememes geïntroduceerd die de spiraal vormgeven. Nu rijst de vraag: 'Hoe bepaal ik welke wMememes er in een persoon of situatie aanwezig zijn en hoe kan ik het profiel schetsen waaraan ik leiding moet geven?'

Beeld je in dat je een gitarist bent. De uitdaging is om de toonvorming te beheersen en akkoorden te maken. Een akkoord is een vermenging van tonen die, wanneer ze tegelijk gespeeld worden, allemaal hun eigen geluid

voortbrengen. wMemes-profielen zijn soortgelijke vermengingen. Geluid van slechts één toon is zeer zeldzaam; bijna niemand leeft vanuit de pure toon van één wMeme. In zekere mate zijn wij allemaal mengsels en door toevoegingen en nieuwe combinaties veranderen wij voortdurend. De meeste combinaties van tonen klinken harmonieus en redelijk normaal, maar sommige klinken dissonant, onaangenaam of vals.

In stabiele entiteiten gaat de regel van 50 procent vaak op: een sterke, dominante wMeme gaat vergezeld van twee of drie zachtere achtergrondtonen, die de andere 50 procent bepalen. Bij entiteiten die in een overgang zitten, kun je kijken of je een individueel/collectief-duo kunt ontdekken: een sterke, warm gekleurde, expressieve, innerlijk beheerste wMeme die samengaat met een koele, opofferingsgezinde, op de buitenwereld gerichte wMeme, waarbij de energie tussen beide heen en weer gaat.

In een bedrijf kun je goed akkoorden van verschillende wMemes horen: bij de productie, de verkoopafdeling, research en ontwikkeling, personeelszaken en elders. Zelfs binnen deze afdelingen zullen er, waar de tonen van de spelers verschillen, harmonische variaties zijn in teamsamenstelling, locatie en functie.

Dikwijls bestaat de functie van leiderschap uit het ‘stemmen’ van de spiraal, zodat de delen in een positieve synergie samenklinken in plaats van te interfereren en andere klanken op te heffen. Net als een dirigent is een spiral consultant die verschillende wMemes kan coördineren in staat om door verdedigingsmechanismen heen te breken en dissonerende klanken uit te bannen, zodat iedereen mooier speelt dan daarvoor. Begin met het zichtbaar maken van de wMemes. Doe een experimenteel onderzoek. Stel op wMemes gerichte vragen (‘Hoe ziet de ideale afdelingschef eruit?’), geef opdrachten (de werkplek opnieuw inrichten, bijvoorbeeld), onderzoek de omgang met mensen (breng een buitenstaander in) en confronteer mensen met situaties (introduceer een nieuw taakonderdeel). Kijk op welke manier individuen en groepen reageren. Met de informatie die je zo verkrijgt, kun je beginnen de wMemes met elkaar in balans te brengen, de spiraal te stemmen en niet-productieve ruis te elimineren.

Speuren naar wMemes: checklist van herkenningprincipes

De volgende herkenningprincipes kunnen van nut zijn voor selecteurs die sollicitanten beoordelen, voor verkopers die potentiële klanten taxeren, voor onderhandelaars die proberen patronen te ontdekken in een tegenstander aan de andere kant van de tafel, voor verpleegsters die een patiënt evalueren,

voor medewerkers die een nieuwe teamleider moeten kiezen of gewoon voor iedereen die een ander wil begrijpen.

Stap uit je eigen wMemes-profiel. Zet je gekleurde bril af en zet je eigen innerlijke gettoblaster uit als je naar de muziek van iemand probeert te luisteren.

Bepaal wat de overheersende levensomstandigheden zijn. De levensomstandigheden die door een individu of groep als de ‘werkelijkheid’ beschouwd worden, zijn doorgaans bepalend voor de actieve wMemes en hun prioriteit.

Stel de vraag: ‘Waarom?’ Zoek en luister naar de verschillen tussen het *schema*, dat wil zeggen hoe het systeem denkt (de wMemes-structuur ervan) en het *thema*, dat wil zeggen wat het systeem denkt (houdingen, overtuigingen en waardeninhoud).

In verschillende situaties kunnen verschillende wMemes oplichten. Omdat mensen niet op één niveau van de spiraal leven, kunnen verschillende ideeën aangetrokken worden door verschillende wMemes in ons profiel. We kunnen over verschillende dingen verschillend denken.

Besef dat een organisatie ook een mengsel van wMemes is en geen enkelvoudig type. Groepen herbergen onder hun leden en in hun gezamenlijke cultuur elementen van zowel zich terugtrekkende als zich ontwikkelende wMemes. Net als bij muziekakkoorden bestaan er vele variaties in de manier waarop we ze creëren.

Vergeet niet dat wMemes komen en gaan naargelang de omstandigheden beter of slechter worden. Verwacht van een persoon, organisatie en zelfs een samenleving niet dat die consistent is, maar juist beweeglijk. We glijden op en neer langs de spiraal in reactie op de wereld die we om ons heen waarnemen.

We geven een illustratie van de complexiteit van de kwestie van het herkennen van wMemes. Stel dat een (vrouwelijke) persoon gelooft in het verplicht stellen van de HIV-test. Dat vormt dan de ‘wat’-vraag, het *thema*. Als spiral consultant reageer je niet op de inhoud, maar vraag je eerst: ‘Waarom gelooft u daarin?’ Haar eerste antwoord zal bestaan uit herformuleringen van haar standpunt of uit oppervlakkige argumenten ter verdediging ervan. Als je het daarmee eens bent, word je louter een gewillige medestander. Als je het niet met haar eens bent, blijf je in het kringetje van dezelfde argumenten draaien, want je weet nog steeds niet de werkelijke grond voor haar standpunt.

Spiral consultants doorbreken de verwarring omtrent de inhoud en rich-

ten zich rechtstreeks tot de grote wMemes van de spiraal. Zet terzijde of je het al of niet eens bent met de argumenten en vervolg je onderzoek. Als je hierin volhardt, zul je het denken achter de houding blootleggen, het onderliggende, op wMemes gebaseerde *schema*. Enkele voorbeelden:

- ‘Ik ben ervan overtuigd dat we ons bloed zo zuiver moeten houden als God bedoeld heeft, want AIDS is een straf van Hem.’ De straffende hand van de **BLAUWE** wMeme.
- ‘Ik heb me juist aangemeld bij een medisch testlaboratorium en dit zal mijn investering ten goede komen.’ Het standpunt van **ORANJE**, niet gehinderd door principes.
- ‘Mijn sportlerares heeft gezegd dat iedereen getest moet worden en ik ben het altijd met haar eens.’ De opvatting van de **PAARSE** wMeme die de leider volgt.
- ‘De kosten van het behandelen van AIDS zullen de mogelijkheden van de medische en economische systemen op de wereld overtreffen en de spiraal beroven van vele grote geesten. Daarom moeten we er actief aan werken om het virus te isoleren zonder de mensen hun waardigheid te ontnemen.’ De **GELE** mix van ideeën.

Wanneer je probeert door te dringen tot het ‘waarom’ in plaats van te stoppen bij het ‘wat’, ben je aan het onderzoeken en begin je de spiraal waarmee je geconfronteerd wordt te begrijpen. Je volgende reactie kan gericht zijn op elk op wMemes gebaseerd *schema* dat je waarneemt, want dat ligt dicht bij het kerndenken. Op die manier ga je werkelijk communiceren.

Werp een blik in jezelf en maak de volgende twee vragen af. Orden de regels naar je eigen voorkeur, van 1 (meeste voorkeur) tot 7 (minste voorkeur).

1 In een goede organisatie...

- | | |
|---|--------------------------|
| A wordt loyaliteit beloond met de zekerheid van een baan en een gegarandeerde beloning in de toekomst | <input type="checkbox"/> |
| B laten ze me met rust zodat ik lekker mijn eigen gang kan gaan | <input type="checkbox"/> |
| C draait het in de allereerste plaats om onze rol in ‘levende systemen’ | <input type="checkbox"/> |
| D voelen de mijnen zich veilig en worden onze gewoonten en rituelen gerespecteerd | <input type="checkbox"/> |
| E is er ruimte voor mensen die uitblinken en succes hebben | <input type="checkbox"/> |
| F komen de mensen en hun gevoelens op de eerste plaats, want wij zijn een gemeenschap | <input type="checkbox"/> |
| G krijg ik energie van natuurlijke verschillen, onvermijdelijke conflicten en voortdurende veranderingen | <input type="checkbox"/> |