

# Op weg naar een Integraal Nederland



## Inhoudsopgave

1. Introductie
  2. De 'Leading Edge'
  3. Stagnatie
    - 3.1 OF-OF denken vanuit een eenzijdig perspectief in plaats van EN-EN denken vanuit overzicht
    - 3.2 Een te sterk geloof in gelijkheid (alles heeft evenveel waarde) en weerstand tegen iedere hiërarchie
    - 3.3 De reddersdriehoek
    - 3.4 Te veel hechten aan harmonie en positieve gevoelens
    - 3.5 Onvoldoende collectief en persoonlijk leiderschap: angst om uit 'de groep' te stappen
  4. Het een is nu eenmaal meer waar(d) dan het ander
  5. Wat is het Integrale Perspectief?
    - 5.1 Inzicht en overzicht
    - 5.2 Overstijgend doel
    - 5.3 Inclusieve aanpak
    - 5.4 Integer leiderschap
  6. Hoe manifesteert deze transitie van Postmodern naar Integraal zich in individuen?
  7. Hoe manifesteert deze transitie zich in groepen en organisaties?
  8. Hoe manifesteert deze transitie zich in (delen van) de samenleving?
    - 8.1 Kennis delen
    - 8.2 Onderzoek
    - 8.3 Vertragen
  9. Tenslotte
- Bijlage 1 Kenmerken van een integraal project

Leida Schuringa, maart 2019

# Op weg naar een Integraal Nederland<sup>1</sup>

In dit artikel beschrijf ik hoe de ontwikkeling van een Postmoderne naar een Integrale levensvisie en levenswijze zichtbaar wordt in individuen, organisaties en in de samenleving<sup>2</sup>. In het evolutionaire proces van de mensheid is dit een grote sprong omdat het de overgang markeert van opereren vanuit eenzijdige perspectieven naar een meervoudige visie die alle voorgaande waardesystemen omvat en overstijgt.



## 1. Introductie

Nederland heeft zich ontwikkeld tot een (Post)Moderne samenleving waarin veel vernieuwende (burger)initiatieven het licht zien zoals Buurtzorg, Nederland Kantelt, buurthuis De Meevaart in Amsterdam, Broedplaats de Gooise Meren en The Ocean Cleanup van Boyan Slat. Dat is inspirerend en bemoedigend.

Tegelijkertijd raakt de Nederlandse samenleving echter ook steeds meer gefragmenteerd wat o.a. zichtbaar wordt in een toenemend aantal politieke partijen, een grote diversiteit van haar inwoners (meer dan 170 nationaliteiten), een groeiend verschil tussen het leven op het platteland en in de grote steden en de polarisatie van het publieke debat. Ook neemt het verschil tussen rijk en arm steeds meer toe (inkomen en vermogen). De kloof tussen mensen die leven vanuit een Traditioneel waardesysteem en zij die zich meer thuis voelen in de (Post)moderne wereld lijkt groter te worden. De samenleving als geheel lijkt mede daardoor te stagneren en terug te vallen in een regressie naar een meer Traditioneel-Moderne maatschappij. Wat in Nederland gebeurt, zien we ook in andere delen van de wereld zoals de VS, Brazilië en overal waar populistische stromingen sterker worden.

Hoe komt het dat het Postmoderne perspectief, dat in wezen het zaad van een meer menselijke en integrale wereld in zich heeft, niet de leiding heeft genomen? Hoe komt het dat de mogelijkheden en oplossingen voor alle mogelijke wereldproblemen voor handen zijn, maar niet toegepast worden?

---

<sup>1</sup> Dit artikel is o.a. gebaseerd op twee andere artikelen: *Nederland is een dictatuur van gelijkheid geworden. En nu?* (geschreven door Rob van Drunen, Toine Leroy en Leida Schuringa) en *The transition from Green to Yellow, How to really make it happen* (geschreven door Leida voor de Integral European Conference 2018).

<sup>2</sup> Deze ontwikkeling wordt ook aangeduid als de transitie van het Groene (= Postmoderne) naar het Gele/Teal (= Integrale) waardesysteem of als de transitie van First naar Second Tier. Clare Graves, de grondlegger van Spiral Dynamics, voorzag deze 'momentous leap', en verschillende wetenschappers zoals Ken Wilber zeggen dat we ons op dit moment midden in deze transitie bevinden. Zie voor meer informatie:

[www.spiraldynamicsintegral.nl](http://www.spiraldynamicsintegral.nl).

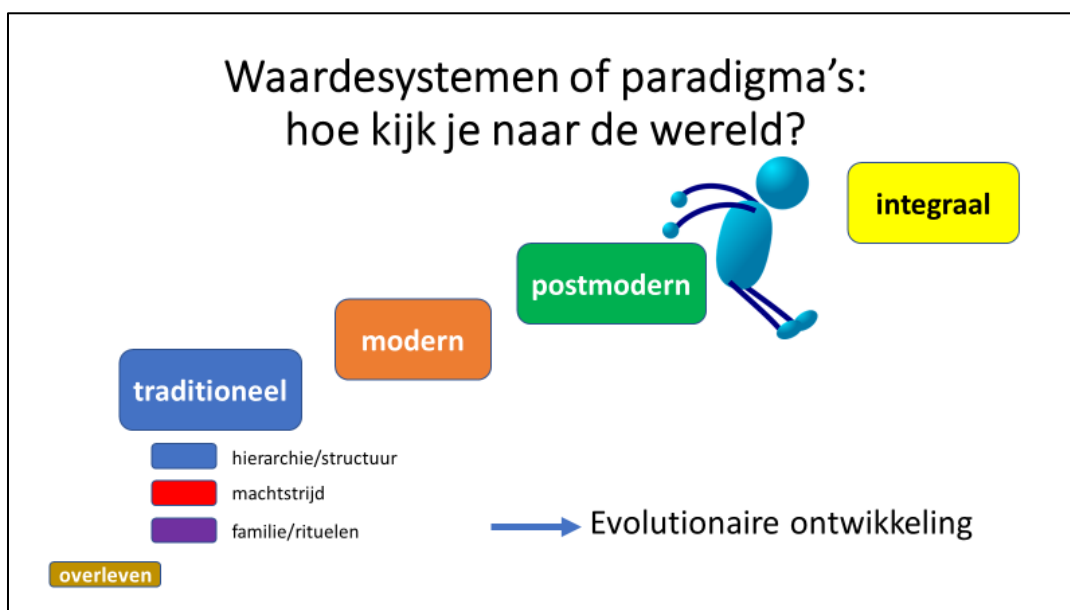
Hoe komt het dat er geen einde lijkt te komen aan de macht van het industrieel militair complex dat de mensheid naar de rand van het bestaan kan drijven (zie bijvoorbeeld de wapenhandel met Saoedi Arabië)? Hoe komt het dat Alt Right hier zijn Minerva vleugels kan uitslaan? Hoe komt het dat we niet kiezen voor de meest wijze aanpak om als mensheid te overleven?

In dit artikel wordt beschreven waardoor de voortgang belemmerd wordt en wat er nodig is om een meer positieve richting in te slaan en aansluiting te krijgen op de doorgaande evolutionaire ontwikkeling. Eerst wordt aandacht geschonken aan de valkuilen en ongezonde kanten van het Postmoderne waardesysteem (paragrafen 2 en 3). Daarna gaan we in op de vraag wat nodig is om de huidige stagnatie te kunnen overstijgen in de richting van het Integrale ontwikkelingsstadium (paragraaf 4). In de rest van het artikel wordt beschreven hoe we concreet kunnen zien hoe deze transitie zich manifesteert in individuen, in groepen/organisaties en in de samenleving.

## 2. De 'Leading Edge'

Het ons bekende leiderschap leidt voornamelijk tot het toepassen van oude oplossingen, machtsconcentratie en te weinig zicht op de onderlinge verbanden en wereldwijde effecten. Om onze toekomst vorm geven hebben we transparant, bezielend en doortastend leiderschap nodig dat gericht is op het grotere geheel, op alle niveaus in de samenleving. Ken Wilber geeft in zijn essay *Trump and a post-truth world*<sup>3</sup> aan waarom dat nu ontbreekt. Hij onderzoekt de huidige situatie in de VS en veel daarvan lijkt ook van toepassing op ons land. Wilber maakt in zijn essay gebruik van het gedachtengoed van Spiral Dynamics. In Spiral Dynamics integral (SDi) wordt de ontwikkeling van het menselijk bewustzijn gezien als een volgende stap in de evolutie. De evolutie als oneindige spiraal met verschillende stadia en daarbij horende waarden. Als reactie op steeds veranderende levensomstandigheden ontwikkelt de mensheid voortdurend nieuwe perspectieven om te kunnen (over)leven. Wij vinden deze theorie van grote praktische waarde en als we op deze manier naar de wereld kijken, kunnen we het volgende zien.

Het grootste deel van de mensen die onze wereld bevolken, bevindt zich op dit moment binnen het *Traditionele* perspectief: de familie en eigen groep (tribe) staan centraal; machtsstrijd is alom



<sup>3</sup> Ken Wilber: *Trump and a post-truth world*, Shambala, Boulder, 2017

aanwezig; vaste structuren en hiërarchie (o.a. religie) bepalen het leven. Het persoonlijk en collectief denken en handelen van veel mensen wordt door dit Traditionele denkkader bepaald. Wanneer we kijken naar de economische structuren op wereldschaal is het *Moderne* perspectief het meest dominante systeem: wetenschap en techniek, het streven naar individueel succes en welvaart; de hegemonie van de markt en de commercie. Een klein deel van de wereld wordt beïnvloed door het *Postmoderne* perspectief, waar het gaat om gelijkwaardigheid en communicatie, persoonlijke ontwikkeling, vrijheid en duurzaamheid. Geheel nieuw is het *Integrale* perspectief dat zich ontwikkelt als reactie op de huidige mondiale uitdagingen. Het is innovatief, zet zich in voor de wereld als geheel en erkent de waarde van alle voorafgaande perspectieven. Het is in staat om de waardevolle elementen van alle perspectieven te integreren tot nieuwe effectieve oplossingen. Dit waardesysteem komt uitgebreid aan de orde in de paragrafen 5 t/m 8 in dit artikel.

Veranderingen die zich op wereldniveau aandienen, worden als het ware ‘voorbereid’ door het leidende waardesysteem van dat moment (the ‘Leading Edge’). Het meest ver ontwikkelde waardesysteem is bedoeld om leiding te geven aan het vinden van oplossingen voor de meest prangende problemen in de samenleving en aan het vormgeven van de volgende stap in de evolutie van de wereld. Dit nieuwe waardesysteem ontwikkelt zich eerst vaak bij de culturele voorhoede (denkers, schrijvers, wetenschappers, kunstenaars, ‘tegendraadse’ publieke figuren). Zo is de Verlichting (als startpunt van het *Moderne* perspectief en een grote stap in de (im)materiele ontwikkeling van de mensheid) in gang gezet door slechts een handjevol nieuwe denkers. Langzamerhand en steeds sneller heeft dit perspectief zich over de hele wereld verspreid. Ook het *Postmoderne* denken is in de zestiger jaren begonnen als een reactie van een beperkt aantal groepen (studenten, jongeren) op de toenmalige (westerse) samenleving en is nu doorgedrongen tot allerlei regionen zoals de VN (wereldvrede als doel) en bijvoorbeeld in het mainstream denken van Nederland (burgerparticipatie, gelijkwaardigheid mannen/vrouwen, gelijke rechten voor LBGHT)

De conclusie van Wilber is dat dit Postmoderne perspectief tot nu toe helaas niet de haar toekomstige rol als Leading Edge heeft vervuld om ons naar het volgende (Integrale) ontwikkelingsstadium te brengen. De ontwikkeling stagneert. In de volgende paragraaf geven wij aan hoe – in onze ogen - deze stilstand er in Nederland uitziet.

### **3. Stagnatie**

Wij zijn van mening dat op dit moment een duidelijke en gedeelde toekomstvisie ontbreekt. In het postmoderne denken dat Nederland beheerst, moet iedere stem gehoord worden en lijkt alles evenveel waard. Daardoor ontbreekt daadkracht en richting terwijl de urgentie voor verandering groot is. Als burgers worden we immers geconfronteerd met grote problemen en uitdagingen zoals klimaatverandering, polarisatie in de samenleving, inrichting van de zorg, armoede (kloof tussen rijk en arm), het realiseren van wereldvrede en de noodzaak van een neutrale nieuwsvoorziening.

De volgende aspecten houden ons vast in schijnbare tegenstellingen, passiviteit en niet-productieve focus:

1. OF-OF denken vanuit een eenzijdig perspectief in plaats van EN-EN denken vanuit overzicht
2. Een te sterk geloof in gelijkheid (alles heeft evenveel waarde) en weerstand tegen iedere hiërarchie
3. De reddersdriehoek
4. Te veel hechten aan harmonie en positieve gevoelens
5. Onvoldoende collectief en persoonlijk leiderschap: angst om uit ‘de groep’ te stappen

### **3.1 OF-OF denken vanuit een eenzijdig perspectief in plaats van EN-EN denken vanuit overzicht**

Bij veel maatschappelijke problemen wordt - ondanks de goede bedoelingen – vaak vanuit een te eenzijdig perspectief gedacht en gehandeld. Beleid wordt regelmatig totaal omgegooid, alles moet op de schop. Helaas wordt daarmee het kind met het badwater weggegooid. Kennis en expertise (vooral van de werkvloer) gaan verloren; de intrinsieke motivatie bij de mensen die het werk uitvoeren, wordt aangetast. Met de veranderingen wil men een betere situatie voor de burger creëren, maar veel vaker is het eigenlijke doel: lagere kosten en meer controle. Zorg en onderwijs zijn hiervan helaas ‘prachtige’ voorbeelden. Vooral na incidenten en dramatische gebeurtenissen wil men risico's en de kans op herhaling uitsluiten door meer regels in te voeren (toename bureaucratie, veroorzaakt door angst-gedreven beleid).

Een voorbeeld: De kosten voor de zorg moeten omlaag, zegt de overheid. Het idee is dat dit het beste kan door voorzieningen te schrappen en te decentraliseren. Op korte termijn lijkt dat goedkoper. Kijk bijvoorbeeld naar de ouderenzorg. De laatste decennia zijn veel verzorgingshuizen gesloten. Ouderen die thuis wonen, lijken de overheid namelijk minder geld te kosten. Participatie en zorg door familie en buurtgenoten worden sterk gestimuleerd of verplicht. Maar dit beleid heeft ook een keerzijde. Zo zijn de eerste hulpdiensten en de huisartsenposten al overbelast geraakt door de groei van het aantal oudere mensen die een (medisch) probleem hebben. Zo ook moeten mensen soms veel langer in het ziekenhuis blijven omdat er thuis onvoldoende zorg is. Eenzaamheid was voorheen minder aan de orde..., er zitten ook positieve kanten aan het verzorgingshuis. Waarom dan álles weg, in plaats van goed door te rekenen wat de (maatschappelijke) kosten zijn om de gevolgen van sluiting op te vangen?

Je ziet hetzelfde dilemma terugkomen in andere sectoren zoals de jeugdzorg, de psychiatrie, het migratiebeleid, de energiesector, het milieu, bij verkeersproblemen of in de volkshuisvesting. De verzorgingsstaat is afgebouwd, de ‘markt’ krijgt een steeds grotere rol in het regelen van de samenleving, het geloof in zelfredzaamheid is groot en vervolgens lopen we tegen allerlei onvoorziene consequenties van deze ontwikkelingen op. Zoals de groeiende kloof tussen Traditioneel levende mensen die vaak meer (financiële) steun nodig hebben en de ondernemende (Post)Moderne burgers die het zelf regelen. De neiging is groot om steeds alles op één kaart te zetten. Men denkt in OF-OF: of het oude of het nieuwe. Dit leidt tot polarisatie en soms tot ontwrichting van de samenleving. We missen *een integrerende EN-EN benadering*.

### **3.2 Een te sterk geloof in gelijkheid (alles heeft evenveel waarde) en weerstand tegen iedere hiërarchie**

Het postmodernisme ontstond in de jaren zestig/zeventig als een nieuwe manier van denken in en over de maatschappij. De tweede feministische golf, de vredesbewegingen en anti-oorlogsdemonstraties; verzet tegen fascisme, racisme, seksisme; nieuwe vormen van onderwijs; een groot geloof in de maakbaarheid van de samenleving; solidariteit met de wereld (bijv. de Zuid-Afrika beweging), internationale rechtspraak, Rechten van de Mens. Daarnaast werd de aandacht ook naar binnen gekeerd in praatgroepen, therapie, counseling en spiritualiteit. Het Postmoderne perspectief ontwikkelde zich als reactie op de negatieve kanten van het Moderne denken (dat gekenmerkt wordt door ratio, wetenschap, kapitalisme, consumentisme en streven naar individueel succes) en de nieuwe levensomstandigheden die hierdoor gecreëerd werden. Het Postmodernisme legt de nadruk op het belang van gevoelens, gelijkheid/gelijkwaardigheid en aandacht voor het milieu. Het gaat er

vanuit dat iedere stem belangrijk is, dat er geen absolute waarheid bestaat omdat alles in zijn context begrepen moet worden (cultuurrelativisme) en dat er geen hiërarchie mag bestaan.

Een goed voorbeeld hiervan zijn de media. Het medialandschap is de afgelopen decennia volledig veranderd. Op TV en in de dagbladen is verslaggeving vooral gericht op hoe 'de mensen' het ervaren in plaats van op het geven van kennis en informatie. Sociale media worden vrijwel volledig gevuld met persoonlijke ervaringen en subjectieve meningen. Burgers vinden dat ze recht hebben om gehoord te worden en willen hun meningen overal ventileren, ongeacht de vorm en inhoud. Een emotionele uitbarsting krijgt vaak meer aandacht dan een zorgvuldig geformuleerde en onderbouwde visie. Tekenend is de wijze waarop de informatievoorziening gemanipuleerd wordt. Als je bijvoorbeeld informatie zoekt op Google, krijg je vaak niet 'de waarheid', maar de teksten waar het meest op geklikt is, waar het meeste voor wordt betaald of wat aansluit bij jouw voorkeuren die je hebt laten zien door eerdere zoekopdrachten.

Het tragische van de huidige tijd is dat **het postmoderne denken haar rol als Leading Edge niet (meer) kan vervullen**. Zij zit zichzelf danig in de weg. Immers: niets mag beter zijn dan iets anders (alle hiërarchie is slecht); er is geen waarheid (alleen relatieve waarheid); iedere mening en richting moet gehoord worden (wij mogen niet bepalen waar het heen gaat); subjectieve ervaringen zijn waardevoller dan objectieve informatie ('het is zo omdat ik het zo voel'). Het Postmoderne waardesysteem heeft ons veel goeds gebracht, maar is nu te ver doorgeschoten en bijt zichzelf in de staart. Van de 'Leading Edge' wordt immers verwacht dat het de leiding neemt en weet wat de meest juiste richting is.

### 3.3 De reddersdriehoek

Het Postmoderne denken heeft zich sterk gericht op onderzoek naar de (maatschappelijke) oorzaken van het lijden. Onderzoek naar de onderdrukking van de vrouw, het kolonialisme, het kapitalisme, oorlog, racisme, homohaat, de positie van de patiënt in de gezondheidszorg of over gelijke kansen voor iedereen. Onderzoek en informatie die vervolgens omgezet worden in actie, in voorstellen tot verandering, in experimenten.



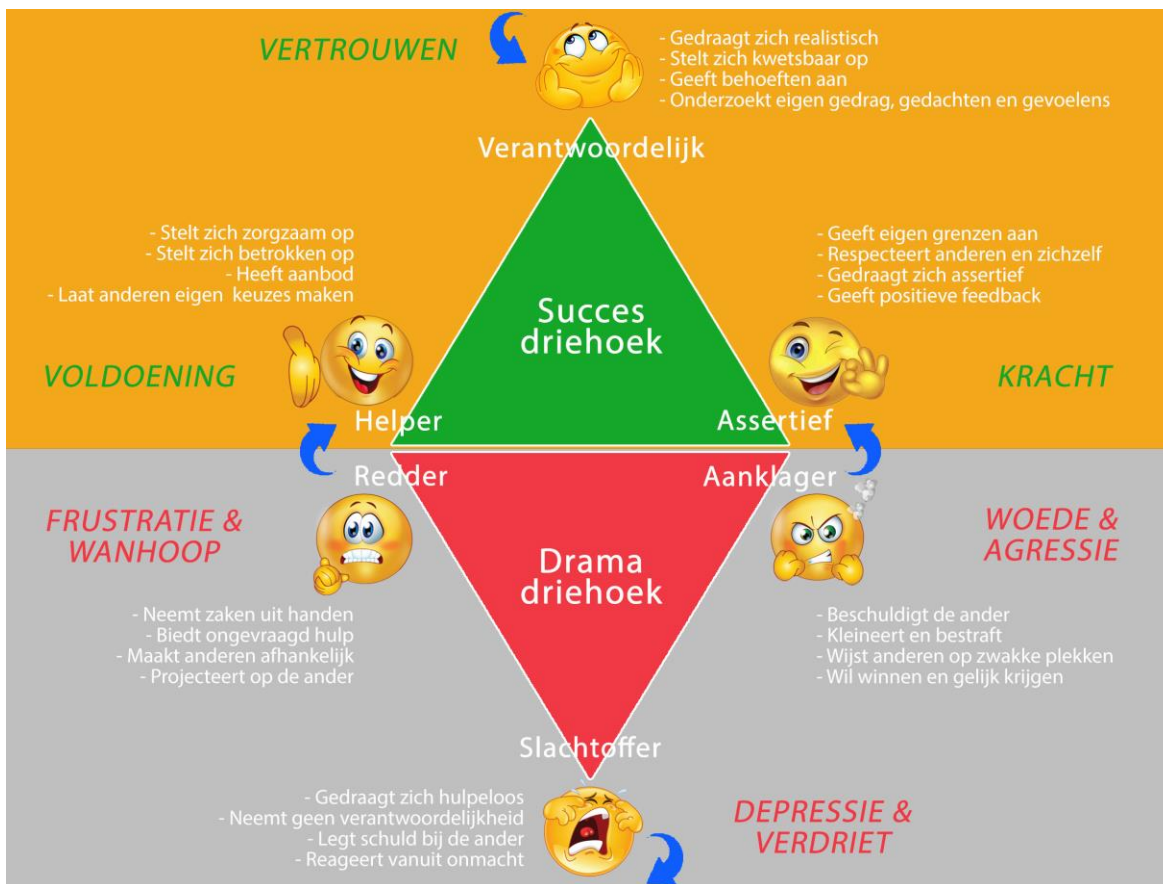
Een wezenlijk element in de analyses wordt gevormd door de reddersdriehoek of dramadriehoek. Er is sprake van een slachtoffer en een agressor of aanklager. En er is een redder. De positie als redder (van de wereld) geeft macht aan de Postmoderne mens: je doet het goed. Anderen die jouw analyse niet onderschrijven, zien het per definitie fout. Het geeft je ook een gevoel van zingeving: opkomen voor de verworpenen der aarde. Natuurlijk is de impuls om een medemens te ondersteunen in een nare of soms levensbedreigende situatie ook van grote waarde. Maar regelmatig is de remedie erger dan de kwaal. Slachtoffers worden geacht slachtoffer te

blijven en niet hun eigen weg te volgen (wij weten immers beter wat er nodig is... zie de vorm van ontwikkelingshulp die vaak gegeven wordt, nl op onze condities). Er is weinig begrip voor de agressor of dader, laat staan voor de vraag hoe diens gedrag veranderd kan worden. En de redder wil graag blijven genieten van het goede werk dat hij/zij verricht. Het systeem is dus gesloten geraakt en



blokkeert de ontwikkeling naar een meer integraal denken waarin de drie posities in beweging kunnen komen.

De omkering van dramadriehoek naar succesdriehoek is een belangrijke. Het voormalige slachtoffer neemt eigen verantwoordelijkheid; de aanklager stelt grenzen maar met respect voor de ander; de redder wordt helper daar waar erom gevraagd wordt. Op dit moment zit Nederland in de dramadriehoek wat betreft de zwarte piet kwestie. Het feit dat nu de 'zwarte' bewoners van Nederland het voortouw hebben genomen om de karikaturale knecht van de Sint eruit te gooien, is een teken van groei en verandering van de verhoudingen (wat niet lukte bij de eerste pogingen om dit te bewerkstelligen door 'witte' mensen in de jaren zeventig). De waardige manier waarop het



protest door hen wordt uitgevoerd draagt bij aan vertrouwen, terwijl de hooligans die werkelijk grote agressie vertonen, in feite buiten spel komen te staan. Dit zal uiteindelijk leiden tot respect voor de minderheid door de meerderheid van de samenleving. De 'helpers' die de initiatiefnemers van dienst proberen te zijn, zoals het Sinterklaasjournaal, lopen niet voorop, maar volgen. Zo ontstaat uiteindelijk een meer evenwichtige samenleving. Het begint met één van de partijen die uit het systeem durft te stappen. De belangrijke positieve Postmoderne waarde van 'solidariteit' vraagt – vanuit Integraal bekeken - ook om zelfreflectie en een zekere terughoudendheid.

Een ander voorbeeld is de bijstandsuitkering. Het was een verworvenheid in de vorige eeuw, maar ook wel erg omgeven met allerlei regels en controle mechanismen. Wat als we dit uitkeringsstelsel zouden vervangen door het basis dividend (of basis inkomen): ieder heeft dan de vrijheid om zelf keuzes te maken en risico's te nemen. Ook hier eenzelfde potentiële ontwikkeling van 'slachtoffer' naar eigen verantwoordelijkheid.

### 3.4 Te veel hechten aan harmonie en positieve gevoelens

In het Moderne waardesysteem staat de ratio centraal, het logisch denken, doelgericht handelen, 'evidence based' instrumenten en interventies, wetenschappelijk onderzoek, argumenteren en debat. In het Postmoderne waardesysteem ontstaat er ruimte voor gevoelens, zelfonderzoek, therapie, spiritualiteit, communicatie, relaties, emancipatie. De nadruk ligt op 'je goed voelen'. Negatieve gevoelens (zoals depressie) zijn iets om 'aan te werken'. Harmonie is het grote ideaal.



In Nederland zijn we daar best goed in geworden: 'polderen' is onze specialiteit geworden. Dat is de manier waarop in ons land akkoorden worden gesloten over het verminderen van ons ongezonde voedingspatroon en over beperking van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit heeft een mooie en gezonde kant omdat we daarmee proberen om de vele stakeholders mee te nemen in het proces.

Nadeel is dat er vaak te weinig oog is voor de machtsverhoudingen (bijvoorbeeld de invloed van de grote bedrijven) en voor het feit dat er soms ook gewoon harde maatregelen nodig zijn die de meerderheid van de bevolking in het verkeerde keelgat kunnen schieten (zie acties tegen de brandstofverhoging in Frankrijk of 'van het gas af' in Nederland). Maar je kunt echt niet iedereen te vriend houden. Vanuit een integrale visie/politiek is het van belang om informatie op te halen uit alle delen van de samenleving en de standpunten/belangen van alle waardesystemen mee te wegen. Op basis daarvan wordt een integraal en overkoepelend doel geformuleerd en een flexibele aanpak ontwikkeld die uitgelegd en toegelicht kan worden aan mensen die denken vanuit de verschillende waardesystemen. Er worden keuzes gemaakt die passen in het 'grotere en collectieve geheel', met medeneming van individuele belangen. Voorbeeld: de ontwikkeling van nieuwe energiesystemen kan heel goed samengaan met het creëren van nieuwe werkgelegenheid. Het gaat om het creëren van win-win-win situaties.

### 3.5 Onvoldoende collectief en persoonlijk leiderschap: angst om uit 'de groep' te stappen

In de politiek zien we dat de Nederlandse samenleving - vanuit een doorgeschoten gelijkheidsideaal - mensen als Wilders en Baudet alle ruimte geeft om hun mening te ventileren. Terwijl het vanuit een overstijgend en integraal perspectief duidelijk is dat de samenleving en de wereld inclusief moeten zijn en de belangen van alle mensen moet omvatten en meenemen om überhaupt te kunnen overleven. Hoe lang nog laten we het spel om de macht de boventoon voeren in plaats van gezamenlijk op te trekken om een meer humane samenleving te creëren (zoals Eberhard van der Laan zo helder verwoordde in zijn TV-interview Zomergasten: 'Wees lief voor de stad')? Iedereen mag zijn zegje doen maar moeten we ook niet gewoon erkennen dat sommige standpunten, visies en kennis beter en inclusiever zijn dan andere? En hebben we de moed om zelf die betere standpunten te verkondigen? Ken Wilber betoogt in zijn *Integral Politics* (2018) dat het (Post)Moderne liberalisme graag alle Traditionele stromingen de ruimte wil geven, terwijl de harde werkelijkheid leert dat het eerste dat veel van deze Traditionele partijen zullen doen als ze aan de macht komen, het verbieden van het liberalisme is. Zie bijvoorbeeld de houding van Trump in de VS en van de nieuwe president van Brazilië. Dus waar blijft het stevige leiderschap dat ons meeneemt richting Integraal?

De evolutionaire ontwikkeling hapert en neemt omwegen omdat er geen aansprekend leiderschap is. Dat roept bij mensen het verlangen op naar sterke leiders en simplistische slogans. Het



onderscheidingsvermogen in de samenleving lijkt afgezwakt. Postmodern is er onvoldoende in geslaagd om een aansprekende overtuigende visie en richting aan te geven en vooral om daarvoor te gáán. En dan gaat het over wat **BETER** is dan iets anders. Een heel mooi voorbeeld hiervan is de Tweet van Obama na de confrontaties in Charlottesville: *“Niemand wordt geboren met haat voor een ander persoon vanwege zijn huidskleur, zijn achtergrond of geloof. Mensen léren te haten, en als ze kunnen leren te haten, dan kunnen ze ook leren lief te hebben. Want liefde is natuurlijker voor het menselijk hart dan het tegenovergestelde.”*

Het oordeel dat liefde van meer waarde is voor menselijke wezens dan haat, is niet zomaar een ‘mening’, maar is gebaseerd op informatie en kennis over de menselijke geest. In Nederland wordt het tijd om ons “Tall Poppy syndrome” te overwinnen (“je kop niet boven het maaiveld uitsteken”). Het is tijd om onze Integrale waarheid te spreken (hetgeen natuurlijk de gezonde aspecten van alle voorgaande waardesystemen omvat).

#### **4. Het een is nu eenmaal meer waar(d) dan het ander**

Wat kunnen we doen om uit deze stagnatie te komen, om niet te blijven hangen in allerlei (schijn)tegenstrijdigheden en polarisatie? Wetenschapper en gezaghebbend auteur Otto Scharmer stelt dat we op drie manieren kunnen dealen met de huidige wereld:

1. Doormodderen en de status quo handhaven,
2. Regressie en terugvallen in heimwee naar vroeger (het NL van 1850...) of
3. Voorwaarts bewegen: vanuit het niet-weten samen de toekomst co-creëren.

Gezien de ongekende wereld uitdagingen die voor ons liggen, is de derde weg de enige die een belofte in zich draagt. Hoe slaan we deze derde weg in, hoe kunnen we deze toekomst creëren?

Een belangrijke eerste stap is: goed onderzoeken en kijken wat de verschillende perspectieven zijn en op basis daarvan beoordelen (gebaseerd op de informatie die nu beschikbaar is) welke richting de beste is, het meest rechtvaardig en het meest veelbelovend voor de mensheid als geheel. Het is bijvoorbeeld helder dat de klimaatverandering nu al echt grote problemen oplevert en nog meer zal veroorzaken over een paar decennia. Diepgaand onderzoek, wetenschappelijke en maatschappelijke uitwisseling hebben geleid tot een 97% consensus hierover bij actief publicerende klimaat wetenschappers. Dit standpunt, gebaseerd op feiten en een grote mate van consensus, is daarmee **MEER WAAR EN MEER WAARD** dan andere meningen over klimaatverandering.

**MEER WAAR:** Het gaat om het bewustzijn dat niet iedereen altijd gelijk heeft. Het gaat om verder gaan dan slachtofferschap, machteloosheid en relatieve waarheid. Het gaat om waarheidsvinding (zoals ‘NRC-checkt’ of ‘Follow The Money’): zaken aan de kaak te stellen die aantoonbaar onjuist zijn en omgekeerd ook zaken meenemen die misschien uit ‘verdachte’ bron komen maar wèl kloppen (zoals de kleding- en materiaal-kwestie van NL soldaten die Baudet aan de orde stelde). Het gaat er om dat we gaan erkennen dat sommige dingen *méér waar* zijn dan andere, om dat te onderbouwen en daarvoor te gaan. Daarbij hebben we iedereen nodig die helder kan denken en bereid is tot diepgaand onderzoek.

**MEER WAARD:** We hebben een visie nodig voor de lange termijn; een visie die langer meegaat dan één kabinetsperiode; waar mensen zich toch nu al mee kunnen verbinden, ook als ze moeten inleveren. Het gaat om onderscheidingsvermogen. Het gaat er om wat *méér waard* is. We hebben Integraal denken en handelen nodig. Dat betekent zeer goed luisteren naar elkaar vanuit een open houding, diepgaand onderzoek doen, op basis van de beschikbare informatie een mening vormen en besluiten nemen, flexibel blijven en aanpassen wanneer nodig. We moeten opnieuw nadenken over

de wijze waarop de wereld tot nu toe georganiseerd is. Misschien is gewoon cash geld geven aan mensen productiever en waardiger dan ontwikkelings‘hulp’. Misschien moeten we stoppen met fulltime werken als robots het herhalende werk kunnen doen. Misschien draagt levenslang leren meer bij aan wereldvrede dan controle door wapens. Waarschijnlijk zal een meer evenwichtige spreiding van inkomen en vermogen de gezondheid en het geluk van de hele mensheid dienen.

We hebben wijze, ontwikkelde, gezaghebbende en integrale leiders nodig zoals Nelson Mandela (†), Barack Obama, Kate Raworth, Eberhard van der Laan (†), Herman Wijffels, Emma Bruns, Jos de Blok, Rutger Bregman, Boyan Slat en andere inspirerende toekomstbouwers. En heel veel andere individuen en organisaties die integraal leiderschap (willen) ontwikkelen. U dus.

## 5. Wat is het Integrale Perspectief?



In deze paragraaf volgt nu een korte beschrijving van de contouren van het integrale perspectief dat zich aan het vormen is. Belangrijke principes zijn: het omvatten en overstijgen van alle voorgaande waardesystemen, inclusiviteit, flexibiliteit, duurzaamheid, integriteit en afstemming op het grotere geheel.

### 5.1 Inzicht en overzicht

Integraal denken betekent dat je zicht hebt op de belangrijke waarden, motieven, denkpatronen, keuzes, handelingen en manieren om je leven in te richten die in alle voorgaande paradigma's centraal staan<sup>4</sup>. Je kunt zien waardoor mensen die leven vanuit een Traditioneel, Modern of Postmodern perspectief, bewogen worden, wat hen raakt, wat essentieel voor hen is. Je kunt de kwaliteiten ervan waarderen en je ziet ook de valkuilen. Dit bewustzijn van hoe al deze waarden met elkaar interacteren, geldt niet alleen voor anderen, maar kun je het ook toepassen op jezelf. Ieder mens doorloopt immers een gelijksoortige ontwikkeling tot het stadium waar je gezien jouw levensomstandigheden kunt komen. Het belangrijkste kenmerk van het integrale perspectief is dit includeren van de werkende, 'gezonde', positieve elementen van de andere perspectieven. Je kunt

---

<sup>4</sup> Zie ook [www.spiraldynamicsintegral.nl](http://www.spiraldynamicsintegral.nl)

zien dat in ieder perspectief een diepere waarheid schuilt en wat de waarde daarvan kan zijn voor het grotere geheel.

Je bent in staat om een breed verhaal te schetsen over een bepaald thema (zoals migrantenbeleid) dat de gebruikelijke polarisatie in 'voor en tegen' overstijgt. Je kunt in dat verhaal de 'taal' spreken van de andere waardesystemen met aandacht voor:

- de rol van familie/de eigen groep, het contact met de natuur en natuurlijke processen en rituelen
- daadkracht, de betekenis van macht en conflicthantering
- ethiek (wat is goed en kwaad), regels en procedures, rechten en plichten, loyaliteit
- doelgerichtheid, efficiëntie, vrijheid van meningsuiting, wetenschappelijk onderzoek, ondernemerschap en succes
- relaties en gevoelens, onderlinge communicatie, gelijkwaardigheid, solidariteit.

Het gaat erom het OF-OF denken los te laten en toe te werken naar ÈN-ÈN oplossingen. Het meenemen van alle perspectieven, het oude en het nieuwe met elkaar verbinden en het beste halen uit alle verschillende mogelijkheden blijkt de meest productieve weg te zijn.

## 5.2 Overstijgend doel

Een breed verhaal begint met een overstijgend doel dat de doelen van de andere waardesystemen adresseert en meeneemt in een verder liggende 'purpose', een aansprekende en realistische toekomstvisie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen wat beter is voor de samenleving/wereld als geheel en dat wat leidt tot regressie en achteruitgang. Het collectieve belang en voortgang zijn belangrijker dan individuele belangen of winst.

Voorbeeld: Zo blijkt het van groot belang te zijn voor een evenwichtige wereld dat inkomensverschillen niet te groot zijn. De huidige trend waarin de rijken steeds rijker en de armen steeds armer worden, werkt destabiliserend (zie de gele hesjes, het stemmen op Trump, Brexit, Venezuela, economische migranten). Het omkeren van die trend is daarom belangrijker dan het winstbejag van individuen en multinationals.<sup>5</sup>

Het gaat erom keuzes te maken op basis van wat méér waar en méér waard is. Het Integrale perspectief kiest voor gefocuste groei in alle domeinen binnen heldere grenzen en gebaseerd op positieve menselijke waarden. Een aansprekend voorbeeld hiervan is de Donut economie van Kate Raworth<sup>6</sup>. Zij schetst een beeld van de 'ingebiede economie' waarin alle essentiële factoren (zoals energie, grondstoffen en afval) en actoren (zoals huishoudens, de gemeenschap, de staat en het bedrijfsleven) opgenomen zijn binnen de grenzen van onze planetaire mogelijkheden.

## 5.3 Inclusieve aanpak

Integraal kijkt naar multidimensionale waarde-creatie, zoekend naar win-win-win situaties (ik win, jij wint en iedereen wint). Bijvoorbeeld: een cateringservice voor de bewoners van een verzorgingshuis functioneert ook als een klein en bijzonder restaurant voor de hele buurt en levert zo extra geld op voor activiteiten voor de bewoners. Of de invoering van een basisinkomen dat naast persoonlijke vrijheid en extra budget bij de overheid ook besparingen in de gezondheidszorg oplevert en betere schoolprestaties van de kinderen alsmede extra ruimte creëert voor mantelzorg. Of het aanleggen van energie-neutrale voorzieningen wat nieuwe werkgelegenheid creëert. Of een ruimhartig

<sup>5</sup> Zie ook het interview met econoom Willem Buijer, NRC 18 december 2018

<sup>6</sup> Zie Kate Raworth: *Donut Economie, in zeven stappen naar een economie voor de 21<sup>e</sup> eeuw*, 2017, en <https://view.joomag.com/pioniers-magazine-okt-nov-dec-2018-verandering-en-transformatie/0421858001536216851/p46>

immigratiebeleid om de arbeidstekorten in de bouw, de gezondheidszorg en andere sectoren op te lossen.

Weg van de druk van consensus en perfectie wordt gezocht naar werkbare en flexibele oplossingen (goed genoeg voor nu). Meer vrijheid, minder rigiditeit in hoe het 'moet'. Focus op: wat werkt! Experimenteren met nieuwe uitgangspunten en andere vormen. Continue herijking van beleid en inspelen op onverwachte situaties.

#### **5.4 Integer leiderschap**

We hebben een nieuw soort leiderschap nodig om een integrale aanpak van de wereldproblemen mogelijk te maken. Volwassen en wijze leidersfiguren die alert zijn op hun ego-valkuilen en wiens leven ten dienste staat van de mensheid en het evolutionaire proces in de wereld. Zij kunnen anderen inspireren, stimuleren en begeleiden in het op zich nemen van de hen passende rollen in de samenleving.

Echt instappen op Integraal niveau impliceert ook meer tijd en aandacht investeren in de ontwikkeling van spiritueel bewustzijn (voorbij traditionele vormen van religie of postmoderne spiritualiteit<sup>7</sup>). Dat is belangrijk omdat individuele en collectieve vormen van spirituele beoefening zoals mindfulness, meditatie en 'circles of creation'<sup>8</sup> ons helpen om open te staan voor het nieuwe en onbekende. In dit soort processen is er ruimte voor "niet weten" in tegenstelling tot het traditionele politieke proces waar je er meteen eruit ligt als je iets niet weet. 'Slowing down' is de basisbeweging die nodig is om voortgang te maken. Of zoals Ria Baeck het formuleert: "*We don't have time anymore to do it quickly. Let it be life-affirming, otherwise sit still and wait a little longer.*" Door tijd te nemen om echt aanwezig/present te worden kunnen we zaken op een dieper en meer wezenlijk niveau bekijken en dingen zien die in ons 'gewoonte-denken' nog niet zichtbaar zijn.

In de ontluikende integrale wereld zijn de dingen zoals ze zijn, niet beter, niet slechter. Maar er is wel een duidelijke richting: de 'gezonde' verworvenheden van alle perspectieven inzetten om innovatieve oplossingen te vinden voor de complexe uitdagingen van de huidige wereld en mogelijkheden creëren voor mensen om zich te ontwikkelen en te worden wie ze in wezen zijn. En zo de weg vrijmaken voor het evolutionaire proces.

Deze integrale manier van denken hebben we nodig om breed gedragen en breed inzetbare oplossingen te bedenken voor bijvoorbeeld het klimaatprobleem.

### **6. Hoe manifesteert deze transitie van Postmodern naar Integraal zich in individuen?**

Nog niet veel mensen in de wereld hebben de kans gehad om zich te ontwikkelen tot het Integrale perspectief. In Nederland dat op dit moment een vermogend en modern land is met een vrij evenwichtige postmoderne uitstraling, kunnen we verschillende Integrale personen en organisaties tegenkomen. In deze paragraaf beschrijf ik een aantal kernmerken van personen die vanuit een Integraal perspectief leven en werken. Hoe ziet deze overgang naar Integraal er bij hen uit?

---

<sup>7</sup> Zie o.a. Ken Wilber: *The Religion of tomorrow* en Adi Da: *Prior Unity*

<sup>8</sup> Zie [www.collectivepresencing.org](http://www.collectivepresencing.org) en de podcast : [https://anchor.fm/emerge/episodes/Ria-Baeck---Emergent-Collective-Practice-and-Applied-Presence-e2qppp?fbclid=IwAR0PhsR68\\_O9glc56ZgZuN0bMnozGTZbnkE6UTR6Gh4rfCltwbU3eyWMfYo](https://anchor.fm/emerge/episodes/Ria-Baeck---Emergent-Collective-Practice-and-Applied-Presence-e2qppp?fbclid=IwAR0PhsR68_O9glc56ZgZuN0bMnozGTZbnkE6UTR6Gh4rfCltwbU3eyWMfYo)

Wanneer mensen zich op het Postmoderne niveau ontwikkelen, leren ze zichzelf beter kennen en leren ze met elkaar te communiceren op een open en inkluderende wijze. Ze worstelen met hun ego, ze zijn betrokken op zichzelf en met wat er in de groep gebeurt. Ze vinden intern zelfonderzoek erg belangrijk evenals contact maken met anderen, maar houden niet van structuren, systemen en regels en zijn niet altijd praktisch in de uitvoering. Ze benadrukken het belang van hun eigen perspectief (persoonlijke groei, solidariteit, harmonie, duurzaamheid, open communicatie, liefde) en hebben een negatief oordeel over andere perspectieven (vooral een grote verwerping op egocentrisch intolerant gedrag).

Gedurende de transitie naar Integraal groeit de waardering voor alle waardesystemen en de toegevoegde waarde ervan. Integraal kijkt naar het grotere plaatje en ziet hoe integratie van de gezonde aspecten van alle waardesystemen leidt tot nieuwe inzichten en nieuwe producten en samenwerkingsvormen. Integraal richt zich ook op de buitenwereld en wil concrete resultaten behalen. Functionerend vanuit Integraal ben je een instrument ten dienste van iets groters dan jezelf. Jouw inzet gaat niet over verkrijgen van meer macht, rijkdom of roem. Je zet je in voor de wereld en de toekomst/het overleven van de mensheid. Als instrument kun je verwoorden wat nodig is, luisterend naar het grote geheel, gegrond in het niet-weten: *"Thy will, not my will, be done"*. Je volgt daarin je eigen weg en hebt de moed om afgewezen te worden. De angst voorbij. Je kent jezelf, weet waar je de mist in gaat en kunt dat ook zelf corrigeren. Je gaat je zielsbestemming leven.

Om dit ontwikkelingsstadium te bereiken, is het belangrijk ons persoonlijke werk te doen zowel in de verticale as (Growing up) als op horizontaal niveau (Waking up)<sup>9</sup>. Gedurende het pad van ontwaken zullen we steeds meer ervaren dat het leven niet alleen gaat over Materie of Geluk zoals de (Post)Moderne perspectieven ons willen doen geloven.

## 7. Hoe manifesteert deze transitie zich in groepen en organisaties?

Er zijn nog maar weinig groepen en organisaties die al functioneren op het integrale (Gele) niveau. Frederique Laloux<sup>10</sup> heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling op dit terrein door de mogelijkheid van 'Teal' (= Integraal) organisaties te onderzoeken en te verspreiden. Vooral voor de nieuwe generatie innovatieve ondernemers werkt 'Teal' als een magneet. Het is een aantrekkelijk



idee. Men wil vaak deze sprong wagen als een reactie op het postmoderne perspectief. Daar worden beslissingen bij voorkeur genomen vanuit consensus wat kan leiden tot een tijdrovend besluitvormingsproces en verborgen machtsstructuren. Ook een postmoderne organisatie beziet alles voornamelijk vanuit haar eigen perspectief en oplossingen voor problemen worden gezocht en gevonden binnen dit specifieke kader. Dit beperkt verdere ontwikkeling.

Om echt te functioneren vanuit het integrale perspectief is het echter nodig dat alle voorgaande waardesystemen volledig tot ontwikkeling zijn gekomen en op een

<sup>9</sup> Zie Adeline van Waning: *"Opgroeien en ontwaken, de integrale benadering"*, Naarden, 2017

<sup>10</sup> Frederic Laloux: *"Reinventing organisations"*, 2014

gezonde wijze in de organisatie zijn geïntegreerd. Helaas zijn bij veel enthousiaste organisaties en bedrijven die graag deze transitie willen vormgeven, de traditionele waardesystemen en soms zelfs het moderne perspectief nog onvoldoende verweven in de organisatie. Dan vliegt men vooruit zonder een goede structuur en procedures of zonder een goed verdienmodel ontwikkeld te hebben waarin de organisatie verankerd is.

Wat gaat er dan veranderen, wat wordt zichtbaar in deze overgang naar een Integrale organisatie? Gedurende de transitie vindt een tastbare energieverandering plaats, in de richting van een breder perspectief en een diepere verbinding met het grotere geheel/het voortbestaan van de mensheid. De focus wordt meer extern gericht en verschuift naar taken en resultaten. Keuzes worden gemaakt. Als gevolg hiervan ontstaan meer conflicten en de harmonie wordt verstoord. De inzet voor het grotere geheel kan betekenen dat onpopulaire maatregelen nodig zijn. Er is een groeiend inzicht dat niet alle informatie en meningen juist zijn (en dat het dus uitmaakt wie iets zegt en hoe het onderbouwd is) en dat een heldere visie nodig is voor daadwerkelijke vooruitgang.

Karakteristiek voor het Integrale perspectief is 'emergentie':

- vaststellen van een globale richting (kerndoel of purpose)
- observeren en ervaren hoe het systeem zich beweegt
- formuleren en uitvoeren van een operationele stap (the next step/accupunctuurpunt)
- kijken wat de effecten hiervan zijn (en hoe het systeem zich nu beweegt)
- opmerken welke volgende passende stap van hieruit zichtbaar wordt en die zetten.
- enz.. enz..

Dit gebeurt met behulp van U-process-achtige werkvormen<sup>11</sup>. Initiatieven voor de (nodige) interventies kunnen op allerlei plekken binnen sociale systemen beginnen en overal een vervolg krijgen. De ontwikkeling van persoonlijk bewustzijn is nodig om een goed instrument te worden binnen dit Integrale veld.

Het Integrale perspectief is zich voortdurend bewust van het feit dat alles met alles verbonden is. Het kan zich verplaatsen in de voorgaande perspectieven en ziet de potentie van het bijeenbrengen van de gezonde elementen daaruit. Aandacht voor resultaat en proces is in evenwicht. Verschillen tussen mensen worden (h)erkend. Onderdrukkende hiërarchische structuren gebaseerd op enkel externe karakteristieken worden als verkeerd beschouwd maar de hiërarchie van persoonlijke ontwikkeling en wijsheid wordt gezien als nodig en essentieel voor vooruitgang. Om resultaat te boeken maak je gebruik van diverse soorten 'macht' gebruikt<sup>12</sup> en de 'elite' wordt ingeschakeld in plaats van afgebroken (zoals Postmodern doet). Transparante vormen om de organisatie te besturen zoals Holacracy worden ingezet om oude organisatievormen en structuren te overstijgen. Besluitvorming is gebaseerd op 'consent' waarbij het gaat om het bespreken van fundamentele bezwaren en het zoeken naar een werkbare volgende stap. In bijlage 1 zijn de kenmerken van een Integraal project opgenomen.

## **8. Hoe manifesteert deze transitie zich in (delen van) de samenleving?**

Op dit moment bestaat er nog nergens ter wereld een Integrale samenleving. Maar in sommige landen zoals in Nederland en vooral in wereldwijde netwerken van Integraal gedreven mensen, is er iets nieuws aan het gebeuren. In mijn internationale video calls met integrale coaches, Mondo Zen beoefenaars en andere integraal georiënteerde mensen, is er onmiddellijk sprake van intimiteit,

---

<sup>11</sup> Zie o.a. Otto Scharmer

<sup>12</sup> CAPI: Ichak Adizes stelt dat voor een succesvol project drie verschillende groepen moeten samenwerken (Coalesced): de beslissers (Authority), degenen die je praktisch nodig hebt om het project te realiseren (Power) en experts plus andere invloedrijke personen/organisaties (Influence).



openheid en elkaar begrijpen. We kunnen gemakkelijk naar elkaar luisteren, we stellen elkaar diepe en uitdagende vragen, en geven elkaar feedback ook al hebben we elkaar nooit eerder ontmoet. Meer van dergelijke netwerken komen op zoals Integral City, The Hague Center en de Integral European Conference. Het is alsof we een nieuwe internationale taal spreken die ons verbindt en voedt. Het is een pas ontlukende bloem maar hopelijk een sterke en een die zich – gelijk onkruid – snel zal vermenigvuldigen. Wat wordt dan zichtbaar in deze delen van de samenleving en de wereld?

De meeste samenlevingen functioneren vanuit het traditionele en moderne perspectief. Nederland is één van de landen waarin het postmoderne perspectief vrij dominant aanwezig is. Gelijkheid en gelijkwaardigheid zijn daarin belangrijke waarden. Luisteren naar alle meningen zonder daar een waarde aan toe te kennen, leidt echter tot stagnatie in de samenleving (zie ook paragraaf 3). Om die te doorbreken en vooruitgang mogelijk te maken hebben we mensen en organisaties nodig die de sprong vanuit het postmoderne naar het integrale perspectief durven en kunnen maken. Dat is geen eenvoudige opgave. De leiding nemen in deze transitie betekent op dit moment het voorstellen van allerlei impopulaire maatregelen zoals het afschaffen van diesel- en benzineauto's, vermindering van het aantal persoonlijke en zakelijke vlieguren, terugdringen energieverbruik in de industrie, stoppen met grootschalige landbouw of het implementeren van een werkbare mix van strategieën rondom migratie. Stoppen met gas uit Groningen is al wel besloten, maar hoe gaat de omschakeling plaats vinden? Er is heel veel nodig om ons land en onze planeet leefbaar te houden. Er moeten scherpe keuzes gemaakt worden in ieder domein (minder vlees eten, duurzame kleding kopen, consuminderen, energieneutraal wonen, etc). Daarbij worden we geconfronteerd met allerlei lastige dilemma's zoals:

- dure medische operaties voor enkelen versus het genezen van velen met goedkope medicijnen
- individuele keuzevrijheid versus het uitbannen van benzine, vlees of wapens
- lastenverlichting voor de burger en lastenverzwaring voor het bedrijfsleven bij rigoureuze klimaatmaatregelen versus mogelijke economische achteruitgang
- het toelaten van meer migranten versus hogere kosten en minder draagvlak
- beter onderwijs versus hogere publieke lasten voor iedereen
- effecten van klimaatbeleid in een klein land op het totale wereldmilieu relatief klein versus een potentieel grote invloed van onze integrale leiders die voorbeeldfunctie kunnen vervullen.

Natuurlijk zullen hierbij heftige conflicten optreden (het gaat immers ook over gevestigde belangen en machtsposities die mensen niet gemakkelijk opgeven) en de harmonie wordt flink verstoord, iets waar het postmoderne denken juist zo'n hekel aan heeft. Een ander groot obstakel is dat het implementeren van deze duurzame en integrale agenda haast onbetaalbaar lijkt te worden. En op zo'n moment hebben de conservatieve krachten de neiging om het proces over te nemen, wat weer leidt tot geld-gedreven politiek en meer bureaucratie. Hoe kan deze regressie worden overstege en hoe kunnen we beter gebruik maken van de krachtige Integrale tendensen in onze samenleving? Het zal waarschijnlijk langzamer gaan dan goed voor ons is.

Niettemin kunnen we stappen nemen om deze samenleving te ondersteunen in het doorgroeien naar een Integraal Perspectief. Stappen zoals het delen van kennis over evolutionaire ontwikkeling, diepgaand (zelf)onderzoek en vertragen om op precies het goede moment in actie te komen.

## **8.1 Kennis delen**

De eerste stap in de transitie naar Integraal is het delen van kennis over de evolutionaire ontwikkeling van onze planeet. Veel mensen zijn zich niet bewust van onze huidige plek in de historische ontwikkelingslijn van de mensheid noch van onze positie in deze wereld. Het is belangrijk dat leiders/mensen die de leiding willen nemen op een integrale wijze, weten van het bestaan van

een Integrale plattegrond/kaart<sup>13</sup>. Met behulp van deze kaart kunnen ze dat wat er gebeurt in ons land en in de wereld, beter begrijpen en zijn ze in staat om te werken aan Integrale oplossingen. Om als samenleving op een gezonde wijze te kunnen functioneren op een hoger Integraal niveau is het belangrijk dat we de waarde van alle voorgaande perspectieven kunnen (h)erkennen omdat we de gezonde elementen ervan allemaal nodig hebben.

## 8.2 Onderzoek

Dan, net zoals individuen hun persoonlijk ontwikkelingswerk moeten doen om verder te kunnen groeien, is het ook nodig dat de samenleving en de organisaties daarbinnen de verantwoordelijkheid op zich nemen om dit fundamentele werk te doen. Onze samenleving heeft haar eigen bijzondere kwaliteiten en valkuilen en heeft zich op haar eigen wijze ontwikkeld door de verschillende waardesystemen heen<sup>14</sup>. Ze heeft een verleden dat natrilt in alle structurele en culturele haarvaten en waarvan we ons meestal niet bewust zijn. Zoals Duitsland zich intensief heeft bezig gehouden met haar holocaust verleden, zo ook heeft Nederland nog veel te verwerken met o.a. haar koloniaal verleden in Indonesië, de slavenhandel en Zuid-Afrika. Onverwerkte collectieve trauma's werken remmend op de ontwikkeling van een samenleving.

Behalve dit soort (zelf)onderzoek is het ook belangrijk te zoeken naar wat ons bindt. We moeten inspirerende maatschappelijke doelen formuleren voor alle sectoren, waarbij zoveel mogelijk burgers worden geïncludeerd (dit is één van de principes). Zo is de realisatie van duurzame energie systemen niet alleen interessant voor de implementatie van de milieu-agenda maar kan het ook zeer winstgevend zijn voor (nieuwe) bedrijven en nieuwe kansen bieden voor werkgelegenheid.

Onvermijdelijk is er een verschil tussen een lange termijn aanpak en korte termijn effecten. Niet alle maatregelen pakken voor iedereen gunstig uit. Zie de huidige discussie over de kosten van klimaatbeleid voor de burger. Opvallend is dat ondertussen de 'grootvervuilers' gespaard worden. Als we de energierekening voor gewone mensen laag willen houden, zullen de grote bedrijven en de overheid méér moeten gaan betalen. Ergens moet het pijn gaan doen<sup>15</sup>. Als fossiele brandstoffen onze aarde bedreigen (en ook binnenkort opraken), is het logisch om de gunstige (financiële en andere) voorwaarden voor deze productie te stoppen en het vrijgekomen geld te investeren in alternatieve energiebronnen.

We moeten uitzoeken waar innovatieve ideeën vastlopen en hoe de stroom weer op gang kan komen. Don Beck<sup>16</sup> ziet dat onder controle krijgen van de stroom als een van onze kernkwaliteiten: overzicht hebben over het hele stroomgebied, dijken bouwen, meer ruimte scheppen voor overvloedig water, het graven van nieuwe kanalen en het nadenken over nieuwe verdedigingsstrategieën. Het gaat er om te ontdekken welke manieren van kijken en acties het evolutionaire proces van de samenleving hinderen en op welke manieren we in dezelfde richting kunnen roeien. Vaak moeten we daarbij leren om te wachten totdat een nieuwe opening zich als vanzelf manifesteert en zichtbaar wordt.

## 8.3 Vertragen

Een belangrijke voorwaarde voor onderzoek en verandering is vertragen ('slowing down') zoals dat ook gebeurt in de toepassing van het U proces. CHE-NL ontwikkelt momenteel een nieuwe vorm om

---

<sup>13</sup> Zie o.a. Ken Wilber: *"Integrale visie"*, Deventer 2008

<sup>14</sup> Wilbert van Leijden en Paul Zuiker: *"Nederland op doorbreken"*, 2007

<sup>15</sup> Zie ook <https://www.brainwash.nl/bijdrage/klimaatkwaad-leg-de-verantwoordelijkheid-waar-hij-behoort>

<sup>16</sup> Don Beck is mede-auteur van het boek *"Spiral Dynamics"*, 2004

samen vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken te vinden: het Ontwikkelingsforum. Het proces start met vertragen/stilte en contact maken met jezelf, de anderen en het thema/de vraag. Daarna beoefenen we op verschillende manieren het spreken vanuit onze innerlijke wijsheid. Het is een mooie en praktische manier om het Integraal perspectief te ervaren en kan in veel verschillende situaties worden ingezet. Het vertragen geeft toegang tot de verbinding met alle mensen, alle wezens, alle dingen en de gehele kosmos. Een verbinding die er altijd is maar meestal vergeten we dat en neigen we te handelen vanuit afgescheidenheid. Vertragen faciliteert diep luisteren naar innerlijke wijsheid, openstaan voor wat zich aandient en een natuurlijke wijze van organiseren. Oplossingen komen als vanzelf tevoorschijn uit het morfologische veld van oneindige mogelijkheden.

## **9. Tenslotte**

De ontwikkeling richting een Integrale samenleving is nog maar net begonnen. We zitten nu nog in grote chaos, in rookwolken, in het oog van de orkaan. Vanaf de grond is moeilijk te zien wat het grotere plaatje is en wordt. Toch vinden er verschuivingen plaats, soms twee stappen vooruit en weer één terug. Soms zelfs andersom. Maar de levensomstandigheden waarin we ons bevinden, dicteren vrij duidelijk in welke richting ons denken en handelen zich moeten ontwikkelen. Willen we overleven als mensheid, dan is het nodig om wereldbreed te kijken, om puur eigenbelang opzij te schuiven en om een aantrekkelijke en leefbare toekomstvisie te schetsen voor iedereen. Dit zal ongetwijfeld gepaard gaan met grote conflicten en machtsstrijd. De economische en politieke systemen zijn taai en met elkaar verweven op alle lagen in de samenleving. Tegelijkertijd vormen zich 'Integrale eilanden' met nieuwe en hoopvolle vormen van samen-leven.

Spiral Dynamics en de Integrale visie van Ken Wilber kunnen voor ons een kompas zijn op deze onbekende weg. Het gaat ergens heen, al kunnen we dat nu misschien nog niet helder zien. Ik hoop dat de lezer geïnspireerd raakt door dit artikel en mee wil bouwen aan Integrale experimenten en het delen en beschrijven hiervan.

## **Bijlage 1 Kenmerken van een integraal project**

Hoe ziet een integraal project er eigenlijk uit? Wat zijn de kenmerken van een Geel/Teal/Second Tier project?

### **1 Waarden/principes/energie:**

- Doel van het project is gericht op verbeteren kwaliteit van leven (.....).
- Opgezet, ontwikkeld en uitgevoerd vanuit een Integraal (Geel) perspectief.
- Duurzaam: ecologisch verantwoord en duurzaam in tijd
- Oog voor de grotere context. Ingebed in of invloed op een groter geheel. Dat het niet los staat. Samenwerking.
- Ontwikkelingsgericht: vanuit mogelijkheden denken. EN-EN denken ipv OF-OF.
- Win-win-win situaties opzoeken en creëren (meervoudige waarde creatie).

### **2 Energie:**

- Kenmerkend voor GL is emergence/emergentie: kijken wat het systeem doet, goed waarnemen/voelen, dan volgende stap zetten. GL is heel bewust mee bezig met persoonlijke ontwikkeling en bewustzijnsontwikkeling, ziet dat het nodig is als instrument ten dienste van iets anders, voor iets groters zoals het overleven van de planeet.
- Aandacht voor resultaat en relaties is in evenwicht.

### **3 Organisatie/structuur:**

- Georganiseerd volgens de principes van Chaordic design. Eerst de Need vaststellen; dan de Purpose en Principles formuleren; dan People, Concept, Limiting Believes en Structure (zie de Stepping Stones van Chaordic Design). Steeds inzitten tussen chaos en orde (cirkels tekenen) op het snijvlak van niet-weten en nieuwe ideeën. Tussen vaste doelen/vormen aan de ene kant en dromen aan de andere kant. Tussen orde (controle) en chaos (apathie). In de wisselwerking tussen beide: zie wat er gaat ontstaan (emergence) en nodig dat ook uit. Dit is een ongoing proces, steeds ontwikkelend en zichzelf vernieuwend. Het vindt plaats in de ontwikkeling van het project en evenzeer in de uitvoering. Opnieuw, opnieuw, opnieuw..... Dit is nieuw voor de meeste mensen. Ze zijn gewend om één oplossing te zoeken, zo nu zijn we klaar. Ze zijn niet gewend om in deze openheid te werken. Ze willen graag weten waar ze aan toe zijn. In chaordic design geven vooral de purpose en principes richting en houvast. Het gaat om vertrouwen in het proces en om gerichtheid op de harvest, de oogst, het resultaat.
- Georganiseerd volgens de principes van Laloux: gericht op Purpose, zelfsturing en heelheid.
- Transparante organisatievormen zoals Holacracy. Consent (werkbare oplossingen) ipv consensus. Structuur met heldere rollen gekoppeld aan verantwoordelijkheden.

### **4 (Persoonlijk) leiderschap:**

- Conditie (Laloux). De leiders (de personen die bepalend zijn en gezag hebben) zitten in Geel/Teal/Second Tier.
- Andere mensen binnen de organisatie kunnen vanuit de andere waardesystemen opereren. Alle waardesystemen zijn nodig. Er zijn mensen nodig die een kracht/talent hebben in de verschillende waardesystemen (zie p. 7).
- De leiders moeten mensen uit de andere waardesystemen kunnen betrekken in het werk en zich er ook van bewust zijn dat dit ongetwijfeld gaat schuren.

- Ken u zelf, geldt voor alle betrokkenen.

## **5 Project ontwikkeling:**

- Is gebaseerd op Purpose en principles
- De leider(sgroep) heeft 'former'-kwaliteiten (Belbin) nodig.
- Keuzes maken, afbakening is nodig.
- Een heldere visie en strategie voor de korte termijn zijn nodig om de project-ontwikkeling te kunnen sturen. Visie concreet en visueel maken. Eerstvolgende stappen benoemen en in tijdpad zetten.

## **6 Communicatievormen die passen bij Second Tier:**

- Stilte inbouwen
- Appreciative Inquiry; Appreciatie/waardering van wat is en van waar zit de kracht?
- Helder je standpunt kunnen verwoorden en heel goed kunnen luisteren.
- Je inbreng laten sturen door het grotere belang en niet door eigenbelang.
- Met elkaar spreken in verwondering en vreugde over zelforganisatie en diversiteit en met een (voldoende) gemeenschappelijke taal.
- Elkaar niet bekritisieren, maar opbouwend/ stapelend/op elkaar aansluitend werken