

De zesentwintig letters van ons alfabet zijn de leidraad langs een aantal aandachtspunten en aanzetten tot creativiteit. Net zoals de 'zen-cirkel' ons terug leidt naar het begin, onszelf dus, leiden deze 26 letters naar de mogelijkheden die we allemaal hebben.

*Als je de wereld wilt veranderen,  
verander dan je relatie met die wereld.  
A. Solzjenitsyn*



### **andacht**

***Niets is zo nuttig dat je er terloops nut uit kunt halen.***

***Seneca***

Als je maar lang genoeg naar iets kijkt wordt het vanzelf interessant. Als je gehaast bent ben je bezig met de kwantiteit i.p.v. de kwaliteit. Goed kijken naar iets betekent je 'ik' vergeten, waardoor je iets anders kunt zien. Dit schept een rustige geest die niet in beslag wordt genomen door allerlei structuren. Pas als de geest rustig is kan die waarnemen zonder afgeleid te worden door (voor)oordelen. Snel oordelen of veroordelen is geen kijken met aandacht. Het is de 'ik' die zich verzet tegen informatie.

De baby kijkt zonder met de ogen te knipperen, met alle aandacht.

Deepak Chopra spreekt over 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> aandacht. De eerste is voor de dingen waar we mee bezig zijn en de tweede is meer de intuïtie, de achtergrond van waaruit we handelen, deze aandacht wordt vooral zichtbaar in het kwantum domein (zie Sandwich)

-----  
Dit holistisch-dynamisch kijken kunnen we goed oefenen door te tekenen. Het mooie van onze hersenen is dat hoe meer we ze gebruiken, hoe meer ze kunnen.

Dit wordt aangegeven door de uitspraak: 'Use it or lose it!' De keerzijde van de medaille is namelijk dat hoe minder we ze gebruiken, hoe minder ze gaan doen. Door één zintuig te oefenen worden de andere ook beter. Alles wordt namelijk verwerkt door dezelfde hersenen, die een totaliteit vormen. De verdeling linker- en rechterhersenhelft hebben wij gemaakt. De hersenen werken gewoon, vooral als ze met zorg gebruikt worden.

Zo is tekenen niets anders dan kijken. Nou denken velen dat ze niet kunnen tekenen, ze hebben dat namelijk ooit gehoord. Op de lagere school werd dat snel duidelijk als de tekening door de meester niet opgehangen werd. Nu kan iedereen die goed kan kijken ook tekenen, het vereist alleen maar oefening en correctie (denk maar aan het leerproces). Om dit idee van onkunde uit de wereld te helpen nodig ik je uit het eens gewoon te proberen met het volgende experiment. Het kost niet meer dan 10 minuten en dan heb je geleerd hoe te tekenen. Pak een potlood en papier en teken de volgende afbeelding eens na.



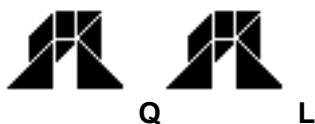
Hierbij het boek niet omdraaien, maar gewoon zo laten liggen en natekenen. Dan pas werkt het experiment, je moet natekenen wat je ziet en dan kan het beter onbekend zijn want dan kijken we beter.



Deze tekening hoeft niet op zijn kop. Dus probeer het gewoon eens en vergelijk dan de twee tekeningen. Let bij de vergelijking vooral op de gelaatsuitdrukking.

Als je nu de twee tekeningen vergelijkt zul je ongetwijfeld constateren dat de eerste de meeste gelijkenis vertoont met het origineel. Hoe komt dat nu?

Wel heel simpel eigenlijk. Bij de eerste heb je voortdurend gekeken, omdat je niet snel duidelijk kon zien wat het was en de normale spelregels van het perspectief etc. niet van toepassing waren. Bij de tweede heb je minder gekeken maar snel getekend wat je dacht dat er was. Dit eenvoudige experiment maakt het verschil duidelijk tussen kijken en zien. Als we denken te weten wat er is, kijken we niet meer en zien dus niet meer goed. Bij goed kijken is het dan ook zaak om niet te denken, dat is een andere activiteit. Geen mens kan twee dingen tegelijkertijd goed doen.



Staat voor **All Quadrant All Levels**, het integrale model dat Ken Wilber gebruikt om de verschillende perspectieven duidelijk te maken.

De integrale visie van Wilbert levert uitdagende, nieuwe gezichtspunten op omdat ze andere gezichtspunten een specifieke plaats toekent. Vooral het integrale karakter ervan lijkt veel nieuwe mogelijkheden te bieden zodat we bij het ontwerpen en analyseren van organisaties alle vier de hoeken in de opzet kunnen betrekken. Elk kwadrant levert andere criteria of geldigheidsclaims op (zie figuur hieronder). Zo voorkomen we een 'flatland visie' Elk standpunt dat slechts één invalshoek neemt is per definitie onvolledig.

	Innerlijk Linkerhand paden	Uiterlijk Rechterhand paden
Individueel	<i>SUBJECTIEF</i>	<i>OBJECTIEF</i>
	<i>waarachtigheid</i> oprechtheid integriteit betrouwbaarheid	<i>waarheid</i> overeenkomst representativiteit propositioneel
	ik	het
Collectief		wij
	<i>gepastheid</i> culturele 'fit' wederzijds begrip juistheid	<i>functionele 'fit'</i> systeemtheorie structureel functionalisme sociale systemen netwerk
	<i>INTERSUBJECTIEF</i>	<i>INTEROBJECTIEF</i>

Geldigheidsclaims (naar Wilber)

In zijn boek *Up from Eden* merkt hij op dat de oorzaak van menselijk lijden door (politiek) *links* vooral gezien wordt als het ontbreken van sociale condities en voorzieningen (rechterkwadrant) en dat conservatieven dit juist wijten aan persoonlijke oorzaken ("Als je arm bent, ben je lui."). Zo is het dat de *linkse* groeperingen objectieve sociale oplossingen wensen: herverdeling van rijkdom, verandering van sociale instituties, etc. die wijzen in de richting van gelijkheid voor iedereen. Typisch *rechts* gedrag is te wijzen op verbetering van gezinswaarden, meer persoonlijke verantwoordelijkheid, versterking van morele normen, prestatiebeloning, etc. Enigszins verwarrend is dat dat de linkerkwadranten in politieke zin *rechts* zijn en omgekeerd. Bij de ontwikkeling van het model is daar geen rekening mee gehouden. Qua toepassing kunnen we dit model ook gebruiken voor het creëren van wat lijkt te gaan heten *de derde weg*. Een belangrijke uitgangspunt voor de *Derde Weg* is ons te realiseren dat zowel de linker als de rechter kwadranten even reël en belangrijk zijn. De *interior* (L)factoren zoals waarden, betekenis, de ontwikkeling van bewustzijn) en *exterior* (R) factoren (economische condities, materiële welvaart, technologisch vooruitgang, sociale veiligheidsnet, etc. ) zullen bij een echte *Derde Weg* aan de orde komen.

Hier ligt een belangrijk probleem ten aanzien van bewustwording. Het betekent *namelijk een ontwikkeling van preconventioneel of egocentrisch wereldbeeld via een conventioneel of sociocentrisch naar een postconventioneel of wereldcentrisch beeld.*

De moeilijkheden lijken voort te komen uit de (historische) uitgangspunten.

- Bij de *linkse* benadering is dat het feit dat het gelijkheid en vrijheid nastreeft. Alle theoretici zijn het er over eens dat je een van de twee kunt hebben maar nooit beide! De wetenschap ('*Het*' rechterkwadrant) heeft altijd geweigerd te "oordelen" over het innerlijk van individuen –geen enkel standpunt is beter dan een ander!- en heeft zich in plaats daarvan bezig gehouden met manieren om de economische en sociale instituties te verbeteren. De nadruk ligt hierbij op het creëren van instituties etc. rondom het individu (denk aan 'sociaal vangnet').

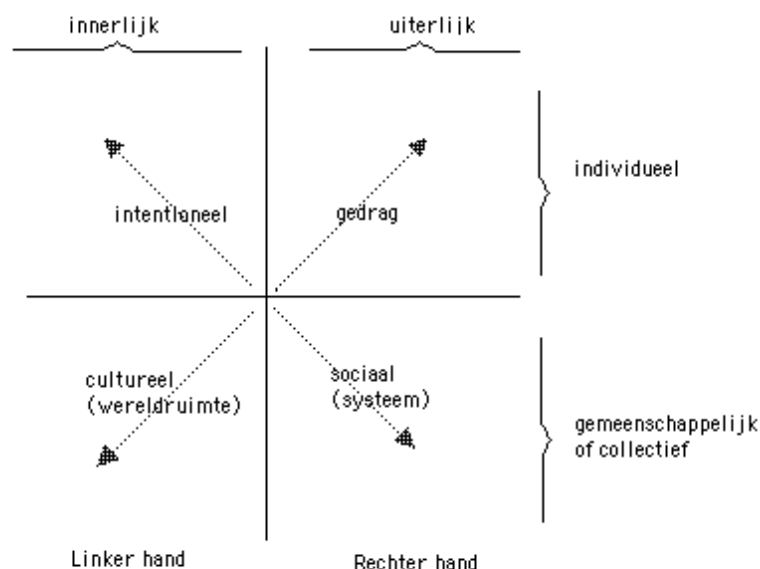
- Daarentegen is de *rechtse* benadering (Linkerkwadrant, boven) precies de tegenovergestelde geweest. Het individu bepaalt zijn eigen lot. Belangrijk is de constatering dat als zodanig de ontwikkelingsfasen allemaal normaal en gezond zijn. Willen we nu echter de transformatie doormaken naar een *Derde Weg* dan zullen beide kanten aandacht moeten krijgen.

#### De vier kwadranten

De verdeling van de 'wereld' volgens de vier kwadranten is gebaseerd op 'the big three':

Voor een verdere specificering heeft Wilber de 'technologie' onderverdeeld in technologie (it) en systemisch denken (its). Als we nu gaan kijken wat die nieuwe verdeling inhoudt zien we dat er twee 'paden' zijn: het linkerspad (innerlijk) en het rechterspad (uiterlijk), onderverdeeld in individueel (boven) en collectief (onder). Elk kwadrant geeft een specifieke invalshoek aan. De betreffende onderzoekers hebben zich dus op een deel van het geheel geconcentreerd. Het gevaar is dat 'kaarten' uit één kwadrant worden toegepast op andere gebieden, of dat een kwadrant als maatgevend voor het geheel wordt gezien. Dit zal zoals Wilber dat noemt tot een 'flatland'-visie leiden en staat een universeel wereldbeeld in de weg.

Schematisch weergegeven:



De vier kwadranten naar Wilber

Zoals eerder gezegd, probeert de transpersoonlijke psychologie een integraal model te creëren en geen nieuwe school. Het integrale karakter wordt door Wilber geschetst aan de hand van een overzicht van de verschillende onderzoekers. Volgens hem lijkt het redelijk dat de psychologische ontwikkeling op een andere grondslag getoetst moet worden dan volgens de empirische wetenschap, zoals wiskunde ook niet 'zichtbaar' is, terwijl de natuurkunde haar wel gebruikt. Voor dit 'Probleem van de verificatie' stelt hij voor:

...."Om te ontsnappen aan het scientisme of het absolute empirisme is het voldoende dat we ons realiseren dat empirische kennis niet de enige vorm van kennis is. Er bestaat ook geestelijk-rationele kennis en contemplatief-spirituele kennis. Maar nu rijst natuurlijk direct de vraag hoe deze 'hogere' vormen van kennis kunnen worden geverifieerd. Als dat niet empirisch kan, hoe kan het dan wel? Dat dit

een probleem lijkt, komt doordat we niet inzien dat alle geldige kennis in wezen dezelfde structuur heeft en dus ook op dezelfde manier kan worden geverifieerd. Alle geldige kennis - op ieder gebied - bestaat uit drie hoofdbestanddelen, die we de *instructies* of voorschriften, de *verhelderende ervaring* of het begrip, en de *bevestiging* zouden kunnen noemen. “

In grote lijnen betekent het dat alle geldige kennis - op ieder gebied - in wezen uit de volgende hoofdbestanddelen bestaat:

1 Een *instrumenteel* aspect, dat wordt gevormd door eenvoudige of ingewikkelde, innerlijke of uitwendige voorschriften of instructies, die altijd de vorm hebben: 'Als je dit wilt weten, moet je dat doen'

2 Een *verhelderend* aspect, waarbij het bewustzijn dat door het eerste aspect is geactiveerd, iets begrijpt of ervaart. Dit kan vervolgens leiden tot:

3 Een *gemeenschappelijk* aspect. Dit is het delen van het verhelderende inzicht met anderen die hetzelfde uitgangspunt gebruiken. Als er overeenstemming blijkt te bestaan, kunnen we zeggen dat het inzicht daardoor wordt bevestigd.

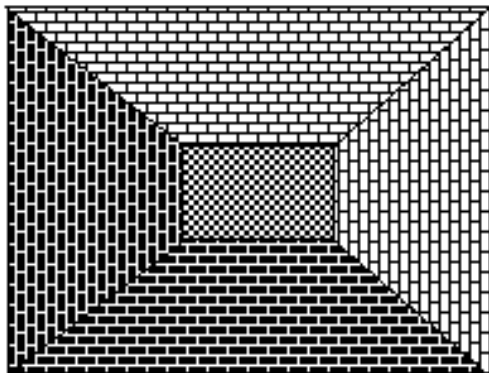
In elke ware kennis van een van de drie benaderingen (te weten: rationeel, empirisch en contemplatief) zijn deze aspecten aanwezig. Het wordt ingewikkelder wanneer een benadering zijn kennis probeert te laten aansluiten op een ander niveau....”....

Een belangrijke moeilijkheid om tot een integraal beeld te komen is volgens Wilber de moeilijkheid dat transpersoonlijk dikwijls door psychologen gezien werd als prepersoonlijk. Bijvoorbeeld de ‘paradijselijke toestand’ waar mensen naar op zoek zouden zijn, ligt niet in de vroege kindertijd (prepersoonlijk) maar in het transpersoonlijke. Immers in de vroege kindertijd was er geen bewustzijn. Dit noemt hij de ‘pre/trans verwarring’. Hij zegt hier o.a. over : ....”De kern van de pre/trans verwarring is niet moeilijk te beschrijven. Om te beginnen nemen we eenvoudig aan dat mensen toegang hebben tot drie algemene domeinen van kennis en van het zijnde: *het zintuiglijke, het geestelijke en het spirituele domein*.

Deze drie domeinen kunnen met allerlei verschillende namen worden aangeduid: onbewust, zelfbewust en bovenbewust, of prerationeel, rationeel en transrationeel, of prepersoonlijk, persoonlijk en transpersoonlijk. Het probleem ontstaat doordat bijvoorbeeld het prerationele en het transrationele allebei op hun eigen manier niet-rationeel- zijn en daardoor voor een ongevoelend oog grote overeenkomsten vertonen of zelfs identiek lijken. Zodra deze verwarring van 'pre' en 'trans' optreedt, wordt er onvermijdelijk een van de twee volgende fouten gemaakt: de *transrationele domeinen worden omlaag gehaald tot een prerationeel niveau* (voorbeelden zijn te vinden bij Freud), of de *prerationele domeinen worden verheven tot een transrationeel niveau* (voorbeelden zijn te vinden bij Jung),

In beide gevallen wordt een volledig en algemeen wereldbeeld doormidden gebroken en dubbelgevouwen, zodat een helft van de echte wereld (het 'pre' of het 'trans') volkomen verkeerd behandeld en begrepen wordt.” .....

## Dak of put ? Bovenaanzicht of onderaanzicht?



Het is maar hoe je het bekijkt!

Zo is het nooit onverstandig eens een situatie op zijn kop te zetten en uit te tekenen, of dit nu een bedrijf is of een marktonderzoek. Door de zaak op zijn kop te zetten, vallen alle vooroordelen weg. En 'voor' (vooroordeel, vooringenomenheid, voorkennis, voorkeur, voorliegen, voormalig, voorondersteld, voorspellen, etc.) betekent niets anders dan denken dat je het al weet en dat werkt tegen ons als we willen zien.



### **ewust**

Wie kent zichzelf helemaal? Dat wat we kennen is het bewuste, dat wat we niet of minder goed kennen is onbewust. Het Chinese karakter voor inzicht is een combinatie van het pictogram voor zon en maan. Inzicht is bewust zijn van het verlichtte, bekende deel en het donkere, onverlichtte deel.

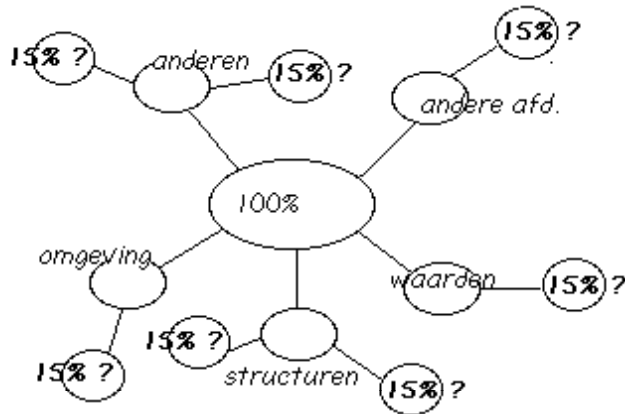
Inzicht is het totale zien en in tegenstelling met uitzicht is het naar binnen gericht. Het bewust zijn van je zelf betekent dus een duidelijker uitzicht om beter te zien.

-----  
*Als ik met de vinger naar een ander wijs, zijn er altijd drie vingers die naar mijzelf wijzen.*

Met een creatieve houding ga ik mijn aandacht *niet* richten op wat anderen allemaal zouden moeten veranderen. Ik kijk wat ik zelf kan veranderen. De grote verandering ('100%') hebben we meestal niet in de hand. Door de situatie te analyseren komen we uiteindelijk op een niveau ('zeg 15%') waar ik wel iets kan veranderen.

Meer dan de helft van alle kwaliteitsprogramma's heeft juist gefaald, omdat meteen op de grote verandering gewerkt werd. Dat is ook wat ons veelal moedeloos maakt: "Daar heb ik toch niet genoeg invloed voor."

Als we verandering noodzakelijk vinden kunnen we het beste eerst uittekenen wat de diverse verbanden en implicaties zijn. In principe is ca 85% van de omgeving onbeheersbaar. Daaraan werken betekent veel verlies van energie. Weten waar je wat kunt doen en dan onderzoeken hoe dat aan te pakken, heeft een olievlekwerking. Via andere in je omgeving gaat dat zo verder. Mensen zijn pas bereid te veranderen als ze zien wat er voor hun beter aan is. Dit is de kracht van 'product champions'. Zij beginnen zelf en bewerken hun omgeving stap voor stap.



**Zoek de 15% naar idee van G. Morgan, De Nieuwe Manager Scriptum Management,**

*Zelfs de langste reis begint met een eerste stap.*

Als een heel bos op orde moet worden gebracht kun je gewoon ergens beginnen met het sprokkelen van dood hout in plaats van een uitgebreide hiërarchie te ontwerpen. De tijd wordt dan vooral gevuld met praten over, in plaats van werken aan. Het is gewoon zaak eerst te onderzoeken wat direct te veranderen is, waar je wel invloed op hebt. D.w.z. creatief zijn binnen de ruimte die je hebt..

**Creativiteit:**

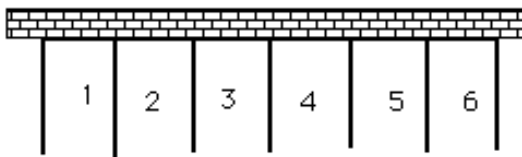
**5% inspiratie,**

**50% transpiratie en**

**45% vrije speelruimte, die je zelf moet nemen ?!**

Zoals de boerenzoon in de volgende situatie.

Een boerenzoon wilde varkens gaan fokken. om hem aan te moedigen gaf zijn vader hem 7 houten wanden en 6 biggen. Zo kon hij 6 stallen maken tegen een stenen muur:



Maar 's nachts werd er een wand gestolen. De zoon wist dat hij er niet meer zou krijgen, hoe moest hij dit oplossen?

De figuur is na te leggen met lucifers



**reactiveren**

Voor iedereen die zelf creatief wil werken en/of dat wil organiseren is dit **werkwoord** interessant. Het geeft inzicht in de ingrediënten van creativiteit, de mogelijkheden en onmogelijkheden en de moeilijkheden die echte creatieve personen hebben met strakke organisaties. Hier ligt m.i. erg veel ruimte voor verbetering. Want tussen creatieve geest en organisatie doen zich heel bijzondere problemen voor; hoe organiseer je ongevraagde dingen? Net zoals voor kwaliteit hebben we voor creativiteit geen werkwoord en dat bemoeilijkt het organiseren. (Loesje: Zorgen moet

je niet maken maar doen) En waarom ? Omdat ons denkkader bij naamwoorden (zoals huis) geen proces bedenkt. Bij 'verhuizing' wordt het al actiever, maar bij 'verhuizen' hebben we echt een proces in gedachten. Bij zelfstandige naamwoorden gaan we het opdelen in kenmerken en als we die samenvoegen geeft dat wel eens vreemde resultaten; synergie is namelijk nooit echt voorspelbaar.

De manier waarop we onderdelen aanpakken is erg subjectief (James Hillman heeft zo zes denkkaders gegeven die het woord creativiteit oproept, zie hieronder) en dat kan voor anderen chaotisch overkomen. Ik stel daarom voor 'creactiveren' (creatief actief zijn) als werkwoord voor het managen van creatieve processen. Immers als we zoiets speciaals (inspiratie en bezetenheid) willen organiseren, mag een manager dat niet willen doen volgens de normale (hiërarchische) regels. Mensen (ook Scheppende) zijn immers meer dan *resources*, ze zijn autonoom. Wat we nu zien is dat organisaties gemakkelijk in een 'creadox' (creatieve paradox; term van COCD) verzeild raken: benoem het probleem, bedenk zoveel mogelijk ideeën en doe vervolgens wat je normaal gesproken zou doen.

En wat zo'n bijzonder iets als creativiteit heel duidelijk laat zien is dat mensen meer zijn dan resources. Dat mensen creatief kunnen worden in een omgeving die hun daarvoor de gelegenheid biedt, zeker als de organisatie open en vrij is zodat de creatieve energie niet in het ontduiken van de regels hoeft worden gestoken. Een situatie die zich gemakkelijk voordoet als 'onderhouds-management' de gewone gang van zaken is.

Een creatieve denkwijze kenmerkt zich door de bereidheid geprovoceerd te willen worden. Door provocatie bewust toe te laten kunnen bestaande situaties geherformuleerd worden. Door een situatie of ding te herformuleren kunnen zij een opstapje vormen naar een nieuwe voorstelling van de bestaande situatie. Die bereidheid of openheid om het eens anders te bekijken, levert nieuwe gezichtspunten en kan zo nieuwe mogelijkheden laten zien. Creëren is vooral kijken naar hoe dingen of situaties zich ontplooien. Het is de leegheid hebben om situaties of dingen zich op natuurlijke wijze te laten ontplooien en van dit vanzelf-principe gebruik te maken. Uiteindelijk lijken mensen, situaties of dingen op het eerste gezicht dikwijls ingewikkeld. Door rustig te kijken kunnen de wikkels vallen en kan alles zich volgens zijn natuurlijke patroon ontwikkelen. Want datgene wat nutteloos lijkt hoeft dit helemaal niet te zijn.

Toen Nan Po Tsu Chi door de Shang Heuvels zwierf zag hij een reusachtige, eigenaardige boom. Toen hij goed keek zag hij dat de kleinere takken gekruld en gedraaid waren en niet als balken gebruikt konden worden. De grote stam was ook helemaal misvormd en niet te gebruiken. Toen hij van een blad proefde, werd hij bedwelmd en leek drie dagen lang dronken.

Tsu Chi zei: 'Deze boom is inderdaad nergens goed voor. Geen wonder dat hij zo groot kon groeien. Zo zit dat! Heilige mannen koesteren deze waardeloosheid!' Andere bomen worden gebruikt en kunnen nooit doorgroeien.

Het is net zoals bij de ossen met een wit voorhoofd, varkens met een omhooggedraaide snuit niet geofferd mogen worden aan de Rivier Goden. Shamanen geloven dat deze wezens ongeluk brengen. Heilige manen echter, geloven dat zij heel gelukkig zijn."

Chuang Tse

**Het décor waartegen deze gebeurtenissen zich afspelen is scheppende creativiteit: de samenwerking, de invulling van hun werk, angsten en behoeften, de organisatie, taakopvatting, kortom alles wat er speelt wordt door mensen ervaren vanuit het creatieve instinct. Onze opvatting over creativiteit wordt vanuit het onbewuste gevormd. Onze voorgeschiedenis heeft ons succesvol doen zijn op een (of meer) bepaalde manier, die we dan ook zullen blijven toepassen.**

**De zes hoofdrolspelers in het verhaal (UI, in bewerking) doen wat zij doen omdat ze denken het goed te doen. En creativiteit is de wijze waarop we dat organiseren, wat wij zelf vinden hoe het gedaan zou moeten worden, want we vullen creativiteit altijd op een**

persoonlijke wijze in. James Hillman<sup>1</sup> noemt verschillende voorstellingen die mensen hebben over creativiteit; verschillende manieren waarop ze het creatieve instinct willen en kunnen toepassen. Deze verschillende zienswijzen leveren niet alleen een andere kijk op, maar geven ook hun eigen gevoel van betekenis en eigen waarheid. En als we ontdekken of vinden dat iemand niet creatief zou zijn, is het goed eraan te denken dat dit instinct (naast activiteit, seksualiteit, reflectie en VOEDSEL) zich in heel wat verschillende vormen kan tonen.

Als we de acteurs van UI zouden ordenen volgens deze typologie zou dat er zo uit kunnen zien:

- Patrick: Ordening in (waargenomen) chaos creëren.
- Oriane: iets volkomen nieuws/origineels creëren.
- Desmond: Het oude vernietigen om het nieuwe te kunnen scheppen.
- Sol: 'Gewoon' op een inventieve manier problemen oplossen.
- Famke: Succes en/of beroemdheid, bijzonder zijn en niet gemiddeld.
- Mary-An: verandering is natuurlijk proces, na zomer komt altijd winter.

Uiteraard is dit maar een enkel aspect van de persoonlijkheid, natuurlijk zijn andere karaktertrekken van invloed, maar voor de creatieve houding lijkt dit wel de dominante houding van de spelers.

In samenwerking willen deze verschillende inzichten gemakkelijk tot problemen leiden, zeker als we met sterke persoonlijkheden te maken hebben. Het is dan de organisatievorm die (on)mogelijkheden kan scheppen en juist hier ontstaan de problemen, want het vergt een enorme wijsheid om andere gezichtspunten te accepteren en 'toch' niet te denken dan de eigen manier 'toch' de beste is. Managen van creativiteit vereist dan ook nogal wat kennis en sociaal-emotionele vaardigheden, zoals de belevenissen bij UI laten zien. En waar het objectieve denken geneigd is om vooral (en dikwijls alleen) het IQ als maatgevend te beschouwen, tonen o. A. de meervoudige intelligenties<sup>2</sup> wel degelijk andere 'Q's' aan. Zo spreekt S.R. Covey<sup>3</sup> over vier rollen van persoonlijk leiderschap en samenhangende kwaliteiten in de organisatie: het Hoofd IQ; Juiste richting kiezen, het Hart EQ; Empowerment, het Lichaam FQ; Organisatie stroomlijnen; Ziel SQ; Rolmodel zijn.

En Wim Salters<sup>4</sup> over IQ, weten en kennen- het hart, EQ, motivatie en SQ (spirituele quotiënt) en handen, actie als AQ. Allemaal manieren om subjectiviteit en objectiviteit in samenhang te zien. Voor een vollediger toelichting zie AQAL in A tot Zen.

Herformuleren betekent een stoel als trap gebruiken, een paperclip voor veel andere dingen gebruiken, een richtingaanwijzer als achteruitrijlicht gebruiken, leren als een spel zien, beelden in wolken zien, het milieu als een zorg zien, enz. Het is gewoon anders kijken. Een goede oefening om aan dit kijken te werken is te gaan tekenen.

Pak eens een bloem en probeer die na te tekenen. Als het potlood een lijn volgt moet je naar de bloem kijken en niet op het papier. Dit vereist enige oefening maar is zeker de moeite waard om te ontdekken waar we onze eigen tekening leggen op de werkelijke tekening. Details zullen belangrijk worden. Dit ontdekken is werken aan je eigen creativiteit.

Ook in groep kan het leuk en boeiend zijn om allemaal een boerderij te tekenen om ideeën op te wekken. Daarna kunnen we de boerderij eens vergelijken en de verschillen zullen duidelijk maken we allemaal de werkelijkheid op een verschillende manier zien. Bij de een zal de schuur groot zijn (hij of zij denkt misschien vooral aan de voorraad), bij de ander zullen er veel koeien zijn onder een grote zon (misschien speelt daar vooral de produktie een rol). Een ander zal loopstallen gebruiken, wat weer efficiënt is.

---

<sup>1</sup> On the psychology of creativity in: The Myth of Psychoanalysis

<sup>2</sup> Dr. Howard Gardner

<sup>3</sup> De 8<sup>ste</sup> eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie

<sup>4</sup> Tien essenties van persoonlijke transformatie, Nieuwe dimensies

Als er niet zo gemakkelijk getekend wordt, kunnen misschien de kenmerken opgeschreven worden, ook dan zal de vergelijking de verschillende invalshoeken duidelijk naar voren brengen.

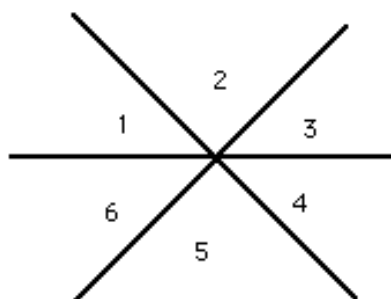
Zo is de werking van de ego en de complexen te verklaren met een metafoor. Het ego vergelijken we met de desk top en het onbewuste met de harde schijf, vol met bestanden= complexen. Op het scherm kan ik niet alle informatie uit alle bestanden ineens zien. Als het nodig lijkt roep ik bepaalde bestanden op. Een probleem kan zijn dat bepaalde bestanden een onduidelijke naam hebben of onderwerpen betreffen die tamelijk pijnlijk waren en slecht zijn afgewerkt. Ik heb deze als het ware verzegeld. Toch nemen ze ruimte in en beperken de capaciteit van de harde schijf. Vandaar dat het toetsenbord gedeeltelijk in het onderbewuste ligt. Ik kan wel van alles willen maar 'onverwerkte' bestanden spelen hun onverwachte rol: Freudiaanse verspreking. Als ik de bestanden van tijd tot eens doorneem en herorden, weet ik ook veel beter wat er allemaal beschikbaar is en zal het associatieve denken beter werken.

De situatie is dat mijn ego het bewuste deel is en de aandacht regelt. Tegelijkertijd schakelt dit ego voortdurend over naar het onbewuste om te kijken of er informatie bekend is. Dit gaat zeer snel bij bekende zaken en langzamer als we met een volkomen nieuw onderwerp bezig zijn. De complexen zijn netwerken van informatie, die op een speciale manier geclusterd zijn. Negatieve complexen zijn pijnlijke zaken (herinneringen) die we verdrongen hebben. Als iets daar nu mee te maken heeft dan zullen we afgeleid worden en iets anders willen doen. Zo zijn het op paradoxale wijze juist de verdrongen zaken die onze aandacht het meest opeisen en zo sturen.

Zo kan bij een metafoor iedere deelnemer opschrijven wat hij of zij daaraan herkent. Daarna wordt dit vel doorgegeven aan de volgende, die er weer andere dingen bij kan schrijven en zo de tekening verrijkt. Door de associaties zal de verbeelding geprikkeld worden. De ronde is voltooid als iedere deelnemer zijn of haar eigen blad terug heeft. Zo is er 'gediscussieerd' zonder verlies van energie met kritiek.

Visualiseren is altijd een goede manier om van onze intuïtie bewust te worden en te zien wat er allemaal bij komt kijken en wat de anderen erover denken. Want om echt iets van de grond te krijgen is bijna altijd de medewerking van anderen vereist.

De oplossing van de stallen (zie Bewust) :



### **Minder betekent soms meer!**

In het geval van de varkensstallen verlaat je de uitgangssituatie volkomen. Toen de boerenzoon dat deed bleek dat hij wel zonder de muur kon. Door gebruik te maken van de feiten, zijn wanden, bouwde hij zes stallen, alleen in een ander model.



**eugden**

*Doelgroep: als je je vooral in doelgroepen beweegt, kom je zelden andere meningen tegen...*

In haar boeiende boek: *De 9 deugden voor op je werk*<sup>5</sup>, introduceert Marjan van Lier de deugden als middel om je *bezieling* weer terug te vinden. “Omdat creatieve, autonome, toegewijde en zelfbewuste mensen de grootste mogelijkheden lijken te hebben op de arbeidsmarkt, kan bewuste toepassing van de deugden een leerzaam en tegelijkertijd spannend spel zijn.” De originele deugden zijn geformuleerd door de katholieke kerk in de middeleeuwen. Het zijn drie theologische deugden: Geloof, Hoop en Liefde, en de vier zgn. ‘kardinale’ deugden: Voorzichtigheid, Rechtvaardigheid, Kracht en Matigheid (ontleend aan de *Politeia* van Plato).

En inderdaad is het zo dat als we een creatieve houding willen ontwikkelen, de deugden een duidelijk kompas zijn om maximale zelfontplooiing te bereiken.

Het is dan meer dan een aantal trucjes en technieken verzamelen om creatief bezig te zijn. De kern klopt dan niet en het resultaat zal er naar zijn.

De houding geeft een duidelijke *vorm* aan ons handelen. Het maakt mogelijk om eerlijk en authentiek om te gaan met steeds wisselende situaties en andere inhouden. En een authentieke houding is wat juist nu met de snelle veranderingen evenwicht kan geven tijdens het avontuur dat leven toch kan zijn.

Een meester zei eens: “Vóór iemand Zen studeert, zijn bergen bergen en een rivier is een rivier. Wanneer hij echter Zen zoekt, dan zijn de bergen voor hem geen bergen meer en is een rivier geen rivier meer. Later als hij rust gevonden heeft, dan zijn voor hem bergen weer bergen en is een rivier weer een rivier.”

Een ander waardevol boek is **Waarde(n)vol Leiderschap van Keshavan Nair**<sup>6</sup>. Het is een boek over waarde(n)vol leiderschap (oorspronkelijke titel: *A higher Standard of Leadership - Lessons from the Life of Gandhi*), waarbij aan de hand van het leven van Gandhi aangetoond wordt dat iedereen bepaalde principes van leiderschap kan toepassen in zijn leven. Het gaat uit van vier principes. Geen normen (regels), maar de absolute (en onzichtbare) waarden: 'waarheid' (oprechtheid), 'geweldloosheid' en 'dienstbaarheid aan anderen'. Deze principes zijn tijdloos en worden in de toepassing tijd- en plaatsgebonden (en dus zicht- en tastbaar). Gandhi geloofde dat deze drie principes betrokken kunnen worden bij het kiezen van doelen en strategieën, en Nair vult dat aan door te stellen dat winst en continuïteit niet de hoogste waarden voor organisaties zijn maar deze morele waarden (wat aansluit bij de vraag uit de Societal Marketing '*should it be sold?*').

Als we een situatie hebben onderzocht (geanalyseerd) moeten we ideeën genereren. In deze fase zijn de dingen niet meer zoals ze normaal zijn. Om onze vaste kijk op situaties en dingen te veranderen, zijn ze even niet meer wat ze schenen te zijn. Als we ons een auto voorstellen met vierkante wielen, weten we dat dat niet kan, maar stel je eens voor dat je in zo'n auto rijdt. Dan zal je aandacht naar de vering worden geleid of naar het wegdek. In het eerste geval zal de vering verbeterd kunnen worden (bij de Citroën hebben ze ongetwijfeld in een auto met vierkante wielen gezeten!). Als de aandacht op het wegdek gericht wordt kom je vast terecht op een monorail. Daarna wordt alles weer normaal, onder de Citroën liggen ronde wielen en de monorail heeft geen wielen.

---

<sup>5</sup> Uitgeverij Het Spectrum B.V. isbn 90 274 68850, 2000

<sup>6</sup> Scriptum Management, 1998 , ISBN 90 5594 1204

## Zoek de verborgen betekenis:

Leg 4 lucifers naast elkaar en door er 4 bij te leggen blijft er 'niets' over.

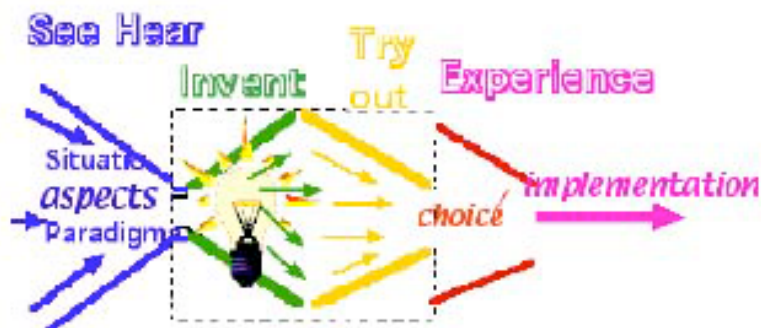


Tijdens de analyse wordt de situatie onderzocht zoals een fotograaf een rapportage maakt, altijd teveel foto's. Daarna in de donkere kamer is er een andere realiteit. Met de rode lampen ziet alles er anders uit (rood licht verhoogt ook de geestelijke activiteit, zie yin/yang) en foto's worden ontwikkeld en afgedrukt. Details worden uitvergroot en montages gemaakt. Even is alles anders dan in de werkelijkheid daarbuiten. Als de foto's zijn afgedrukt kan het licht weer aan. Dan is er weer die andere werkelijkheid en wordt duidelijk wat de fotograaf heeft gezien.

In onderstaande figuur geeft het omkaderde gedeelte aan wanneer in het creatieve proces alles anders is: oordeel uitstellen, geen oplossingen maar ideeën, voortbouwen op ideeën van naderen, gekke / onmogelijke ideeën toelaten, etc.



of



*lateraal*

De 'magische formule' begint met "Stel eens dat ....." of "Veronderstel dat ....." De veronderstelling voert ons naar de andere werkelijkheid waar alles mogelijk is. Een droomwereld die even echt is als die andere. Voor deze reis in de verbeelding kunnen allerlei technieken gebruikt worden, maar ze berusten allemaal op een en

hetzelfde principe: maak de droomreis naar de verbeelding gedisciplineerd, serieus, in een beschermde omgeving en met een reisleader die humor heet.

Als je weet waar je naartoe wilt, ben je er nog niet! Ideeën genereren betekent ons oordeel uitstellen. Als we dat niet uitstellen hoor je meteen de 'hoe'-vraag. Veel mensen zijn geneigd deze vraag meteen te stellen. Hij is alleen belangrijk als bedoeld wordt: "Hoe gaan we ideeën genereren?" Je moet eerst weten wat je wilt en dan creatief te werk gaan om alternatieve manieren te vinden om dat te bereiken, zoals de volgende oplossing duidelijk probeert te maken.

De oplossing hier heeft alles te maken met het feit dat de dingen dikwijls niet zijn wat ze op het eerste gezicht schijnen te zijn. Dit is een 'taaluitdaging', 'niets' betekent hier niet: geen lucifers.



*Als leren tot een verandering in het gedrag moet leiden, dan moet het een persoonlijke betekenis hebben. (norm=cognitief) Als we een emotionele dimensie aan leren toevoegen, zal de leerling persoonlijk betrokken raken. (waarde= affectief) Dit zal dan leiden tot een verandering in het gedrag van de leerling.*

*G.I. Brown (Confluent Education)*



Twee letters die een woord vormen dat deuren kan openen. Het is namelijk de sleutel naar nieuwe mogelijkheden, andere situaties en andere mensen. Het betekent niet stoppen maar verder gaan en associaties of combinaties maken, die er op het eerste gezicht niet waren.

Emotie wijst op het subjectieve (en intersubjectieve), dat wat wij mensen *innerlijk* ervaren aan gevoelens, woede, angst, vreugde, interesse, etc. De wetenschap die zich daar vooral mee bezig heeft gehouden van oudsher is de filosofie (al zo'n 2000 jaar) daaruit voortgekomen is de psychologie. Als we de tijd indelen in premodern, modern en postmodern, zien we dat de grote verdienste van de moderne tijd de uitwerking (differentiatie) van de Grote Drie (Schoonheid: subjectieve waarheid; het Goede: intersubjectieve waarheid en de Objectieve waarheid). Het was van grote betekenis voor de (objectieve) wetenschap. De moeilijkheid was echter dat hierdoor het niet zichtbare (innerlijk subjectieve) van de landkaart verdween. Het postmoderne denken ging hierop door en introduceerde *aperspectivisme* (verschillende

gezichtspunten laten iets anders zien en daarnaast is de context heel bepalend); dit ging zelfs zo ver dat geen enkel gezichtspunt beter zou zijn dan een ander, alles werd relatief. In zekere zin is dit ook terecht; bijv. de betekenis van *band* heel verschillend als ik praat over een fiets, cassette recorder of relatie. Dit zou op zich heel goed werken als de landkaart naast deze objectieve (uiterlijke) realiteit ook de subjectieve (innerlijke) realiteit zichtbaar zou maken, maar hier lijkt het erg op *platland*<sup>7</sup>. Bij creatieve technieken is het van belang om juist alle gevoelens vrije baan te geven, een vrije excursie, zowel subjectief als objectief.

-----  
Denk aan de klassieke brainstormingstechniek. Het zijn ontspannen groepsbijeenkomsten, waarbij ongebreidelde discussies moeten leiden tot fantasierijke invallen. Eigenlijk is alle creatieve denken brainstorming; we bestormen de rechterbreinhelft.

Meestal bestaan de verschillende technieken uit variaties bij het kiezen van vertrekpunten (bijv. alleen de leider weet het exacte probleem en leidt de groepsleden hier naartoe) en katalysators. Zo'n katalysator kan bijvoorbeeld een metafoer of omkering zijn.

Als we een organisatie vergelijken met een organisme zal de beschrijving van het organisme, bijvoorbeeld een leeuw of een boom, allerlei kennis bij de deelnemers oproepen. Als dit beeld compleet is kan het worden vergeleken met de probleemsituatie. De opgeroepen kenmerken zullen ons met een frisse kijk naar de bekende situatie doen kijken.

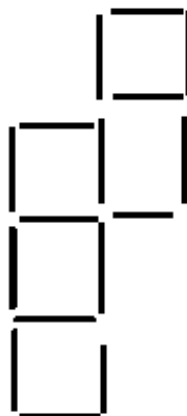
Bij de omkering gaan we uitgebreid na wat we persé niet willen. Op zich een hele leuke manier die meestal zeer inspirerend werkt. Zo zouden we een denkbeeldig advies kunnen schrijven voor een concurrent om in de puree te raken. Daarna word de lijst omgekeerd. Dan weten we precies waar we aan moeten denken en wat we moeten doen.

Zo kan ook met de 'En ...' methode worden gewerkt. Nadat er een aantal suggesties en ideeën zijn opgewekt, worden ze een voor een behandeld, waarbij we steeds de vraag stellen: 'En wat kan er dan ook nog?' De bestaande ideeën worden zo een springplank om nog verder te kijken. Uiteindelijk zijn de eerste suggesties meestal nogal voor de hand liggend.

#### **Feiten zoeken:**

Hier zijn 5 vierkanten uitgelegd.

Door slechts twee lucifers te verschuiven liggen er maar 4 vierkanten.

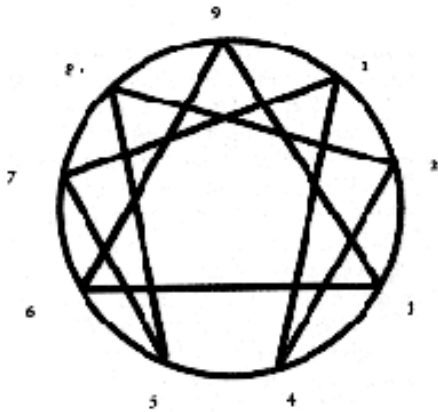


<sup>7</sup> flatland is de term die K. Wilber gebruikt als slecht een kwadrant van de 4 wordt gebruikt om de wereld te verklaren. Zie o.a. Integrale psychologie.



enneagram

(in het kort)



#### 1. De perfectionist

is kritisch voor zichzelf en anderen; zeker van een goede oplossing; voelt zich ethisch superieur; maakt zich zorgen om fouten te maken; gebruikt *zullen* en *moeten* vaak, ergert zich aan fouten van anderen. Emotionele uiting is moeilijk, ernstige en beheerste houding, is niet gauw tevreden.

Gezonde typen (1) zijn kritisch en slim; de morele helden.

#### 2. De gever

vraagt affectie en waardering. Zoekt genegenheid en appreciatie door zich

onmisbaar te maken voor een ander. Helpt anderen. Manipuleert. Heeft verschillende persoonlijkheden. Kan explosief zijn. Heeft moeite met ontvangen van hulp en met grenzen te stellen aan de eigen behulpzaamheid. Gezonde typen (2) zijn werkelijk zorgzaam en behulpzaam.

#### 3. De succesvolle werker

streelt zijn ego door resultaten en doelen te bereiken. Competitie zoeker. Geobsedeerd door het imago van een van een kampioen met de bijbehorende status. De meester bij openbare vertoningen, nonchalant en zelfverzekerd. Verwacht zichzelf met de functie die hij bekleedt. Kan de indruk wekken meer productief te zijn dan hij eigenlijk is.

Gezonde typen (3) kunnen effectieve leiders zijn, goede inpakkers, competente verkopers, leiders van winnende teams.

#### 4. De romanticus

is aangetrokken door het onverkrijgbare; het ideaal is nooit aanwezig. Droevig, tragisch, artistiek, gevoelig; gefixeerd op de niet aanwezige geliefde, het ontvallen van een vriend.

Gezonde typen (4) zijn creatief in hun levenswijze en kunnen anderen helpen hun pijn te verlichten. Zij zijn gericht op schoonheid en het sterke gevoelsleven: geboorte, sex, intense belevingen en de dood.

#### 5. De waarnemer

behoudt emotionele afstand van anderen. Beschermt privé zaken mengt zich niet in andermans zaken. Alles alleen doen is een verweer tegen inmenging. Voelt zich leeg door betrokken te zijn en door andermans noden. Deelt verplichtingen in hokjes, verwijdert zich van mensen, hun gevoelens en hun zaken.

Gezonde typen (5) kunnen excellente beslissers zijn en ivoren toren intellectuelen.

#### 6. De loyale scepticus

angstig, plichtsgetrouw, geplaagd door twijfels. Talmt, denkt in plaats van te doen; is bang om actie te ondernemen omdat zich bloot geven tot aanvallen kan leiden. Identificeert zich met underdog situaties; anti-autoritair; zelf opofferend; trouw aan de doelstelling. De fobische typen (6) wankelen, voelen zich aangevallen, en zakken in elkaar in een bedreigende situatie. De contra-fobische typen (6) voelen zich altijd in een hoek gedrukt en gaan daarom erop uit om het gevaar op een agressieve manier te confronteren.

Gezonde typen (6) zijn goede teamgenoten, loyale verdedigers en goede vrienden.

Zullen voor een goede zaak willen werken op de manier waar anderen dat voor zichzelf willen doen.

#### 7. De levensgenieter

de gezellige; de eeuwig jeugdige. Dilletantisch; vluchtige liefdes; oppervlakkigheid; avontuurlijk; het leven verrukkelijk vinden. Moeilijkheden bij inzet; wil de mogelijkheden open houden; wil emotioneel niet negatief betrokken worden. In het algemeen vrolijk; stimulerende persoonlijkheid; begint aan iets maar maakt het nooit af.

Gezonde typen (7) zijn vernieuwend, boeiende vertellers, enthousiast en veelzijdig.

#### 8. De baas

heel erg beschermend; komt op voor zichzelf en vrienden; vechtlustig; neemt de leiding; houdt van een gevecht. Hij moet de leiding hebben. Openlijke vertoning van woede en kracht; heeft respect voor opponenten die hem durven te weerstaan en te bevechten. Maakt contact door kleine confrontaties. Excessen in het dagelijkse leven: te veel; te laat thuis en te luidruchtig. Kent het effect van eigen gedrag niet, ongeduldig.

Gezonde typen (8) zijn zeer goede leiders, speciaal in de tegenstandersrol. Kunnen goede krachtige medestanders zijn voor anderen; willen de weg vrij maken voor vrienden.

#### 9. De bemiddelaar

geobsedeerd door ambivalentie; ziet alle gezichtspunten; verwisselt gauw eigen standpunt voor die van anderen. Stelt echte doelen uit door niet noodzakelijke activiteiten. Tendeert naar bevrediging door eten, TV en drank. Kent andermans problemen beter dan die van hemzelf. Tendeert naar afdwaling, weet niet of hij hier moet zijn of niet, moet hij zich bij het team aansluiten of niet. Maakt compromissen; woede komt meestel via indirecte manieren naar buiten.

Gezonde typen (9) zijn goede vredestiters, counselors; onderhandelaars; zij hebben succes wanneer zij onderweg zijn.

---

Bij de volwassen mens kunnen we dan het succes zie van de ontwikkeling van de ontwikkelingsfasen zoals door Freud beschreven:

Oraal (0-2 jaar)

Anaal (2-3 jaar)

Fallisch (3-6 jaar)

Latent (6-11 jaar)

Genitaal (vanaf 11 jaar)

Vooraf de eerste drie fasen lijken erg belangrijk voor de ontwikkeling van de persoonlijkheid.

#### **De orale fase (0-2 jaar)**

De mond is de belangrijkste bron van genot, wat nodig is voor overleving: de baby zuigt instinctief. Door orale bevrediging ontwikkelt de baby vertrouwen en een optimistische persoonlijkheid. Het is de periode waarin de narcistische basis van een mens tot stand komt.

Als er een gebrek aan orale stimulatie is -als er te snel gespeend wordt - kan de persoonlijkheid pessimistisch, wantrouwend, cynisch of agressief worden. Het 'blijven steken' in dit stadium heet **orale fixatie**

#### **De anale fase (2-3 jaar)**

De bron van genot verschuift naar de anus; het kind wordt zich bewust van zijn darmen en leert ze te beheersen, en dat vergemakkelijkt de zindelijkheidsstraining. Het kind dwingen te 'gaan' kan leiden tot een weerzin om iets op te geven in *het algemeen*. Zo iemand kan tot een hamsteraar of een vrek uitgroeien - klassieke voorbeelden van anaal vasthouden!

Overbezorgdheid over 'regelmatig gaan' kan weer leiden tot een obsessie met op tijd zijn, of juist tot een altijd te laat komen. Ouders moeten regelmaat en hygiëne aanmoedigen. Door zelf de beslissing te nemen, zet het kind een grote stap in de

richting van zelfstandigheid, het krijgt zelfvertrouwen en een idee wanneer het iets moet 'opgeven'. Maar een te grote strengheid bij het dwingen van het kind te 'gaan' of bij de timing of hygiëne kan problemen met de persoonlijkheid veroorzaken - afhankelijk van de manier waarop het reageert ...

Te veel nadruk op hygiëne kan leiden tot een obsessieve persoonlijkheid, iemand die zich altijd afvraagt of hij wel schoon is. Of juist het tegendeel, iemand die altijd vies is.

### ***De oedipale of fallische fase (3-6 jaar)***

Kinderen worden zich bewust van hun genitaliën (het 'met zichzelf spelen') en van geslachtsverschillen. ***Het Oedipuscomplex***

Elke jongen doorloopt, onbewust, een serie van subfasen:

- (a) Hij ontwikkelt een sterk verlangen naar zijn moeder.
- (b) Hij wordt zich bewust van de sterke band tussen zijn ouders (die bij elkaar slapen).
- (c) Hij wordt jaloers op zijn vader en gaat hem haten.
- (d) Hij wordt bang voor zijn vader omdat die zijn ware gevoelens zou kunnen ontdekken  
(dat wil zeggen het verlangen, de jaloezie en de haat van de jongen).
- (e) Hij krijgt angst voor de ultieme straf voor een jongen - CASTRATIE !

De *oplossing* voor het probleem van het Oedipuscomplex vindt plaats op weg (=ontwikkeling) naar 'normaliteit'. Het jongetje gaat zich identificeren met, dat wil zeggen hij gedraagt zich naar het model van de vader. Hiermee is het probleem opgelost, want zijn zoals zijn vader is, betekent zowel dat zijn vader hem niet zal straffen en zijn moeder hem zal mogen !

Door ***identificatie*** neemt het jongetje de houding, morele opvattingen (vorming van het superego) en de geslachtsrol van zijn vader over.

Omdat haar moeder hetzelfde is, gaat het meisje zich met haar 'identificeren', dat wil zeggen haar morele opvattingen en geslachtsrol overnemen. (Overigens is de ontwikkeling van het meisje door Freud nooit zo precies beschreven. Dit wordt wel het Electracomplex genoemd.)



*"There are no mistakes in life. Some people say.  
It is true sometimes. You can see it that way."  
Bob Dylan<sup>8</sup>*

Het idee dat iets fout is gaat uit van de fictie dat er een juiste manier zou zijn waarop iets zou moeten gebeuren en dat we dat meteen, de eerste keer, al goed moeten doen. Die juiste manier is de 'normale, gewone' manier. Afwijken betekent dan fout en creativiteit betekent juist iets anders, op een nieuwe manier proberen. Dus fouten maken hoort erbij. Het zijn dikwijls de fouten die ons nieuwe kansen bieden. We leren het meest van onze fouten. Als we die niet willen maken, zullen we dus ook niet leren. Dus fouten willen maken is zo dwaas nog niet! In de creatieve sessie controleren we deze dwaasheid. Als we steeds fouten willen vermijden of, nog erger, bang voor zijn, zijn we ongecontroleerd dwaas.

Deze angst voor fouten is het gevolg van de kortzichtige benadering, die alleen succes belooft en fouten afstraft.

---

<sup>8</sup> "Er bestaan geen fouten in het leven. Zeggen sommige mensen wel eens. Het is soms waar. Je kunt het zo bekijken."

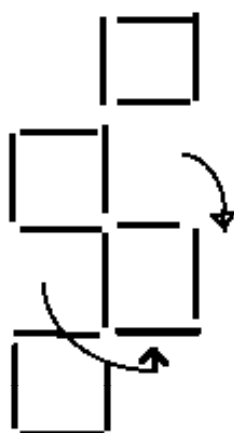
Feedback of terugkoppeling is het sleutelwoord bij fouten. Zonder fouten kunnen we niet leren. De directeur van Van Leer Packaging zei dat eens zo: “Als er geen fouten worden gemaakt, wordt er ook niet gewerkt. Wat telt is dat je een organisatie creëert die de fouten eruit haalt voordat ze bij de klant komen.”

De bedoeling is dat je de fouten gebruikt om te zien wat er fout is gegaan zodat je het kunt verbeteren.

*‘You can fool all of the people some of the time,  
some people all of the time,  
but you can never fool all people all of the time.’  
A. Lincoln<sup>9</sup>*

‘So why try to fool ourselves?’

De oplossing van de het verdwenen vierkant bij ‘En..’ is als volgt:



Ideeën vinden betekent steeds opnieuw proberen en niets uitsluiten.  
Bij deze puzzel betekent dat van alles uitproberen om uiteindelijk te ontdekken, dat er maar twee verschoven hoeven te worden.

Uitproberen betekent accepteren dat we de ‘naam niet weten, voor het(ant)woord geboren is’.



## Promotie en preventie

In het onderzoek dat u vandaag hebt gedaan stond het thema “motivatie” centraal, dat wil zeggen, de drijfveren en de doelen die mensen in het leven hebben. Er kan heel globaal een onderscheid worden gemaakt tussen twee manieren waarop mensen in het leven staan, voor zover het gaat om het verwezenlijken van hun doelen. We noemen die manieren “promotie” en “preventie”.

Mensen met een sterke *promotie*-focus zijn gericht op het bereiken van dingen die ze graag willen, het behalen van succes, en op het verwezenlijken van hun ideale zelf. Mensen met een sterke *preventie*-focus zijn gericht op vermijden van dingen die niet willen, het voorkómen van mislukkingen, en het vervullen van hun verplichtingen (dat wat ze behoren te doen).

Mensen verschillen van elkaar in hun overheersende focus: de ene persoon is meer gericht op promotie, de ander meer op preventie. Maar ook binnen een persoon kunnen verschillen optreden. Wanneer mensen zich bedreigd voelen, of als ze in een

---

<sup>9</sup> Je kunt alle mensen even voor de gek houden, sommigen even. Maar je kunt nooit alle mensen steeds voor de gek blijven houden.

slechte stemming zijn, raken ze in het algemeen in een preventie-focus. Dit is ook heel functioneel: bij een dreiging moet de aandacht gericht zijn op het redden wat er te redden valt. Dit gaat in het algemeen samen met een vernauwing van de aandacht: de aandacht is gericht op datgene wat men wil vermijden of bestrijden. Wanneer mensen zich veilig voelen en in een goede stemming zijn, worden ze wat 'losser', wordt hun blik wat ruimer en worden ze minder kritisch; ze raken dan meer in een promotie-focus.

Beide 'toestanden' hebben voor- en nadelen. Een preventie-focus is heel nuttig bij een dreiging of wanneer je een moeilijk probleem moet analyseren en kritisch moet nadenken. Een promotie-focus leidt eerder tot verandering, ontwikkeling en tot creativiteit.



AIA

### De Olympische Scheppingsmythe

(voor presentatie zie: [www.hanskokhuis.nl](http://www.hanskokhuis.nl) > index > Gaia&Oeranos.ppt)

Vanuit Chaos steeg de Grote Moeder (Gaia) op. In haar slaap werd Ouranos geboren en uit hun samenzijn werden de drie (halfmenselijke) kinderparen geboren: 3 schikgodinnen, 3 honderdarmigearmige reuzen en 3 cyclopen.

Deze kunnen worden beschouwd als archetypen voor culturen en hoe die omgaan met zingeving: schrikgodinnen **een ontwikkeling van fatalistisch wereldbeeld, (Moir)** dat staat voor acceptatie en resignatie;

3 honderdarmigearmige reuzen: **ontwikkeling van probleemoplossend wereldbeeld:** laten we het aanpakken d.w.z. oplossen, kenmerkend voor de westerse mens en de cyclopen: de -introverte- zilvermeden, **een ontwikkeling van een creatief wereldbeeld, cyclopen** eenogig = doelgericht en smeden: warm maken en droom tot realiteit maken, creativiteit dus

Veel van onze problematiek heeft m.i. te maken met onze snelle oplossingsgerichtheid: afzonderlijke problemen benoemen en die oplossen; wat meer flegmatisme en werken binnen mogelijkheden, maar vooral meer warmte en samenbrengen (alchemie van creativiteit ?) zijn belangrijk.

Zelf vind ik deze archetypische achtergrond heel verhelderend om te laten zien dat oplossingen wel creatief kunnen zijn, maar dat creativiteit iets wezenlijks anders is dan oplossingen (en vooral de quick fix).

Voor de organisatie zullen de mogelijkheden dikwijls buiten de bestaande normen en waarden liggen....en creatief gezien is er altijd een keuze.

***En waar bitterheid is, kan geen wijsheid zijn.  
Waar wijsheid is krijgt bitterheid geen kans.  
Baumann***

ewoon

Elke seconde, elke minuut telt. Het is de eerste seconde of minuut van de rest van je leven. Elke seconde beleven als was het de eerste, is aanwezig zijn bij het moment. Het moment dat de dingen gebeuren. Dat nieuwe ideeën geboren worden.

-----

Een heel 'gewone' creatieve techniek is die van herformuleren. Je stelt hierbij steeds vragen om nieuwe gezichtspunten te vinden voor een probleem. Hierbij gaat het dus niet in de eerste plaats om ideeën maar

om het gestelde probleem op andere manieren te bekijken.

Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn bijv.

- Wat is overduidelijk in deze situatie en waarom ?
- Hoe wordt het voor de hand liggende minder gewoon ?
- Wat zijn typische klachten / problemen voor deze situatie ?
- Waarom juist dit soort klachten ?
- Wat zou ideaal zijn in deze situatie ?

Dit soort vragen geeft andere gezichtspunten en brengt ons dikwijls bij de kern van het probleem. Vervolgens kun jezelf in de situatie van het probleem plaatsen en d.m.v. visualisering de omstandigheden verkennen. Het is nooit slecht om je in de schoenen te plaatsen van 'een slachtoffer', ook al gaat het om de verpakking.

Misschien is de ideeënstarter een goede manier om eens kennis te maken met verschillende technieken.

ideeënstarter

*'t Idee dat men dadelijk begrijpt  
is veelal het begrijpen niet waard.  
Multatuli*



1 Rafel het probleem uiteen in kleinere

delen.

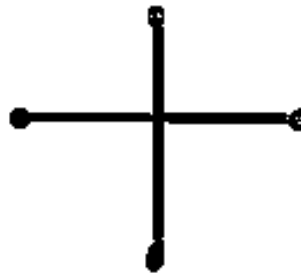
De 'verdeel-en-heers' methode, haal het eerst uit elkaar en bekijk het deel voor deel. Stel vragen over ieder deel.

- 2 Zijn ideeën voor soortgelijke problemen te gebruiken?  
Praktisch en effectief; bv. transport vergelijken met de boekhouding of hovercraft en Hoover stofzuiger;
- 3 Kan ik ideeën voor totaal andere problemen aanpassen?  
Doet men al zoiets op een ander gebied ?  
De logistiek in het huishouden vergelijken met die op het bedrijf; rups en rupsbanden, mieren en Bailey brug; JIT op de markt of de apotheek.
- 4 Hoe kan ik fouten in huidige situatie corrigeren?  
Onvolkomenheden opschrijven werkt, kijk maar naar de telefoon van 20 jaar geleden en die van nu.
- 5 Hoe kan ik de goede/aantrekkelijke kanten verbeteren?

- De goede eigenschappen opschrijven en die dan verbeteren, "het hoeft niet slecht te zijn om beter te kunnen".
- 6 Hoe kan ik het vereenvoudigen?  
Dit is om te voorkomen dat we door de bomen het bos niet meer zien: Hou het simpel: KISS: Keep It Simple & Stupid; denk aan Alexander de Grote en de Gordiaanse Knoop.
- 7 Wat kan eraan toegevoegd worden om het te verbeteren?  
Kan het verdubbeld worden? De sandwich bestaat uit 2 sneden op elkaar, een tandem twee fietsen achter elkaar; 4-wheel drive; meerkleuren pen.
- 8 Wat kan er met gunstig gevolg uit verwijderd worden?  
Kan het kleiner, lichter, compacter (walkman)?
- 9 Wat voor extra en nieuwe toepassingen zijn er?  
De richtingaanwijzer als achteruitrijlicht; tape voor isolatie die er decoratief uitziet.
- 10 Welke radicale veranderingen zijn eraan mogelijk?  
Hier moet alles worden opgeschreven, ook het meest fantastische, belachelijke en radicale.
- 11 Kan het door iets anders volkomen vervangen worden?  
Iets vervangen kan een enorme stap vooruit betekenen. Efficiënter werken kan bijvoorbeeld door gereedschappen te vervangen i.p.v. alles opnieuw in te delen of op een andere plaats te beginnen.
- 12 Hoe ziet het eruit als ik het omdraai, van achter naar voren bekijk, van binnenuit, precies het tegenovergestelde doe?  
Eens het standaardprodukt voor een andere markt maken, de manier om nieuwe gezichtspunten te ontdekken.
- 13 Hoe kunnen problemen en toepassingen variëren?  
I.p.v. aan te vallen met 'ja maar' de suggestie oppakken met "En wat kan er nog meer?"
- 14 Hoe zijn diverse aspecten te combineren?  
Het stoomstrijkijzer is een combinatie van het elektrische en het stoomstrijkijzer.
- 15 Overzicht/herhaling: hoe kan het beter gedaan worden?  
Als iets op één manier kan, kan het altijd op een andere manier. 'De eerste de beste' manier is meestal de slechtste! Waar heb ik voor het eerste het slechtste gekozen?
- 16 Wat kan er nog meer gebeuren?  
Deze vraag is bedoeld om afstand te nemen en de zaak van zoveel mogelijk kanten te bekijken.

Hoe goed u nu ziet kunt u eens uitproberen met de volgende puzzels.

Leg eens vier lucifers in een kruisvorm.  
maak vervolgens een vierkant door slechts één lucifer te bewegen.



Leg eens 6 lucifers zo dat ze elkaar goed en stevig raken. Als de spaken in een wiel is niet stevig door de dikke koppen aan het einde.



De oplossingen zijn te vinden bij de 'L' van logisch.



## art

*“Heeft dit pad een hart? zo ja, dan zit je op het juiste pad; zo niet dan is het zinloos. Beide paden leiden nergens naartoe. Maar het ene pad heeft een hart, het andere niet. Het ene pad zal je een plezierige reis bezorgen. Zolang je dat ene pad blijft volgen zul je er één mee zijn. Het andere zal je je leven doen vervloeken. Het ene pad maakt je sterk, het andere maakt je zwak. “*

*Dit is de waarschuwing van Don Juan, de Yaqui-Indiaan die Carlos Castaneda 'The way of the Warrior' leerde.*

*(The Teachings of Don Juan: A Yaqui Way of Knowledge, New York, 1974)*

-----

In ons leven hebben we altijd de keus voor de weg die we nemen. Als we vooral kiezen voor de beloning zal het een harde, kille weg zijn. Als we kiezen voor de weg van hart, zal de beloning vooral gevonden worden in het doen. Creativiteit is een manier om een hart te geven aan de weg die dagelijks gegaan wordt. Uiteindelijk kun je beter rijk leven dan rijk sterven.

Creativiteit betekent vooral ook kiezen voor verbetering, dus verandering. Dat dit niet kan door als een rechtlijnig denkende specialist door het leven te gaan. Het beeld is dan te gefragmenteerd.

Creatieve mensen hebben een fundamenteel vertrouwen, zij voelen zich sterk en dat is hun zekerheid als ze nieuwe paden inslaan. Voor hun lijkt het 'vanzelf' te gaan. Iedereen kan zo op haar of zijn weg creatieve technieken creëren.

Zo draagt ieder van ons in zichzelf een beeld hoe hij/zij graag gezien wil worden. Het is heel creatief om dit beeld eens concreet op te schrijven en uit te tekenen. Daarna kun je zelf een aantal vragen stellen zoals bijvoorbeeld:

*Wat is de ideale omgeving voor deze persoon?*

*Op wie lijkt dit beeld? Wat doet die persoon anders dan ik?*

*Wat moet ik veranderen om zo ook echt gezien te worden?*

*Wat moet er in mijn directe omgeving veranderen?*

*Wat is de eenvoudigste verandering?*

*Hoe kan ik die voor elkaar krijgen?*

*Wie en wat heb ik daar voor nodig? enz.*

*Om ten slotte te eindigen met de vraag*

*'Welke beloning verwacht ik hiervoor?'*

Dit is een heel belangrijke vraag. Het kenmerk van de creatieve persoonlijkheid is o.a. dat hij/zij geen beloning van anderen verwacht, maar de beloning vindt in het gaan van de creatieve weg. Hij/zij neemt de eigen verantwoordelijkheid en is voor de beloning niet afhankelijk van anderen.



## **eterarchie**

De "Oxford English Dictionary" geeft voor 'heterarchie' als betekenis: 'the rule of an alien'. Van Dale geeft een soortgelijke verklaring: 'heerschappij van vreemdelingen'. Duidelijk wordt wel dat het begrip refereert aan ordening, omdat bijvoorbeeld gezagsrelaties daarmee door hun aard zijn verbonden. Het begrip kan vooralsnog worden geplaatst tussen de begrippen 'hiërarchie' en 'anarchie'.

Heterarchie geeft een aanduiding over de aard van gezag en heerschappij binnen een ordeningsconstellatie. Waar we de begrippen hiërarchie en anarchie kunnen vertalen met respectievelijk 'heerschappij of gezagsuitoefening door een elite (oorspronkelijk etymologisch: 'ruling through the sacred' of 'rule of the episcopate') en 'heerschappij door geen ("chaos"), vervult het begrip heterarchie een min of meer intermediaire of hybride positie. Lagas duidt 'heterarchie' vooralsnog met 'heerschappij of gezagsuitoefening door meer/diversen'. Leiding geven is dus geen vaststaand feit meer, gegeven de situatie neemt de meest deskundige de leiding.

*Zij was geïnspireerd door een cursus van Ir. R. Van de Lugt over het ontwerpbureau IDEO<sup>10</sup>. Dit ontwerpbureau heeft een organisatievorm ontwikkeld met sterke heterarchische trekken.*

Er zijn een aantal projectteams, bestaande uit diverse disciplines. Inzet is op basis van bekwaamheid en deskundigheid: Bv. de projectleider is een werktuigbouwkundige die goed brainstorms kan leiden. Zij zien het ontwerpproces als een manier om kennis te ontwikkelen en creëren speelruimte binnen de opeenvolgende fases van oriëntatie: hier wordt de taak als uitdaging vastgelegd; vervolgens worden in de voorbereiding informatie en bronnen verzameld. Daarna worden met de verzamelde ingrediënten ideeën en mogelijkheden bedacht. In het volgende stadium worden een aantal ideeën concreet uitgewerkt en getoetst aan de taak. Daarna wordt geconvergeerd naar de implementatie. Steeds opnieuw is er bedenktijd, bezinningstijd, rijpingstijd en loslaattijd, zodat elke volgende fase eenduidig wordt ingegegaan. Informatieuitwisseling (laterale contact) vindt plaats via brainstorm, maandagochtendoverleg en teamleidersoverleg.

Uitgangspunten zijn:

- *Supporting the organizational memory (databank en echte voorbeelden)*
- *Skills & variety*
- *Keep doubting*
- *Learn from mistakes*
- *Impressing the customers.*



**ologram**: het holografisch experiment van Dr. David Bohm

....'En Heisenbergs onzekerheidsprincipe toont aan dat we een verschijnsel niet kunnen observeren zonder het te veranderen. De fysische eigenschappen die we

---

<sup>10</sup> **The Art of Invention, Tom Kelly & IDEO masters of Innovation, Jeremy Myers**

waarnemen in de 'externe' wereld' zijn in onze perceptie niet alleen psychologisch verstrengeld, maar ook ontologisch. Het tweede zeer wezenlijke verschil tussen de fysica van Newton en de quantummechanica is dat de fysica van Newton gebeurtenissen voorspelt en de quantummechanica de waarschijnlijkheid van gebeurtenissen. Volgens de quantummechanica is de enige relatie die valt vast te stellen tussen gebeurtenissen statistisch - dat wil zeggen een kwestie van waarschijnlijkheid. David Bohm, professor in de fysica aan het Birckbeck College van de Universiteit van Londen, stelt dat de quantumfysica in feite berust op een nieuwe soort perceptie. Volgens Bohm: 'We moeten de fysica omdraaien. In plaats van uit te gaan van delen en aan te tonen hoe die samenwerken (de Cartesiaanse orde) beginnen we met het totaal. Bohms theorie is verenigbaar met het theorema van Bell. Uit het theorema van Bell volgt dat de ogenschijnlijk 'afzonderlijke delen' van het universum *wellicht op een diep en fundamenteel niveau op nauw verstrengelde wijze verbonden zijn*. Bohm benadrukt dat het meest fundamentele niveau een 'ongeschonden geheel' is, wat met zijn woorden neerkomt op 'dat-wat-er-is'. Alle dingen, ruimte, tijd en materie inclusief, zijn vormen van wat-er-is. Er bestaat een orde die besloten ligt in het proces van het universum, maar die orde hoeft niet onmiddellijk zichtbaar te worden.

(het experiment)

*In een grote holle cilinder bevindt zich een kleinere cilinder. De ruimte tussen beide cilinders is opgevuld met een heldere stroperige vloeistof als glycerine. We laten nu een klein druppeltje inkt vallen op het oppervlak van de glycerine. Door de eigenschappen van de glycerine blijft de druppel zoals hij is. Een goed afgebakend zwart vlekje dat drijft op een heldere vloeistof. Als we een van de cilinders beginnen te draaien, laten we zeggen met de klok mee, breidt de inktvlek zich uit in tegengestelde richting en vormt daarbij een streep die steeds dunner wordt, tot hij helemaal verdwijnt. De inktvlek ligt nu helemaal besloten in de glycerine, maar hij is er nog steeds. Als we de cilinder in de andere richting draaien, verschijnt de inktvlek opnieuw. Eerst duikt er een dun streepje op dat aldoor dikker wordt, tot de inkt weer verzameld is in één punt. . . Als we de tegen de klok ingaande beweging van de cilinder voortzetten, gebeurt hetzelfde, maar dan in omgekeerde richting. We kunnen dit zo vaak herhalen, als we willen. Telkens groeit een inktvlek uit tot een dun streepje en verdwijnt in de glycerine, om weer terug te keren zodra de beweging van de glycerine in de andere richting verloopt. . . Als er een volledige omwenteling met de klok mee nodig is om de druppel helemaal te doen verdwijnen, dan is er een' volledige omwenteling tegen de klok in nodig om de druppel weer zijn oorspronkelijke vorm en plaats te laten aannemen. Het aantal omwentelingen dat nodig is om de druppel te laten verdwijnen of weer te verschijnen is de besloten orde. Bohm noemt dit de **'impliciete orde'**. . .*

*We laten nu een druppel inkt op het oppervlak van de glycerine vallen, draaien de cilinder klokgewijs tot de druppel verdwijnt (een omwenteling), laten nog een druppel op de glycerine vallen, draaien de cilinder verder in dezelfde richting tot ook deze druppel verdwijnt (nog een omwenteling) en laten dan een derde inktdruppel op de glycerine vallen en draaien de cilinder nog een omwenteling, ook de derde druppel verdwijnt. Nu hebben we drie inktdruppels besloten in de glycerine. Geen van drieën is zichtbaar maar we weten waar elke druppel is in de impliciete orde. Als we de cilinder in tegengestelde richting draaien verschijnt er na een omwenteling een inktvlek (de derde), nog een inktvlek (de tweede) verschijnt na de volgende omwenteling en een derde inktvlek (de eerste) duikt op na de derde omwenteling. Dit is de ontvouwde, of expliciete orde. De drie inktvlekken lijken geen verband met elkaar te houden in de expliciete orde, maar we weten dat ze wel verband met elkaar houden in de impliciete orde. Als we de condensatie van inktdruppels in dit experiment beschouwen als 'deeltjes', hebben we Bohms hypothese van ogenschijnlijk in het 'wilde weg verlopende subatomaire verschijnselen.*



De vaardigheid om innovatie te managen kent verschillende facetten zoals: persoonlijke, groep, organisatorische en omgeving.

In het algemeen gesproken zijn er twee methoden van aanpak bij innovatie: hulp verlenen aan de risiconemer, zowel individueel, in groepen of een organisatie en de nadelige gevolgen van de risico's beperken of positief gebruiken. Deze twee ingangen versterken elkaar en de succesvolle innovator zal beiden gebruiken. Steeds meer innovatieve bedrijven werken zo met 'intrapreneurship'. Een groep uitgeselecteerden krijgt een opdracht en de middelen en moet binnen een bepaalde tijd met resultaat komen. Een boeiend verslag van zo'n aanpak is beschreven in het boek 'The Soul of a New Machine' ( John Tracy Kidder, 1981, Penguin).

Het systeem waarbinnen dit zich afspeelt bevat verschillende factoren, die invloed hebben op de perceptie van de aard en ernst van het risico en op de bereidheid om risico's te nemen.

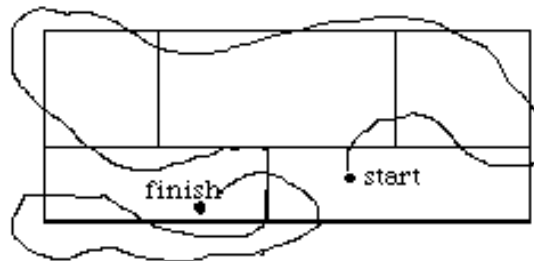
Op het persoonlijke vlak betreft dit de geaardheid, ervaring, waarden, betrokkenheid om de gestelde doelen te bereiken, zelfvertrouwen in het algemeen en met betrekking tot de vereiste vaardigheden.

Voor een groep betreft dit de gevolgen die persoonlijke actie heeft op haar of zijn directe referentiegroep: gezin, vrienden en collega's. De belangrijkste factor die groepswork bij innovatie succesvol maakt is vertrouwen. Daarnaast zijn er de normen en waarden binnen een organisatie, de druk om te conformeren: de risicobereidheid neemt aanzienlijk toe in groepen, terwijl individueel minder risico's genomen zouden worden en de wijze waarop de verantwoordelijkheid wordt ervaren. Voor een organisatie betreft dit vooral de filosofie, maar bovenal het gevoerde beleid en de cultuur. Bovendien is van belang de structuur, organisatorische ondersteuning en aanmoediging en het gevoerde beleid bij recente risicovolle activiteiten. Men hoort de laatste tijd dan ook veel over de lerende organisatie. Eigenlijk is dit in tegenspraak met zichzelf. Een organisatie is een idee dat mensen met elkaar verbindt. Het zijn de mensen die kunnen blijven leren, als hier maar een omgeving voor gecreëerd wordt. Een organisatie is een groep van mensen die samen werken voor een gemeenschappelijk doel voor hun plezier en winst. Hier moet het management ook echt in geloven. Veelal betekenen reorganisaties efficiënter werken met minder mensen voor meer winst voor minder mensen. En je moet wel heel dom zijn om dat niet te zien. Effectiever werken met meer mensen en minder winst voor meer mensen is, zeker op de lange termijn, een humanere aanpak. Het zal tot een betere 'corporate identity' en saamhorigheid leiden en betere resultaten. Bij Hewlett Packard bijv. betekende dat dat iedereen vier jaar lang genoeg nam met minder salaris, zonder ontslagen. Dit mag ongerijmd en uitzonderlijk lijken, maar is dat zeker niet. Uitgebreide onderzoeken van Daniel Kahneman van de University of Princeton geven voortdurend aan dat mensen socialer zijn dan economen verwachten. Bij een van zijn experimenten kregen de proefpersonen de volgende keuzemogelijkheid: Ze kregen \$20 en de keuze het 50/50 op te delen of \$18 te houden en \$2 weg te geven; volgens het gangbare denken zou iedereen kiezen voor \$18 houden en \$2 weg geven. Als Kahneman het experiment uitvoert, ontdekt hij da driekwart van de respondenten de 50/50 verdeling verkiest. Een volkomen irrationele respons! Hetzelfde geldt als de respondent niet weet naar wie het geld gaat. Naar het zich laat aanzien creëren velen van ons ons geluk niet ondanks, maar samen met anderen. Professor Truman Bewley van Yale, heeft ontdekt dat werkgevers niet altijd allereerst aan loonsverlaging denken en dat een werkeloze niet snel werk heeft als hij zijn salariseisen verlaagt.

Wanneer het grote Tao is vergeten,  
Verschijnen menslievendheid en moraliteit,  
Worden intelligente strategieën ontwikkeld,  
En ontstaan grote huichelarijen.  
Lao Tse

Dit alles speelt zich niet af in een vacuüm, maar in een omgeving. In de omgeving van iedere organisatie zijn er factoren die hun invloed hebben op innovatief gedrag. Bijvoorbeeld, de markt, de industrie, aandeelhouders, de nationale cultuur en milieu. De risicobereidheid verschilt per individu, groep of organisatie en per situatie. Zonder erbij na te denken neemt iedereen allerlei risico's, in hobby's zoals steile wand klimmen of motorracen, terwijl niet gemakkelijk van baan veranderd wordt. Een onderneming zal gemakkelijk een nieuwe produkt op de markt brengen en lang aarzelen voor een nieuwe structuur, terwijl de andere een produkt pas na zeer uitgebreid marktonderzoek uitbrengt en gemakkelijk de organisatie verandert. Bij de start van innovatie moeten alle relevante factoren goed worden overwogen. Allereerst zal er een visie moeten worden ontwikkeld. Als er een optimistische visie bestaat kunnen kosten, opbrengsten en waarschijnlijkheden worden geanalyseerd. Maar ook hier geldt dat de organisatie niet echt leert maar wel de mensen. Concreet betekent dat zo'n organisatie snel moet kunnen veranderen om de mensen het werken en leren mogelijk te maken. Procedures worden dan vooral geschreven met potlood en niet met inkt....

De eerste uitdaging is goed te lezen en gee grenzen te creëren. Je mag dus buiten de lijnen gaan. Je ook door een lijn gaan of een lijn volgen.



De essentie is hier steeds opnieuw kijken wat mag en wat niet mag om zo de verborgen oplossing te vinden.

Creativiteit betekent alert zijn en niet de eerste de beste als 'de beste' te accepteren.

Het is ook interessant en creatief om eens ergens anders te gaan kijken of dat te simuleren. Zo kun je met een speciale groep in de huid kruipen van de concurrent met de vraag: "Hoe krijgen we ons bedrijf uit de markt gewerkt?". Niemand kent immers de zwakheden van het eigen bedrijf zo goed als de eigen mensen.

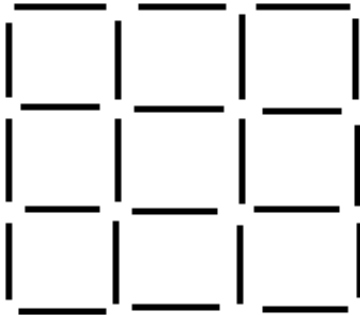
Als je dat uitgewerkt hebt krijg je vanzelf ideeën over een nieuwe aanpak. Ook kan zo'n groep eens in een creatieve sessie de volgende vraag proberen te beantwoorden:

'Wat is voor ons onmogelijk, maar als het mogelijk was zou het de dingen fundamenteel veranderen?'

Een heel gemakkelijke springplank om creatief ideeën te gaan uitwerken.



Een verjaardag betekent de geboorte vieren. Zoals is elke dag het waard gevierd te worden, om alert te zijn op nieuwe mogelijkheden en kansen. Zo is elke dag de eerste dag van de rest van ons leven. Nieuwe en oude situaties met deze instelling benaderen betekent open zijn voor je omgeving.



Woekeren met de mogelijkheden die je hebt. Creatief zijn binnen de speelruimte die bestaat.  
Leg lucifers in het volgende model met 9 vierkanten. Verwijder nu 8 lucifers zodat er nog maar twee vierkanten over zijn.

Creatief omgaan met verandering is ook wat anders dan steeds maar nieuwe ideeën hebben. Het betekent bewust zijn van de eigen beperkingen en blokkades in het kijken. Deze bewust worden betekent anderen beter kunnen helpen.

Omgaan met verandering betekent ook meer dan goede bedoelingen hebben. Het betekent die naar de praktijk kunnen vertalen en introduceren. Aspecten zoals timing, rijpheid, eigen en andermans inbreng zijn hier van groot belang. Dit kan systematisch gepland worden. Systemisch denken en werken zijn dan ook een belangrijk onderdeel van veranderen.

.....

*We vergeven anderen niet,  
omdat we weten dat we zelf fout zijn.  
We hebben een geweten,  
omdat we bang zijn anderen de waarheid te zeggen.  
We zoeken onze toevlucht in trots,  
omdat we de waarheid niet onder ogen willen zien.  
Kakuzo Okakura*

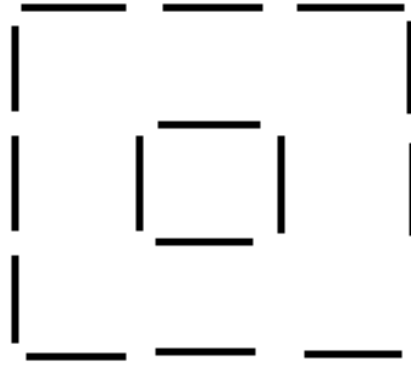
Wij weten niet wat we niet weten. Alles wat buiten onze opvattingen en wereldbeeld valt houden we voor onmogelijk en verdringen dit. We kennen het immers niet. Nou betekent creativiteit niet dat je alles weet, maar wel probeert te ontdekken waar je grenzen liggen. Dat te ontdekken is niet onmogelijk. We weten immers ook niet wat de ander wel weet. Daar kun je wel achter komen. De meesten hebben wel iemand die ze vertrouwen. Zo'n persoon is de aangewezen figuur om aan te vragen hoe hij/zij ons ziet. We moeten dan natuurlijk wel echt luisteren en ons niet gaan verdedigen. Misschien kan het daarom beter schriftelijk gebeuren. Gewoon een aantal vragen voorleggen en eens kijken hoe die ander ons ziet. Dit is immers een persoon die we vertrouwen en die ons niet wil kwetsen.

Vragen zouden dan kunnen zijn:

Hoe vind jij dat ik:  
luister?  
met risico's omga ?  
mij in vreemde situaties gedraag ?  
mijn gevoelens uit ?  
over mensen oordeel ?  
over mijn werk praat ?  
over mijn collega's praat ?

Op deze manier kan een inventaris worden opgemaakt. Dit is dan de blauwdruk voor verandering. (Zie ook Hart)

De eerste aanname is meestal dat de vierkanten van dezelfde grootte moeten zijn. Hier is niets over gezegd!  
Als je je zo meteen beperkt bouw je een blokkade en laat je veel mogelijkheden onbenut.



### **waliteit**

Omdat kwaliteit een zelfstandig naamwoord is zou men wel eens kunnen denken dat het een statische toestand is. Evenals woorden zoals geluk en liefde is kwaliteit een proces (vgl. Creactiveren) . Het is geen toestand, maar iets dat ontstaat door er met aandacht aan te werken. Als zodanig is het dus ook geen doel, maar vereist voortdurende aandacht, het proces moet kwaliteit hebben.

Evenals bij geluk is het goed je af te vragen hoe je dat bereikt. Iemand die dingen doet die hij graag doet is gelukkig. Je kunt niet (steeds) zeggen: "Als ik dat eenmaal bereikt heb, dan ben ik gelukkig."

Geluk ontstaat vooral in relaties met anderen. Als je met veel mensen prettig en goed kunt omgaan is dat een maatstaf hoe gelukkig je bent. Uiteraard betekent dat niet alleen met mensen die hetzelfde denken, maar ook met 'andersdenkenden'. Creatief zijn hierin betekent beseffen dat door anderen te waarderen, zij jou waarderen, want mensen hebben altijd waardering voor mensen die hen waarderen.

Zo is er ook kwaliteit als je aandacht hebt voor de relaties met anderen en voor de dingen die je doet, er al het mogelijke aan doet, dan is dat kwaliteit. En het product van zo handelen heeft kwaliteit. Dat hoeft er niet op te staan, maar dat straalt het uit. Als we dus zoeken naar nieuwe benaderingen en toepassingen dan is de wijze en methodiek van handelen bepalend voor het eindresultaat. Creativiteit is een zoeken vanuit chaos naar een nieuwe ordening, de aandacht besteed aan dit proces zal zichtbaar zijn in het resultaat. Ook chaos kan kwaliteit hebben,



### **oan**

“Als de maan het hart verlicht,  
waar blijft dan de meester van het lichaam?”

“Waar blijft de vuist als de hand zich ontspant?”

De koan is een vraag die een zenmeester aan een leerling stelt. Deze vraag is altijd zo dat hij de weg naar de ratio verspert. Intellectueel is hij niet te beantwoorden. De koan is zeker niet een raadsel of een geestige opmerking. Het doel is twijfel op te wekken en op de spits te drijven. Na in een gesprek met de meester verschillende gezichtspunten naar voren te hebben gebracht -meestal san-zen genoemd - komt men tenslotte onvermijdelijk bij het punt waar men geen uitweg meer weet. Dit doodlopen is het uitgangspunt van de studie van zen. Zo wordt de leerling

gedwongen naar onbekende/onbewuste schuilhoeken van de geest te gaan. Uiteindelijk is het 'antwoord' dikwijls een nieuwe koan. Bijv. "Waarom zou de vuist zich niet ontspannen?"

-----  
Deze zenbenadering zou ik willen vergelijken met de vraag- of probleemstelling bij het begin van het creatieve probleemoplossingsproces. De snelle oplossing betekent feitelijk meer van hetzelfde en zal zelden tot nieuwe kansen of mogelijkheden leiden. Allereerst moet de twijfel of de bestaande manieren wel de juiste zijn, in de geest hebben post gevat.

De bedoeling is dat alle bestaande denkbeelden en verwachtingen worden opgeruimd. Dan ontstaat er een nieuw inzicht en ontdekken we dat er eigenlijk geen 'verborgen schuilhoeken' in de geest zijn. Sinds de ontplooiing van het bewustzijn, zijn wij eraan gewend om begripsmatig en op analytische wijze te reageren op innerlijke en uiterlijke toestanden. Zo verhinderen we zelf onze creativiteit.

Elke creatieve techniek probeert feitelijk het oordeel uit te stellen door twijfel te creëren en vooral vragen te stellen.

De bedoeling van de lange oefening bij zen is er dan ook op gericht de discipline te creëren om de twijfel aan bestaande oordelen een kans te geven.

Een simpele maar lastige vraag is dan ook 'waarom?' Naast de andere 4 W' (wie, wat, waar, wanneer) is het goed regelmatig waarom te vragen en dan vooral niet het eerste antwoord te accepteren, maar gewoon vier keer doorvragen. .



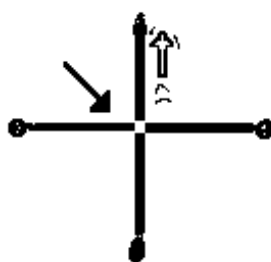
is alles wat gebeurt volgens de bekende regels, die zo hun macht over ons uitoefenen! Een verklaring of oplossing die op een logische basis is gebouwd is verstandelijk te benaderen. Elke twijfel of moeilijkheid die zij mogelijk heeft veroorzaakt wordt vanzelf weggenomen. Als een excursie wordt gemaakt naar de 'onlogische' rechter hersenhelft, zal dit 'logischerwijs' onnodig, ja zelfs dwaas, lijken. Maar om in de handen te klappen heb je twee handen nodig.

Hoe paradoxaal dit ook moge lijken, eerst van het probleem wegdromen helpt om het op te lossen. Achteraf blijken dikwijls de zo ontstane ideeën heel logisch te zijn. We stellen zo het oordeel uit en avonturieren. Dat is onlogisch en dus maakt het ons vrij. De bedoeling van het creatieve oplossingsproces is dan ook na de excursie door de verbeelding, de vertaling te maken naar de logische realiteit. Zie ook Duidelijkheid.

"Waar liefde woont bestaat niet de wil tot verheersen en waar macht de overhand heeft, ontbreekt de liefde. De één is de schaduw van de ander."

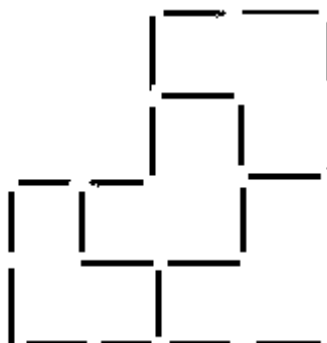
Carl Gustav Jung

-----  
De puzzels die bij **Gewoon** stonden maken dit misschien vanzelf duidelijk.



Soms kan één snelle beweging gewoon genoeg zijn.  
Door een lucifer te verschuiven is het klaar.

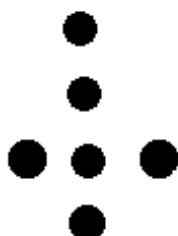
Meestal denken we alleen in vierkanten en rechthoeken. Eigenlijk is het gewoon een kwestie van verdeel en heers.



Simpel als je het ziet.  
Drie met de koppen bij elkaar.

Nu het zo gemakkelijk bleek te zijn wil

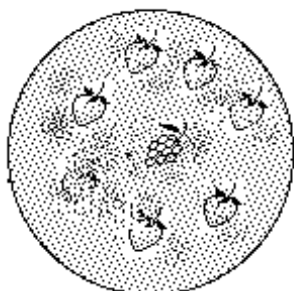
je er misschien nog meer doen?



Probeer door slechts één van de zes munten te verplaatsen, horizontaal en vertikaal vier munten te tellen.



Als u met 10 lucifers dit huis hebt gelegd, probeer dan door twee stokjes te verleggen het vooraanzicht naar rechts te plaatsen.



Hoe kan de taart in acht stukken worden gesneden zonder hem door midden te snijden en dan de stukken op elkaar te leggen?

kun je vergelijken bij **Procrustus**.

De oplossingen



*Een meester is iemand die is begonnen voordat de leerling begon. "Hij begint bij de kern en niet bij de rand. Hij draagt begrip over voor de grondbeginselen van de kunst, voor hij overgaat tot de kleinste details en hij weigert de T'ai Tsjie bewegingen mechanisch uiteen te rafelen tot ochtendgymnastiekoefeningen, waardoor de leerling wordt gereduceerd tot een robot. Volgens de traditionele methode ... dient alles van buiten geleerd te worden, waarbij de indruk ontstaat dat lange periodes van verveling*

*essentieel zijn voor het aanleren van de kunst. Op die manier kan de leerling jarenlang doorgaan zonder ooit werkelijk te voelen waar hij mee bezig is.*<sup>11</sup>

-----  
In creativiteit kan de omgeving/het probleem gezien worden als een meester. Allemaal zijn we leerling. En een goede leerling stelt altijd vragen. Een goede leerling vindt immers altijd wel een goede leraar. Voor een slechte leerling is zelfs de beste leraar niet goed genoeg.

Het stellen van die vragen is belangrijker dan steeds maar antwoorden zoeken. Een van de mooiste mogelijkheden die taal ons biedt is vragen stellen.

Omdat we dit kunnen gaan we er ook vanuit dat op alle vragen antwoorden zijn. Soms is het echter beter niet alle energie in het zoeken van het antwoord te steken. Accepteer de vraag als het antwoord en stuur met nieuwe vragen je energie naar nieuwe kansen.

Innerlijke harmonie  
In het hanteren van uw instincten en het omhelzen van eenheid,  
kunt u onverdeeld zijn?  
In het uitoefenen van uw invloed,  
kunt u meegeven als een pasgeboren kind?  
In het zuiveren van uw inzicht,  
kunt u vrij worden van fouten ?  
In het liefhebben van mensen en het leiden van de organisatie,  
kunt u niet tot handelen overgaan ?

Breng dingen voort, cultiveer dingen;  
Breng voort maar bezit niet.  
Handel zonder verwachting.  
Lao Tse



Ieder zichzelf respecterende koning had een (hof)nar. De opzet was dat deze op humoristische wijze het optreden van de koning bekritiseerde en zo een spiegel voorhield. Zo kon de koning voorkomen dat hij te ver van zijn volk verwijderd raakte. Het succes van de nar hing af van de wijze waarop hij de koning attent wist te maken op zijn fouten. Dat moest op humoristische wijze anders was hij snel een kopje kleiner!

Dit lijkt paradoxaal, maar de creatieve paradox is de basis van alle humor. Zij verbindt ideeën, voorstellingen, opvattingen en dingen met elkaar die door de rede als tegenstellingen worden ervaren. Als je creatief bent is het dan ook zaak om veel (creatieve) aandacht te besteden aan de presentatie van je ideeën.

De rol van hofnar wordt tegenwoordig vervuld door cabaretiers. De vraag is alleen of de regeerders hier nog wel zo goed naar luisteren.

-----  
Een interessante vraag: Hoe goed kun je met kritiek omgaan?  
Hoe snel zie je de grap in een bepaalde situatie?

---

<sup>11</sup> Alan Watts in voorwoord van: 'Omhels de tijger keer terug naar de berg', Gia-Fu Feng



### **penheid**

Kozankoku, een Confuciaanse dichter en staatsman ten tijde van de Sung-dynastie, kwam bij Kwaïdo om te worden ingewijd in Zen (politici liepen toen nog stage). De zen-meester zei: "Er is een zinsnede in de tekst die je zeer goed kent en die de Zen-leer uitstekend weergeeft. Zei Confucius niet: "Denken jullie dat ik iets voor jullie verberg? Ik heb werkelijk niets voor jullie te verbergen." Kozankoku wilde antwoorden, doch Kwaïdo weerhield hem onmiddellijk daarvan met te zeggen: "Nee, nee." Enige tijd later maakten zij een wandeling in de bergen; de wilde laurier stond in volle bloei en de lucht was bezwangerd met zijn geur. De Zen-meester vroeg: "Ruik je het?" Toen de geleerde hierop bevestigend antwoordde, zei Kwaïdo: "Zie je wel, ik heb niets voor je te verbergen." Deze aanhaling ontsloot Kozankoku's geest onmiddellijk voor satori.

D.T. Suzuki

-----

Alle antwoorden op onze vragen liggen te wachten. Niets is voor ons verborgen, als we maar de juiste vragen willen en durven te stellen. Vragen duiden de veranderingen aan die we bereid zijn te doen. Van het begin af aan is er nooit iets voor ons verborgen gehouden. Alles wat we wilden zien was altijd vlak voor ons, elke verandering of probleem. Wij hebben echter zelf onze ogen daarvoor gesloten met onze (voor)oordelen. Daarom is er in creativiteit eigenlijk niets om uit te leggen, niets om te leren dat onze kennis kan vermeerderen. Tenzij de kennis in onszelf is gegroeid, is zij niet werkelijk van ons en is zij slechts een pak geleende veren.

Hoe goed ben je aanwezig op de plaats waar je bent?  
Maak je aantekeningen of wacht je tot het interessant wordt?

-----

Een interessante en eenvoudige bewustmakingstechniek is de 'krachtenveld analyse' (force field analysis, ontwikkeld door K. Lewin), die goed te combineren is met de 'worst/best case analysis'.

De bedoeling is te analyseren welke (verborgen) krachten bijdragen tot of juist een oplossing verhinderen. Het helpt het creatieve proces door de visie te verduidelijken en de sterkten/zwakten concreet aan te geven.



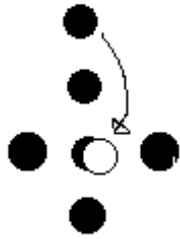
### **rocrustus**

*Nabij Athene had Procrustus een herberg. Iedere reiziger op weg naar Athene nodigde hij uit. In het oude Griekenland betekende op weg naar Athene' het zoeken naar wijsheid. Binnen had Procrustus een bed staan. Hier werden de reizigers opgelegd. Als ze te klein waren, werden ze uitgerekt. Als ze te groot waren werden de uitstekende delen afgehakt.*

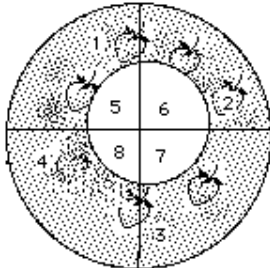
Deze mythe is symbolisch voor conformiteit. Dikwijls laten we de bestaande of denkbeeldige regels van de omgeving de creativiteit beperken. Hier bewust buiten gaan betekent creatief zijn. De mythe duidt tevens op de gevaren die er zijn als je buiten de regels gaat in een onvriendelijke omgeving. De onvriendelijkheid is gemakkelijk te beoordelen: veel regels = onvriendelijk; weinig regels = stimulerend. Creativiteit bloeit in de vriendelijke chaos.

Voor onze individuele creativiteit is het interessant de vraag te stellen: Hoe belangrijk vind ik vaste regels?

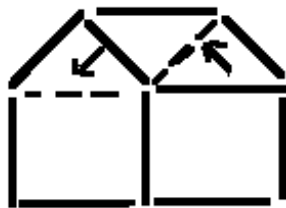
Het is goed te weten of Procrustus in ons woont of daarbuiten.



Leg de bovenste munt bovenop de middelste. De optelling geeft nu vier horizontaal en vertikaal.



Probeer eerst de mensen te vinden die van de korst houden of maar een klein stukje willen. Het hoeven geen gelijke stukken te zijn!



Eenvoudigweg de twee lucifers verschuiven. Snel zien is hier ook goed 'zien'.

De oplossingen zijn misschien flauw. Maar ze demonstreren wel dat conformiteit en alleen maar doen wat je gewend bent, niet helpen.

Een goede vraag is dan ook: 'Waaraan conformeer ik mij zonder meer?'

Misschien is het de aanpak van mijn baas of collega's, of de 'normale' manier van zakendoen in een bepaalde branche. Conformeren betekent altijd een vast patroon volgen. En vast patroon betekent een paradigma. Als je je paradigma kent ben je vrij om bewust voor een ander te kiezen!



## Paradigma's

### Waarom is dit nu zo moeilijk?

De moeilijkheid om een start te maken met creatief gedrag ligt in het doorbreken van de als normaal geaccepteerde grenzen. De werking van het wetenschappelijke en culturele paradigma is boeiend beschreven door Thomas S. Kuhn in *The Structure of Scientific Revolutions*. Een paradigma beschrijft hij als een model of patroon dat ons kijken bepaalt: ons vaste aandachtspunt. Het geeft richting aan het denken, bepaalt de kwaliteit en de relatie met de natuurlijke omgeving. Het referentiekader van waaruit gewerkt wordt is bepalend voor de resultaten en een puur rationele benadering geeft een onvolledig beeld. In de eerste instantie is dit namelijk **destructief** gedrag, waar we van terugschrikken. Picasso noemde destructiviteit de essentie van creativiteit: het doorbreken van bestaande ordeningen om zo iets nieuws te creëren. Een mooi voorbeeld is de stierenkop van Pablo Picasso. Uit oude fietsmaterialen (een stuur en zadel) maakte hij de vorm, die vervolgens in brons werd gegoten. **\*Creativiteit krijgt geen kans als we grenzen respecteren en verschillen proberen af te schaffen.**



Thomas Kuhn zegt dat er twee soorten wetenschappers zijn: de grensverleggers en de uitwerkers (normal scientists). De eerstgenoemde onderzoekt een paradigma, terwijl de 'normal scientist' de puzzels uitwerkt. Als je een legpuzzel gaat kopen weet

je dat hij opgelost kan worden; als je aan iets echt nieuws begint, weet je nooit of het oplosbaar is. Het creërende proces gaat nog verder. Het probeert bestaande paradigma's te doorbreken door feitelijk het onmogelijke in principe als mogelijk te willen zien. Als je hier dus mee begint koop je geen puzzel, waarvan je zeker weet dat je hem kunt oplossen. Soms zal er (nog) geen oplossing zijn.

*Zo ging een jonge man naar zijn leermeester en zei:*

*"Meester ik wil sterven."*

*"Dat is geen oplossing," antwoordde die.*

*"Hoe zit het dan met leven?" vroeg de leerling.*

*"Nee, leven is ook geen oplossing," zei de meester.*

*"Maar wat moet ik dan doen?" vroeg hij wanhopig.*

*Toen vroeg de meester: "Wie heeft je eigenlijk verteld dat er een oplossing was?"*

Bepaalde problemen zijn geen problemen, alleen hebben wij ze zo genoemd en dan verwachten we ook dat er een oplossing is. Bij voorbeeld: eten kost tijd, dat kan ik een probleem noemen en zoek dan een oplossing: fast food, junk food dus. Op korte termijn o.k. maar jaren later komen de klachten. Bepaalde moeilijkheden zijn geen problemen maar vereisen een ander perspectief, manier van kijken dus. Niet de situatie verandert maar hoe ik er naar kijk: het paradigma (of tent) dus.

Als we ons ervan bewust zijn kunnen de paradigma's positief gebruikt worden. Zoals gezegd geven ze de grenzen van het wereldbeeld aan en de spelregels waarmee je succes kunt boeken binnen die wereld of dat systeem. Verdere kenmerken zijn dat ze bijna overal een rol spelen en nuttig kunnen zijn in routinezaken. Daarnaast werken ze verlamvend voor innovatie en worden het duidelijkste gezien door buitenstaanders. **Maar je kunt ze wel zelf kiezen! Je kunt opzettelijk een nieuw paradigma kiezen en van** daaruit een situatie simuleren. Dit vereist wel moed, want 'men' accepteert zelden iets buiten het normale wereldbeeld. Pas als het eindresultaat goed is, wordt het wel geaccepteerd. Bijna iedereen draagt nu een digitaal horloge! Terwijl het originele ontwerp niet geaccepteerd werd. De **acceptatie** kan soms wel lang duren en daarom vereist de **introductie veel creativiteit** en kennis van opvattingen en wereldbeeld in je omgeving. Als we denken aan creativiteit is een van de eerste dingen dat bij de meesten van ons in gedachten komt: iets nieuws creëren. Veelal beseffen we nauwelijks dat iets nieuws creëren erg veel met 'kapot maken', destructiviteit, van doen heeft.

Om hier meer ideeën over te krijgen zouden we kunnen associëren. Deze techniek wordt ook wel prikkelwoord of willekeurige woordassociatie genoemd. Door twee oppervlakkig gezien, ongerelateerde zaken naast elkaar te plaatsen en dan een overeenkomst te bedenken, komen we altijd bij iets nieuws. Klittenband voor ruimtepakken kwam voort uit de associatie met lianen in de jungle; radar van vleermuizen; de bulldozer van de springspin; rupsbanden van de duizendpoot.

Als je je eigen benadering van bijv. creativiteit neemt en denkt over het woord: koe, kom je misschien op het idee van 'oude koeien uit de sloot halen'. Waarom niet eens gaan onderzoeken waarmee men in het verleden al eens succes heeft gehad en dat gebruiken als voorbeeld om anderen enthousiast te maken? Bij het octrooibureau liggen zo heel wat oude koeien te wachten om uit de sloot gehaald te worden.

Of neem eens zand: 'Zand erover', hoe dikwijls heb je al een idee weggestopt, terwijl je er een tijdje later iets over hoorde of las? Maak eens een lijst van al dat soort ideeën die je nooit hebt toegelaten. Ze kunnen dienen als springplank voor verbetering nu. Onze intuïtie werkt op voor ons nog veelal onbekende manieren. Maar als Sheldrake (hfst. 14) het bij het rechte eind heeft, dan kunnen we er vanuit gaan dat we voor veel problemen de oplossing al weten. We hebben het alleen weggestopt en je weet hoe het gaat als je iets kwijt bent. Als je het gaat zoeken vind je van alles behalve wat je zoekt. Daarom kun je net zo goed iets anders gaan zoeken. Zo'n zoektocht levert altijd iets interessants op.



## **uasi**

“Iedereen heeft een schaduw. Hoe minder deze in het dagelijkse bewustzijn van het individu geïntegreerd is, des te zwarter en dichter is ze. Ze vormt in elk geval een onbewuste hinderpaal die zelfs onze beste bedoelingen vrijdelt.”

Carl Jung

Quasi-creatief doen is zo'n 'schaduwactiviteit'. Het is bedoeld om het gebrek aan discipline om het oordeel uit te stellen te verhullen. Creatief doen wordt dan dikwijls lacherig afgedaan als een soort fröbelen en krijgt nauwelijks serieuze aandacht. Na zo snel mogelijk de eerste de beste oplossing te hebben uitgewerkt, worden er achteraf nog wat ideeën bedacht als 'zijnde in ogenschouw genomen'. Het wordt gebruikt om interessant te lijken en is eigenlijk een soort minderwaardigheidscomplex. Door er zo mee om te gaan wordt deze schaduwkant verborgen en geeft men zichzelf weinig kans..... Er is dan geen enkele aandacht voor de uiteindelijke gevolgen of de volmaaktheid van ideeën. Of goede middelen en technieken worden voor de verkeerde doeleinden gebruikt. Het duidt op weinig respect voor de eigen persoon, door dit bewust te maken wordt deze zwakte een sterkte. Wat wij doen en hoe we het doen vormt ons. Door 'quasi te leven' houdt een persoon zichzelf af van inzicht in de onmetelijke mogelijkheden.

-----

“ Onze schaduwpersoonlijkheid is voor anderen vaak overduidelijk, maar voor onszelf de grote onbekende. Nog veel groter is de onwetendheid over het mannelijke en vrouwelijke aspect in ons... Daarom moemde Jung de integratie van de schaduw het 'leerlingstuk' en de integratie van de anima of animus het 'meesterstuk' in het proces van onze heelwording.”

John A. Sanford

De meeste kritiek op anderen vertelt meer over onszelf dan over die ander. Het duidt op onze schaduwkant. Alles wat wij bewust of onbewust verdringen komt in onze schaduw. De Yaqui-Indiaan Don Juan, uit de boeken van Carlos Castaneda spreekt ook over de schaduw. De schaduw vertegenwoordigt, volgens hem, onze zwakheden. We komen er nooit vanaf als we ze onderdrukken of verdringen. We moeten ze bewust tegemoet treden. Het antwoord hierop is zelfkennis dan worden ze onze bondgenoot. Dit betekent destructief durven zijn.

*“Als je leeft zonder het creatieve potentieel van je eigen destructiviteit ben je een engel van bordpapier.”*  
Sheldon B. Kopp

Omgaan met je eigen schaduwkanten betekent gebruik maken van de complementariteit van je eigen mogelijkheden.

Veel voorkomende schaduwaspecten die creativiteit kunnen verhinderen zijn:

## Schaduwkant

### opportunisme

Aanpassen aan wat gepast lijkt. Meegaan met trends zonder eigen inbreng.

### Gebrek aan richting

Niet in staat zijn doelen duidelijk te formuleren; warrigheid.

### Oppervlakkigheid

Snel iets verwerpen omdat 'het niet werkt'; de kern niet raken.

### Egocentrisme

Narcisme, overdreven nadruk op eigenbelang; uitsluitend interesse hebben in eigen bekwaamheden; slecht luisteraar.

### Onverantwoordelijkheid

Aansprakelijkheid weigeren voor eigen handelingen en daden.

### Kinderachtigheid

Nadruk op futiliteiten; zout op elke slak; altijd hetzelfde willen; bang voor het nieuwe, onbekende.

### Bezitterig

Alles voor je zelf willen houden; op informatie gaan zitten; vasthouden; niet gemakkelijk nieuwe wegen inslaan.

“Het leven bestaat uit het bereiken van het goede, niet los van, maar ondanks het kwaad.”

Rollo May



Betekent omwenteling en in het algemeen kiezen we daar niet voor. Toch zal goed inzicht een revolutie betekenen. Want het nieuwe inzicht geeft aan dat wat we tot dan toe dachten, niet waar is. In die zin is inzicht dus ook heel bedreigend. Velen vermijden dan ook bewust of onbewust de stap naar het nieuwe. Inzicht verwerf je immers niet geleidelijk, stapje voor stapje. De inspiratie of goddelijke vonk is er ineens en dat kan angstig maken. Het kan misschien ons leven veranderen, het kan misschien duidelijk maken dat we iets fout hebben gedaan. In ieder geval is het een bedreiging van de stabiliteit.

-----  
Dikwijls is het angst voor het onbekende die hier een grote rol speelt.

Don Juan noemt angst een afschuwelijke vijand.

“Verraderlijk en moeilijk te overwinnen. Bij elke bocht van de weg ligt hij goed verscholen op de loer. En als de man, die zich schrik laat aanjagen door de aanwezigheid van de angst, het hazepad kiest, dan heeft zijn vijand een eind gemaakt aan zijn zoektocht.

## Bondgenoot

### zelfstandigheid

Kiezen voor de eigen 'wijs'; oorspronkelijkheid en originaliteit.

### Geconcentreerdheid

Gecombineerd met flexibiliteit duidelijk kunnen verwoorden wat de bedoeling is.

### Geïnteresseerdheid

Kennis op vele gebieden willen verwerven; een brede basis van ervaring; bezielend.

### Zelf-actualiserend

Ideeën en capaciteiten op positieve wijze kunnen presenteren; zichzelf blijven; goed kunnen luisteren.

### Verantwoordelijk gedrag

Mislukkingen accepteren en doorzettingsvermogen.

### Kinderlijkheid

Open blik; in het nu leven; oog hebben voor het originele in nieuwe situaties.

### Vrijgevig

Gemakkelijk andere helpen; ideeën met anderen delen; loslaten; snel iets nieuws of anders durven doen.

Carlos: 'Wat gebeurt er met die man als hij uit angst wegloopt?'

Don Juan: 'Er zal hem niets gebeuren. Hij zal nooit een man worden die over veel kennis beschikt. Hij zal misschien een bullebak zijn of een onschuldige verslagen man. Zijn eerste vijand zal korte metten hebben gemaakt met zijn idealen.'

Carlos: 'En wat moet hij doen om zijn angst te overwinnen?'

Don Juan: 'Het antwoord daarop is heel simpel. Hij moet niet toegeven aan zijn angst en ondanks die angst de volgende stap zetten om te leren en dan de volgende en weer de volgende. Hij moet de angst volledig onder ogen zien, maar hij mag niet stoppen. Dat is de onvoorwaardelijke regel! En dan zal er een moment komen dat zijn eerste vijand zich terugtrekt. De man begint zeker van zichzelf te worden. Hij wordt doelbewuster. Het leven is niet langer een afschrikwekkende taak.' (Carlos Castaneda The Teachings of Don Juan)

Een goede vraag is: 'welke dingen wil ik niet graag regelen?' Als we iets niet graag doen zijn we snel overhaast of onzorgvuldig en negeren het. Toch blijven we er dan mee bezig. Dit geldt meestal ook voor voornemens. Als we het echt willen, doen we het. Als we het ons voornemen, willen we het eigenlijk niet doen.

Het wordt meestal wel leuk als we er een spel van maken, dat verruimt ons perspectief en maakt alles wat minder serieus.

Of we ernstig zijn of humoristisch, het weer verandert er toch niet door. Het is echt 'zennig' om te proberen het matje onder de ernst uit te trekken. Niets is zo paradoxaal als de grap, daarom helpt humor om een andere kant van de situatie te zien. Bij het spel is het leven een uitdaging in plaats van een ernstige verplichting.

-----  
Wat doe jij om de stabiliteit te bewaren?

Neem je wel eens rust om even niets te doen ?

Heb je achteraf wel eens gelachen om een stomme fout?

Mediteren heeft een wat wazige bijsmaak voor veel mensen. Toch is rust nemen en naar de stilte luisteren een heel goede manier om ideeën te krijgen. Zo is het niet onverstandig om op een gemakkelijke manier te gaan zitten en met jezelf af te spreken dat je je 15 minuten niet beweegt; niet gaan verzitten of krabben als je jeuk krijgt, maar dat krabben gewoon met aandacht proberen te doen. Het is boeiend om zo 'met aandacht te krabben'. Dan ben je in ieder geval met jezelf bezig.

Je gaat vervolgens luisteren naar je in- en uitademen, niet controleren, maar gewoon luisteren. Er zullen allerlei gedachten opkomen en daar kijken we dan ook rustig naar. We handelen er niet naar, vlug even dit of dat doen, nee we bekijken ze als het ware. In het begin zal het niet gemakkelijk zijn, maar na enige oefening zal er na een tijdje een rust en stilte ontstaan, die een verademing vormt voor onszelf. We zijn dan één geworden met onze zelf en de omgeving, dat is een zeer spirituele en indrukwekkende ervaring.

Eigenlijk is alles wat we met overgave en innerlijke rust doen, een hobby of de afwas, mediteren. Want feitelijk geven we dan de incubatie een kans. Daarna zijn er altijd ideeën!

Er zijn in ieder geval maar weinig manieren die mij meer ideeën geven!



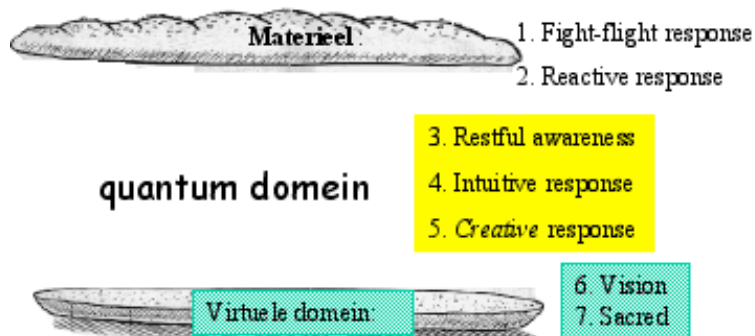
**andwich**

En met de metafoor van Chopra leek deze vooringenomenheid met problemen goed verklaard, want dat was het het *materiële domein* (=de bovenste laag) waar mensen

zich met twee vragen bezig houden: hoe red ik het? En/of hoe kan ik winnen? Dat was nou precies wat problemen genoemd werden, die dan snel opgelost moesten worden. De onderzijde van de 'sandwich' noemt hij het Virtuele domein waar dieper menselijke waarden liggen: 6. Visie en 7. Bewustzijn. Maar het tussenliggende niveau gaf heel duidelijk aan waar zij zich in hun creatieve proces op wilden richten om uitstel van oplossingen te bewerkstelligen. Dit was het Quantum domein, dat bestond uit drie niveaus: 3. Ik neem waar, 4. Ik begrijp en 5. **Ik creër**.

Het complete model zag er in hun vormgeving als volgt uit; waarbij ze in hun benadering voor creativiteit zich vooral richtten op het 'quantum domein'.

Restful awareness (rust nemen en bewust worden) was het 'KitKat-moment' nadenken over waar je nu eigenlijk precies mee bezig bent; afstand nemen, kijken met andere woorden: de creatieve excursie. De 'Intuïtieve actie' betekende voor hun dat je een goed beeld had van waar het over ging. De situatie begrijpen, weten wat er speelt en onderzoeken wat je nog niet duidelijk is, om zo te komen bij de creatieve actie (de divergerende fase *Invent* uit het **shite** model). Hier gebruiken we creatieve technieken om nieuwe ideeën te bedenken, zonder voorbehoud of haalbaarheid, nee gewoon al het mogelijke bedenken. Even uit de wereld van alle dag stappen



piral Dynamics

8 verschillende waardensystemen of 'memes'.

Het Spiral Dynamics Waardenmodel biedt een kleurrijk inzicht in de onderliggende dynamiek van het menselijke bestaan.

Daarom eerst iets over 'MEMEN'

Richard Dawkins gaf het laatste hoofdstuk van zijn boek *The Selfish Gene* uit 1976 de titel mee: 'Memen de nieuwe replicators.' Dawkins, die de parallel tussen culturele en genetische evolutie wilde benadrukken, introduceerde de notie van 'memen: eenheden van culturele informatie die zich door een cultuur kunnen verspreiden ongeveer zoals genen zich door een genenpool verspreiden.'

Het is de moeite waard om even stil te staan bij de darwiniaanse visie op de culturele evolutie - deels om te zien waar deze de mist in gaat ten aanzien van de voorstelling van religie, maar ook om een belangrijker reden: deze aanvankelijk nogal verwarrende, ongerijmde kijk op culturele verandering blijkt uiteindelijk een vruchtbare<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> NON ZERO, R. Wright

Een meme kan zo'n beetje elke vorm van niet-genetische informatie zijn die van persoon op persoon wordt overgedragen: een woord, een liedje, een attitude, een religieuze overtuiging, een ritueel bij de maaltijd, een technisch concept. Verzamelingen van memen kunnen complete religies of ideologieën of morele stelsels of technische systemen zijn. De veronderstelling van elementaire eenheden van culturele informatie, analoog aan genen, is verre van nieuw. (Een van de eerder voorgestelde etiketten was 'idene'.) Maar Dawkins was, meer dan de meeste denkers uit het verleden, bereid memen te zien als actief - in een bepaalde zin zelfs als levend. Hij vroeg ons onze gebruikelijke kijk op de wereld op z'n kop te zetten. Denk niet aan liedjes, films, ideologieën als passieve verzamelingen informatie die je, als actieve partij, kiest. Denk eraan als dingen die concurreren om de toegang tot jouw brein, dat ze gebruiken om zichzelf voort te planten. Als je je favoriete deuntje fluit, heeft dat deuntje –die meme – jouw brein met succes gemanipuleerd om zijn eigen doeleinden te verwezenlijken.

Je zou kunnen tegenwerpen dat memen toch zeker geen bewustzijn hebben - ze dokteren niet echt een strategie uit om jouw geest binnen te dringen. Dat is helemaal waar. Maar evenmin zijn genen bewust bezig afwegingen te maken. In feite zijn genen in zekere zin niet eens actief; hun chemische omgeving reageert alleen maar op voorspelbare, productieve manieren op ze. Toch vinden biologen het handig om genen te bezien als actieve partijen die 'zichzelf reproduceren' en 'concurreren' om kostbare ruimte in de genenpool. En zo is het ook met memen. Liedjes die een zodanig effect op jouw brein hebben dat je ze gaat fluiten - liedjes die kans zien jouw brein te 'manipuleren' - zijn het soort liedjes die evolueren. Jij bent de kweekbodem, of je dat nu leuk vindt of niet. Zolang je geen zelfmoord pleegt of in een grot gaat wonen, kom je daar niet onderuit.

Tot dusverre is alles in orde. Maar nu komt het probleem. Dawkins vergelijkt memen niet alleen met genen maar ook met virussen. Memen springen van de ene persoon over op de andere, ongeveer net zoals virussen. Bovendien kunnen memen, net zoals virussen, slecht zijn voor de mensen die ze helpen verspreiden. De meme van heroïne spuiten is zo plezierig dat een persoon het misschien wel herhaaldelijk doet en er op den duur aan doodgaat. De meme sterft met hem, maar dat is vanuit het gezichtspunt van die meme tolerabel zolang een paar van zijn vrienden de gewoonte van hem hebben opgepikt. De heroïnememe kan, net als het aids-virus, gedijen zelfs al doodt hij zijn gastheer, als hij maar lang genoeg wacht met de executie en in de tussentijd kopieën van zichzelf overdraagt.

## De 'wMemen' van spiral dynamics

Clare graves heeft in de jaren 70 zijn hiërarchische model ontwikkeld, in feite om het Maslow model empirisch te verifiëren. Hij kwam tot de conclusie dat het model van Maslow weliswaar een hoge mate van herkenning biedt, maar geen voorspelling biedt voor het gedrag dat mensen vertonen. Zo vond Graves dat waar Maslow over 'zelfverwezenlijking' sprak, er in de praktijk meerdere fundamenteel verschillende uitingsvormen van zelfverwezenlijking te onderscheiden zijn, die elk ook tot fundamenteel verschillend gedrag leiden.

De wetenschapsbeoefenaar, die ook iets heeft van een dichter, een filosoof en zelfs van een dromer is bijna zeker een verbetering ten opzichte van zijn meer beperkte collega's.

### A. Maslow

Het model is in de afgelopen decennia verder ontwikkeld door Don Beck en Chris Cowan, die een grote bijdrage hebben geleverd aan de verbetering van de toegankelijkheid van het model Spiral Dynamics.

Professor Graves stelde, op grond van jarenlang onderzoek en analyse, vast dat er tot nu toe acht opeenvolgende waardensystemen in de wereld naar voren zijn gekomen. Een waardensysteem is een samenhangend stelsel van waarden, overtuigingen en daarbij behorend gedrag die wMemes genoemd worden

Deze waardensystemen hebben zich ontwikkeld in reactie op specifieke problemen en uitdagingen, waarmee het bestaan mensen confronteert. Wanneer de problemen

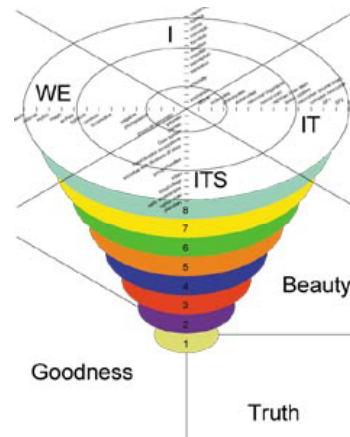
waarmee mensen worden geconfronteerd veranderen zullen nieuwe waardensystemen ontwikkeld worden om ze te het hoofd te kunnen blijven bieden.

De 'waarde' van waardensystemen wordt derhalve bepaald door hun effectiviteit bij het aanpakken van een bepaalde soort problemen. Waardensystemen zijn dus 'geschikt' als ze de problemen kunnen oplossen. In die zin lijken ze op paradigma's. Wanneer ze niet geschikt zijn dient er een verandering plaats te vinden, anders ontstaat uiteindelijk een serieus overlevingsvraagstuk. Het is dus nutteloos waardensystemen in absolute zin onderling te vergelijken in termen van beter of slechter zonder de context erbij te betrekken.

Het model wordt 'dynamisch' genoemd, omdat het ervan uitgaat dat nieuwe waardensystemen zullen blijven ontstaan met de verandering van problemen in de omgeving. Het model heeft de vorm van een 'spiraal' omdat elk waardensysteem ontstaat bij de samenloop van twee krachten, namelijk de problemen van het bestaan en de verwerkingssystemen van de menselijke geest het bewustzijn.

Graves benadrukt dat elk waardensysteem weergeeft hoe mensen denken (d.w.z. hun waarden- en geloofsstructuren) en niet wat mensen denken (d.w.z. de waarde- of geloofsinhoud). WaardenMemen hebben dus betrekking op schema's (manieren van denken) en niet op thema's (de specifieke inhoud van een manier van denken). Door de ontwikkeling van elkaar opvolgende waardenMemen hebben mensen in zich verschillende waardenMeme 'gestapeld', die opgeroepen kunnen worden door verschillende contexten of situaties. (fig. Sprial dynamicsIntegral incl. AQAL)

Turkoois	Universeel holistisch, centaur, spiritueel; 1% bevolking, 5% macht
Geel	bewust integrerend bestaande wMemes.
Groen	gevoelige zelf, pluralistisch, consensus, ecologisch, mensenrechten; 10% bevolking, 15% macht
Oranje	wetenschappelijk, rationeel, experimenteel; 30% bevolking, 50% macht
Blauw	conformistisch, ordenend, paternalistisch, slechts één goede manier; 40% bevolking, 30% macht
Rood	egocentrisch, (feodale) macht, J. Bond schurken; 20% bevolking, 5% macht
Paars	magisch-animistisch, stam, teams; 10% bevolking, 1% macht
Beige	Archaïsch-instinctief, overleven; 0.1% volw. Bevolking, 0% macht



Mensen die opereren vanuit verschillende waardensystemen zullen verschillend denken over organiseren, hiërarchie, leiderschap, prestaties, wijze van communiceren en veranderen. Ook hebben ze verschillende diepe structurele Patronen van hun doel in het leven. Reacties op problemen zullen dus onbewust hun reacties bepalen. Zo is er een 'eerste laag' (tier; van beige tot en met groen), waarbij de verschillende wMemen elkaar proberen af te doen als ongeschikt en elkaar kunnen bestrijden. In de tweede laag (tier) treedt een belangrijke wisseling in bewustzijn op omdat geel de verschillende wMemes hun eigenlijke waarde en betekenis toekent en samenwerking beoogt, daarom wordt geel ook wel synergetisch genoemd.



Bij creativiteit zijn we werkzaam 'tussen en in samenwerking met' verschillende disciplines. Gebruikmakend van de kennis en kwaliteiten van verschillende specialisten, proberen wij tot een aanpak te komen waardoor de som meer is dan een optelling van de delen. (wordt ook wel **synergie** genoemd)



In deze kopergravure van de dom van Cremona zijn een aantal typische Italiaanse kenmerken te herkennen. Hij is gebouwd in een bepaalde stijl; we zouden ook kunnen zeggen dat het een bepaald model is. Als we een bepaalde organisatie willen analyseren om te zien of daar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd, dan hebben we ook te maken met een bestaand 'bouwwerk'. Door nu een model te gebruiken bij dit onderzoek zullen een aantal aspecten snel duidelijk worden en sommige zullen we missen, het model verbergt ook dingen! Vergelijken bevordert in het algemeen goed kijken

Bij de dom kijken we bijvoorbeeld naar de vorm van de torens, deuren en kolommen, symmetrie, harmonische afmetingen en het gebruikte materiaal. Zo ontdekken we dan dat deze dom waarschijnlijk gebouwd is volgens de ideeën van Palladio. Door een goede analyse te maken krijgen we dus inzicht in de wijze van denken en kijken van de ontwerper. Het bouwwerk bestaat uit delen die zijn samengevoegd tot een geheel.

Ook hier zien we dat een bouwstijl dikwijls erg tijdsgebonden is en door latere generaties niet altijd mooi gevonden wordt.

Dit is de kern van de moeilijkheden om goed te analyseren. Veelal denken we in plaats van goed te kijken en herkennen we als problemen vooral die dingen die afwijken van onze verwachtingen. Die problemen zijn dikwijls zelfgemaakte problemen en ze oplossen zal weinig kansen scheppen. De bedoeling van creatief kijken is het originele te zien in situaties en daarmee nieuwe kansen en mogelijkheden te creëren.

Als we een beschrijving willen maken van een organisatie (een groep mensen die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken voor hun plezier en winst) is het handig om gebruik te maken van modellen. Een model is dus een gereedschap om op systematische wijze inzicht te krijgen hoe een situatie in elkaar steekt. Een model is dus niet de werkelijkheid, maar een manier om greep te krijgen op de gang van zaken en zal (net zoals een metafoor) ook slechts één of enkele aspecten duidelijk maken. Het is een manier om ergens te beginnen.

In beroepen zien we verschillen tussen specialisten en generalisten. Als we het werk van een specialist vergelijken met dat van een portretfotograaf, die vooral aandacht heeft voor details en veel werk maakt van één facet: het gezicht. De sportfotograaf zal heel wat rolletjes verschieten om achteraf in de donkere kamer een keuze te kunnen maken. Hij heeft dan vanuit vele invalshoeken naar zijn onderwerp gekeken

en probeert met de gekozen foto's de essentie duidelijk te maken. In het creatieve proces zijn beide stijlen vereist.

Zo is elke organisatie het resultaat van een historisch proces waarbij een -creatieve- ondernemer begonnen is met een bepaald idee in gedachten. Dit heeft geleid tot een bepaald model. Het geheel is dus georganiseerd vanuit een bepaald beeld of denkmodel. Zo zal het niet onwaarschijnlijk zijn dat de monteur die zijn eigen garage begonnen is, die georganiseerd heeft op het model van een machine met alle sterkten en zwakten die daarbij horen. Terwijl de computerprogrammeur vanuit een heel ander beeld zal organiseren.

Bij een organisatie is er ook de moeilijkheid dat het geen 'stilstaand gebouw' is, maar er vindt voortdurend verandering plaats, soms abrupt (als er een crisis is) en soms geleidelijk. Ook kunnen de aanwezige beschrijvingen zoals een organisatieschema niet echt aangeven wat er precies gebeurt en waar mogelijke problemen worden veroorzaakt. Elke organisatie kent naast de formele immers de informele organisatie.

In essentie is analyse een onderdeel van herkenning. Bij ons denken maken we altijd gebruik van patronen die we ons in het verleden hebben eigen gemaakt. Als we tegen iets nieuws aanlopen proberen we dat te herkennen. Als we het herkennen dan weten we hoe het aan te pakken. Maar als we het niet herkennen proberen we het te analyseren in delen die we wel herkennen. Ook hier spelen modellen een belangrijke rol. Door speciale aandacht te geven aan een speciaal facet heb je een aanknopingspunt. Als we greep krijgen op de delen, proberen we het gedrag van het geheel af te leiden uit het bekende gedrag van de delen.

Als we een organisatie of gebeurtenis analyseren proberen we die uiteen te rafelen in krachten, verbanden en delen. Zo'n analyse geeft ons dan de mogelijkheid om vertrekpunten te kiezen om iets aan te pakken. Alleen specialisten werken dit uit in de diepte.

Creatief denken probeert de samenhang te zien.

Het gebruik van modellen heeft dus meerdere kanten. Aan de ene kant kan het ons duidelijk maken hoe we bepaalde dingen bekijken en aan de andere kant kunnen ze ons helpen om zicht te krijgen in een situatie (wat). Zij kunnen ons helpen om bewust te worden van de blokkades die ons van succes afhouden.

Analyse is echter nooit absoluut: twee mensen kunnen dezelfde situatie op een verschillende manier analyseren.

*Zoek daarom eens naar analogieën of tegenovergestelden.*

*Ook zijn metaforen een goed hulpmiddel om nieuwe invalshoeken te vinden vanuit een gemeenschappelijk vertrekpunt. (zie ook **Creactiveren**)*

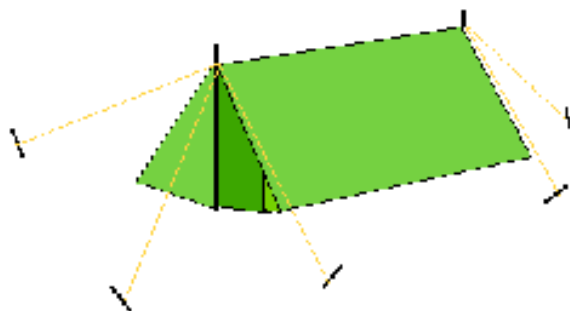


**enten bouwen ..?...!**

Elke ochtend als we wakker worden, maken we een reis door. We komen uit de droomwereld van de slaap en heel even (ca. 1 minuut) zijn we open -zonder beelden dan toveren we ons wereldbeeld. Herinneringen van gebeurtenissen vallen op hun plaats en dan beginnen we aan de dag, waar we gisteren geëindigd zijn. Dit wereldbeeld vergelijk ik even met een tent. Ons beeld van de werkelijkheid hebben we geleerd te zien. Als kind hadden we een open blik: die ene minuut van de volwassene is voor een driejarige de gehele dag (daarom moet die nog zoveel slapen). Met behulp van onze aandacht trekken we met de scheerlijnen alles op zijn

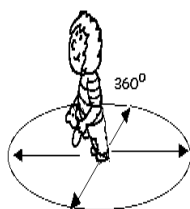
plaats (het verzamelpunt). De scheerlijnen zijn de energielijnen van ons verzamelpunt. Het verzamelpunt is het beeld dat we geleerd hebben te zien en we (on)bewust in stand willen houden. Dit kost veel energie en hoe meer dingen afwijken en we ze verwerpen hoe minder energie we over houden. Volwassenen zijn te onderscheiden in 2 typen: zij die maar een soort tent kennen en zij die weten dat er meerdere tenten zijn. Bij adolescenten is de tent nog niet zo duidelijk en daarom

discussiëren zij nog graag omdat ze ook hun tent willen kennen. En hoe is het allemaal begonnen ?



### Hoe leren afleren kan zijn

Ieder kind heeft een onbeperkte visie, een zgn. 360° visie: ongehinderd door remmingen onderzoekt het kind stap voor stap de wereld om hem heen.



Dit onderzoeken van de wereld betekent, of anders gezegd lijkt veelal op kapot maken: als er ijs ligt is het de kleuter wel toevertrouwd om dat proberen door te trappen. Feitelijk is dit een onderzoek naar de sterkte; het kind wil weten hoe sterk het ijs is. Voor hele kleine kinderen zijn boeken heel interessant: die worden onderzocht op treksterkte, muzikaliteit en smaak. De volwassene die het kind zo bezig ziet zal geneigd zijn dit te betitelen als destructiviteit. Voor het kind is het echter een niet te

stuiten (zolang het tenminste de kans krijgt) onderzoekingsdrift. In een volwassen wereld past dit beeld niet of het moet zijn in een laboratorium, maar dat vinden we dikwijls iets anders en we vergeten dat voor het kind de hele wereld uiteindelijk een laboratorium is. Zo bouwt het kind aan zijn 'huis'. M. Montessori beschreef dat als: "Het kind is de bouwer van zichzelf." Te veel, te strakke regels en voorschriften geven het kind weinig kans 'zelf' te bouwen en zullen vooral conformiteit aanbrenge.

De oude Grieken beschreven dit in de mythe van Procrustus.

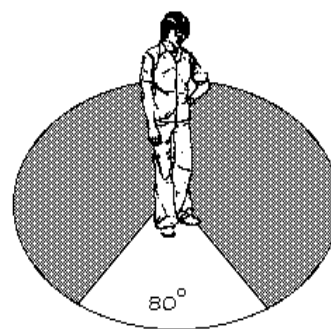
Als we nu het kind op middelbare leeftijd terug zien: \*Wat is er gebeurd dat het eens zo onderzoekende, open kind een volwassene is geworden met zo'n beperkte blik? Om in de beeldspraak van de Cherokee te spreken: De vos blijft ronddraaien. Opvoeding, school en werkcultuur hebben haar/hem geleerd zich **aan te passen** om geaccepteerd te worden.

\*Gelukkig is er de coyote, de bedrieger die amoreel is en in ieder van ons leeft. Door zijn destructiviteit schept hij de mogelijkheid en dikwijls de noodzaak om creatief te worden. De bedrieger die de verbinding probeert te leggen tussen wat goed lijkt en wat goed voor ons is. De vos Reinaart van La Fontaine vertelt ons over de bedrieger. Hoe dat een weinig vleierij ons arrogant maakt en zo verliest de raaf dus zijn stuk kaas.

Coyote is voor de Indianen de bedrieger die ons onze behoeften laat zien en zo de weg kan openen naar de 'weg van de wolf'. De bedrieger in ons: arrogantie, angst, etc. kan dan onze leraar zijn en ons helpen te ontwikkelen. Dit betekent leren van mijn eigen fouten. Dit leidt tot een geheel ander ZELF-CONCEPT

**We hebben nooit genoeg van wat we niet nodig hebben**

**Creativiteit bloeit in een wereld waarin verschillen worden gerespecteerd en grenzen worden afgeschaft**



Creativiteit betekent werken aan je vermogen om situaties op nieuwe manieren te zien en te begrijpen, feitelijk dus een manier van kijken. Een actieve manier van kijken “*wu wei*”: actief niets doen. Zoals de kikvors die stil zit en als er een vlieg binnen zijn bereik komt onmiddellijk toehapt. En als het doel (=droomstelling of het nieuwe type tent) bekend is kan dit creërende proces worden gestart met twee vragen:

**A. Wat heb ik? (kijken)**

**B. Wat heb ik nog nodig? (kijken)**

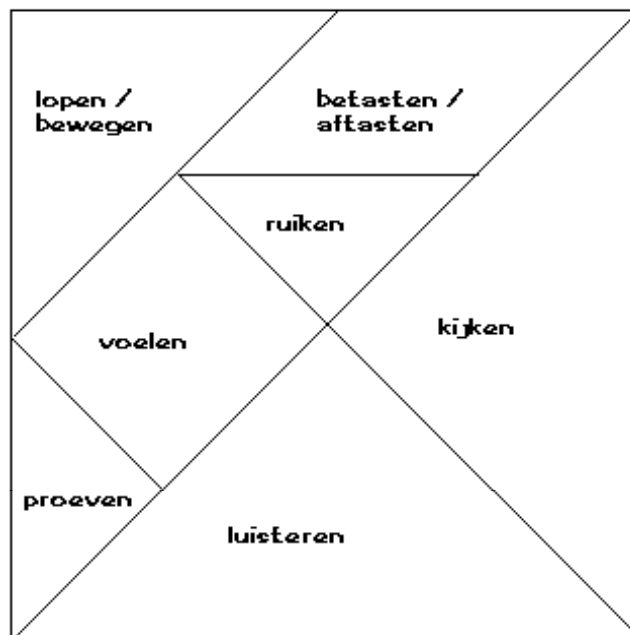
Deze twee simpele vragen, gesteld in deze volgorde brengen de flux op gang en sturen mijn energie om me te verdiepen in de Hoe-vraag (zoeken).



### **ransformatie**

De Tao gaat uit van het principe van voortdurende verandering, de wijze waarop wij hiermee omgaan en de patroonvormende werking van de hersenen. Het is belangrijk te blijven leren door goed te waarnemen en ons in te leven in situaties. Dit principe is het uitgangspunt van het vanzelf-principe verduidelijkt met de metafoer van het tangram. Hierbij is het zaak goed gebruik te maken van onze zintuigen en verbeelding. Op het creatieve pad zijn er namelijk geen echte andere betrouwbare meetinstrumenten. Instrumenten creëren vooral afstand en zijn een obstakel tussen ons en de wereld. Voor de Taoïsten waren er zeven zintuigen, de voeten en de handen vonden zij ook belangrijk.

Hieronder zijn ze alle zeven op een van de stukken van het tangram geschreven. U kunt dit uitknippen en dan zelf met het tangram figuren leggen. Elk zintuig kan dan gebruikt worden als uitgangspunt voor een aantal vragen. Als voorbeeld is er verderop een uitgewerkt.



Dit taoïstische uitgangspunt kan helpen om op speels creatieve wijze energie in positieve zin te

leren omzetten. Want dikwijls zijn het de verkeerd gestelde vragen die de weg naar de nieuwe ideeën en oplossing versperren. Op de juiste wijze starten werkt als een 'vanzelf-principe': verkeerd beginnen levert veel weerstand op, goed beginnen volgt de weg van de minste weerstand. Het uitgangspunt is dat we verandering vorm geven in plaats van ons ertegen te verzetten. manager leren te veranderen, want jezelf verbeteren betekent zelf durven te veranderen.

Na het schrijven van het ABC van XYZ, dat creativiteit op school en in bedrijf behandelt, is bij mij het beeld ontstaan dat alhoewel de meeste mensen wel creatief willen zijn, het sommigen gemakkelijk afgaat en het voor anderen een 'andere realiteit' blijft. Ondanks allerlei voorbeelden en praktische technieken blijft het voor die laatstgenoemde iets onnatuurlijks. Bij cursussen bleek dat dit veel, zonet alles te maken had met het beeld dat mensen van zichzelf hebben. Wat zij vinden dat ze kunnen en wat zij niet kunnen. Zo bleek voor een aantal creatief denken om hun eigen leven aangenaamer en zinvoller te maken moeilijk en soms geheel onmogelijk. Zij begrepen het 'intellectueel' wel maar konden het niet toepassen.

Zo is bij mij het concept van het 'vanzelf-principe' ontstaan. Alles wat wij doen verloopt op geheel natuurlijke wijze, vanzelf als het ware, volgens de structuur of patronen die onze hersenen hebben gevormd. Ook als de patronen tamelijk 'onnatuurlijk' zijn, verloopt het denkproces toch volgens dat patroon op heel natuurlijke wijze. En als we doen wat we altijd gedaan hebben, krijgen we wat we altijd gehad hebben.

Creativiteit is een persoonlijke ervaring die steeds weer terug leidt naar mijzelf. Ik de waarnemer van twee krachten, die werkzaam zijn in mijn wereld: wat is en wat niet is -en de ruimte daartussen. Elk nieuw idee is uiteindelijk altijd een nieuwe combinatie van twee bestaande zaken; dus geen tegenstelling maar een drie-eenheid van twee krachten en hun relatie.

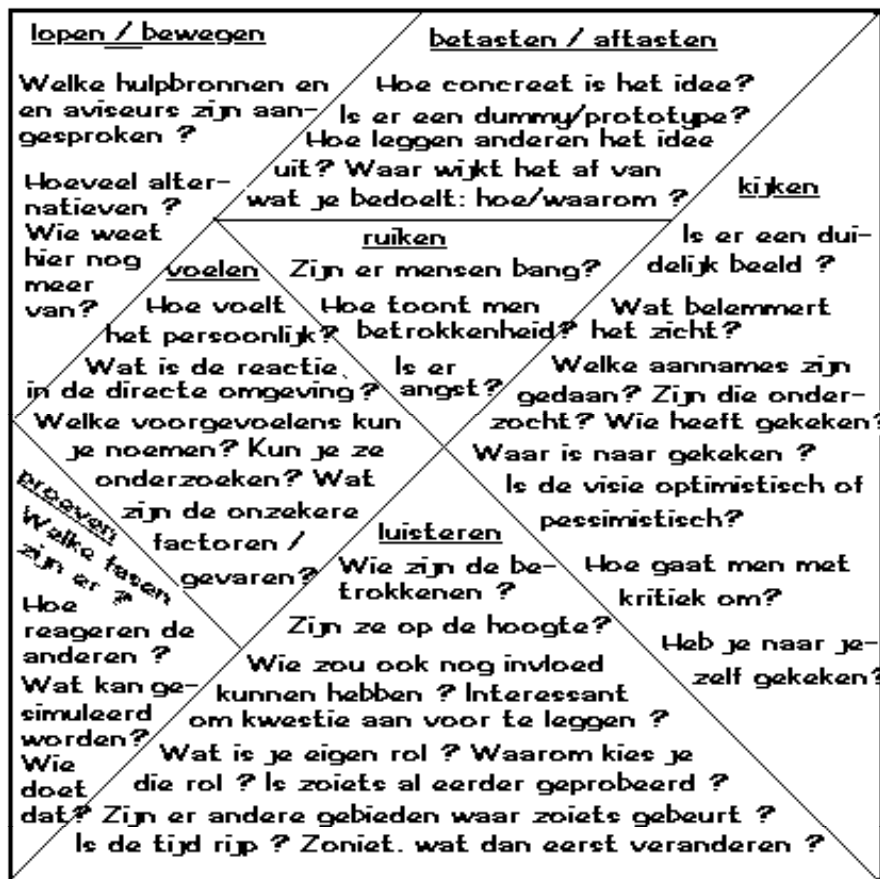
Het is een boeiende, maar ook dikwijls een eenzame reis, deze persoonlijke zoektocht onder het motto: 'Het leven is een reis en geen bestemming. Je weet waar je begint maar niet waar het eindigt.' "Wij kennen de naam niet voor het geboren is." De Spaanse dichter Machado zei het zo: "Reiziger, er is geen weg. Je maakt de weg terwijl je gaat."

Creativiteit is echt meer dan alleen maar problemen oplossen, waar het bij kan helpen!.

Het vanzelf-principe probeert een creatieve synthese te bewerkstelligen door zelf een natuurlijke weg van wat ongewenst is naar gewenst te creëren. Een synthese van verschillende, gevarieerde 'bewegingen'; andere ideeën met een andere kijk op dezelfde zaken. Door bewust te worden van de onderliggende ordening van de normale gang van zaken komen er nieuwe onverwachte gezichtspunten naar voren. Die dan toegepast kunnen worden in de 'alledaagse' praktijk.

Creativiteit is bewegen in de ruimte van het verschil tussen twee werkelijkheden. En die wijzen altijd naar mij. Als ik dat vanzelf-principe hierachter zie, worden mijn relaties en daden natuurlijk. Door oog te hebben voor het grotere geheel, kan ik mezelf bijsturen. En als anderen het fout doen, zoek ik bij mijzelf hoe ik ze het anders kan laten zien. Hoe ik het ook bekijk, altijd ligt de mogelijkheid bij mijzelf. Ik ben zoals ieder ander, net zoals iedere boom is zoals elke andere boom. Toch zijn geen twee bomen hetzelfde. Om onze creatieve weg te vinden door het leven is het nuttig om aandacht te geven aan 2 uitgangspunten: **onze zienswijze en emoties**.

Volgens het vanzelf-principe zijn de keuzes geen echte *vrije* keuzes maar het *logische* gevolg van een bepaalde doelstelling en houding.



### **itstellen**

Het uitstellen van het oordeel of 'de eerste de beste oplossing' vereist discipline. Deze discipline kan pas opgebracht worden als er mensen bewust weten wat de bedoeling is van de creatieve denktechnieken. 'De eerste de beste oplossing' is namelijk altijd de slechtste! Hij is zo voor de hand liggend, dat zo'n oplossing slechts op de korte termijn zal werken en dan minstens twee nieuwe problemen zal veroorzaken.

Als er een creatief proces op gang gezet moet worden mag nooit worden vergeten dat creativiteit, meer dan wat ook, slechts mogelijk is als de discipline wordt opgebracht om een vooraf bepaald aantal ideeën op te wekken. Verder moet gewerkt worden volgens vooraf afgesproken spelregels. Creativiteit vereist een 'vriendelijke chaos'. Zonder afspraken wordt het een onvriendelijke chaos, waar iedereen weg zal vluchten.

Neem bijvoorbeeld mindstorming (een individuele techniek): In het midden van een vel papier wordt een concrete vraag gesteld. Dus niet hoe kan ik het beter doen? maar bijv. Wat moet ik doen om het vastgelopen project (x) tot een succes te maken? Hier omheen worden twintig antwoorden geschreven. Twintig antwoorden op een concreet geformuleerde vraag, leveren pas echte nieuwe ideeën op. De eerste vijf zijn voor de hand liggend. De tweede vijf worden wat minder voor de hand liggend. De derde serie van vijf vereist dat we onbekende gebieden in de geest

binnen gaan. En de laatste vijf openen de verste schuilhoeken en leiden tot de beste oplossingen.

Vandaar ook de nadruk op het kiezen van een goede techniek om vooral samen te werken met anderen, die de spelregels accepteren. Het gebruik van de computer als creativiteitsgereedschap werkt precies volgens dit principe.

De computer is heel bruikbaar bij het genereren en evalueren van ideeën. Er bestaat reeds software voor computer assisted brainstorming. Die software is bedoeld om het creatief denkproces van een individu of groep te helpen structureren van convergentie via divergentie naar convergentie. Het ideeën genereren gebeurt m.b.v. allerlei technieken zoals metaforen, analogieën en dubbele omkering. Doordat de computer alle gegevens opslaat en steeds terugkoppelt, neemt de hoeveelheid ideeën toe. Uiteindelijk is de kwantiteit bepalend voor de kwaliteit van de gekozen oplossing. Volgens R.L.A. Trost -een Nederlandse pionier op dit gebied- is onderstaande opzet in de praktijk de beste gebleken.

De opzet is dus niet dat de computer het voor ons doet, maar ons behulpzaam is en de discipline waarborgt. Suggesties geeft en vooral structureert en terugkoppelt. Juist die zaken die in groepsprocessen de meeste moeilijkheden opleveren. De computer functioneert als een klankbord en stimuleert de betrokkenheid, want bijna iedereen vindt het leuk. Een interessant programma is ook de Idea Generator©, dat d.m.v. herformulering, benoeming van betrokkenen en diverse katalysators, de gebruiker helpt om nieuwe kansen te vinden i.p.v. slechts het probleem op te lossen volgens een vast patroon.



*“Freedom is just another word for nothing left to lose.”  
Kris Kristofferson*

De vrijheid om creatief te handelen ligt niet buiten ons, maar in ons (bewustzijn). Het hangt af van wat wij voor mogelijk houden, willen creëren; de dromen die in ons leven en we nastreven. Die mogelijkheden worden niet bepaald door wat we voor mogelijk houden, maar waar we bereid zijn naar te streven. In het kader van de veel gehoorde combinatie ‘normen en waarden’, zijn het de ‘waarden’ die we onszelf stellen. De normen, of anders gezegd: wat we voor ‘normaal’ houden zijn in die zin beperkend. Normaliteit wordt vooral afgemeten aan wat onze omgeving voor gepast en mogelijk houdt. Een waarde is iets om na te streven, die ons persoonlijke innerlijke leven betreft. Het verschil wordt leuk gedemonstreerd door het Engelse kinderrijm: ‘And the sergeant said “Yep”. And all the soldiers, except my father, went out of step.’ Iets anders zien, willen of nastreven dan de anderen betekent ‘uit de maat lopen’, buiten normaliteit treden, ongewenst als de normen zwaar wegen. Je kunt normaal ook zien als ‘gewoon’ en dan betekent uit de maat lopen: *buiten gewoon*, hetzelfde maar toch met een heel andere betekenis! Bovendien is het interessant dat het rijmpje dit laat zien vanuit het kindperspectief: vertrouwen dat de vader het goed doet. Mij lijkt dat het snel oordelen (met ‘ja-maar’ is het ook gauw veroordelen) als er iets *buiten het gewone* plaats vindt, een belangrijke inperking van creatief gedrag inhoudt. Kijken naar *wie* en *waarom* het anders gezien wordt, geeft meer mogelijkheden.

Het vereist immers nogal wat zelfvertrouwen om van de geldende normen af te stappen en iets anders te doen. Toch is dit heel kenmerkend voor nieuwe vindingen.

Nieuwe ideeën leiden niet direct tot acceptatie. Het Amerikaanse Book of lists bevat een overzicht van de 'incubatie- tijden' die tussen uitvinding en introductie van een aantal *nouveautés* nodig waren: (een kleine greep)

Produkt	Uitvinding	Introductie	'Incubatie'
Rltssluiting	1883	1913	30 jaar
Televisie	1884	1939	55 jaar
Antibi°tica	1910	1940	30 jaar
Balpen	1938	1945	7 jaar
Deodorant-roller	1948	1955	7 jaar
diepvriesvoedsel	1908	1923	15 jaar
LP	1945	1948	3 jaar
Filterslgaret	1953	1955	2 jaar
Hart-pacemaker	1928	1960	32 jaar
Oploskoffie	1934	1956	22 jaar
Radlo	1890	1914	24 jaar
Rltssluiting	1883	1913	30 jaar
Televisie	1884	1939	55 jaar

Snel oordelen en zelf vooral doen wat –je denkt- dat anderen normaal vinden, maakt je tot slachtoffer van de cultuur waarin je leeft. Meer aandacht voor de *betekenis* en *consequenties van geldende normen* en een open oog voor de **waarden**, lijkt me een belangrijke stap om de vrijheid te kunnen nemen om creatief te zijn.

Karakters worden gevormd door de cultuur waarin iemand 'geboren' wordt. Erich Fromm<sup>13</sup> onderscheidt verschillende oriëntaties, die typerend zijn voor bepaalde karakters. Het belangrijkste onderscheid is *Non-productieve* en *productieve*. Het verschil zit hem in de wijze waarop mensen hun creatieve instinct in praktijk brengen.

(vgl.  **ocus**).

*Non-productief* betekent in Fromm's visie:: ontvangend, exploiterend, verzameland, marketing; en *productief* oriëntaties: liefde (voor ....) en denken; dus de meer scheppende vormen.

 **asthouden**

Dat is wat de gezonde baby doet, vasthouden aan het leven...

Er is een zenverhaal van een man die boven een afgrond hangt en een tak vasthoudt met zijn tanden. Op de rand is iemand die hem niet ziet. De moeilijkheid is dat als hij roept hij zal vallen, als hij niets zegt wordt hij misschien niet gezien.

Soms lijkt vasthouden aan bestaande structuren wel veilig, maar je komt daardoor nooit tot iets nieuws. En hoewel de situatie dikwijls schijnt te lijken op de man hierboven, valt het meestal wel mee, alleen moet je het wel durven en eerst geoefend hebben.

-----  
Beeldend dagdromen of actieve imaginatie is een intuïtieve techniek die heel duidelijk een beroep doet op de rechterbreinhelft, die communiceert in beelden in plaats van in woorden. Zij kan ons in harmonie brengen met het tao, waardoor we goede dingen aantrekken in plaats van de verkeerde. Als ik 'met het verkeerde been uit bed ben gestapt' duidt dat op zo'n negatieve aantrekkingskracht. Ik ben dan slecht gehumeurd, onvriendelijk en heb zodoende een negatieve invloed op mijn omgeving.

<sup>13</sup> **Man for himself, 1986**

Het verschil met gewoon dromen is dat we bij de droom geen vat hebben op ons gedrag; wel belangrijk is dan alles te nemen zoals het komt en je vooral niet vast te pinnen op de letterlijke betekenis. Kijk eerder naar het gevoel dat de beelden geven. Bij actieve imaginatie hebben we de kans met krachten of figuren in ons onderbewuste te onderhandelen, vragen te stellen en zodoende van hun kennis gebruik te maken. We gaan zo communicatie aan met onze intuïtie en als het onduidelijk is, vraag je om opheldering of andere beelden. Hoewel dit in het begin moeilijk kan lijken kunnen we gewoon doorgaan. Wij zijn het namelijk die dikwijls de taal van beelden vergeten zijn en alles in woorden moeten uitdrukken. Maar er is al leven voor we woorden hebben om erover te praten.....

Voor deze techniek moet je alleen zijn en zorgen dat je niet wordt gestoord. Ga zitten en concentreer je op wat er aan beelden of geluiden uit je onderbewuste opwelt. Als je zo ver bent - en dat valt niet altijd mee - moet je je uiterste best doen om dat beeld vast te houden en het niet weer laten wegzinken in het onbewuste. Dit doe je door wat je hebt gezien of gehoord vast te leggen in een tekening of verslag. De bedoeling is dan dat je een beeld niet laat weggaan tot het je verteld heeft waarom het ten tonele is verschenen.

Mocht dit te moeilijk zijn dan kun je altijd een verhaal schrijven dat op het eerste gezicht over een ander lijkt te gaan. Daarin komen zonder mankeren delen van de psyche aan het licht waarvan de verteller zich volslagen onbewust is. Op deze wijze kom je in aanraking met het onbewuste.

Als voorbeeld komt hier een oefening, die je op band kunt zetten. Als je hem doorleest probeer je dan echt in te leven. Het is echt een fascinerende reis in de eigen fantasie.

Ga gemakkelijk zitten of liggen. Neem je probleem of situatie in gedachten. Doe dit door het zo concreet mogelijk te formuleren. Ontspan dan door de aandacht op de ademhaling te richten.

Stel je nu voor dat je op een zacht stijgend bergpad loopt. Het is prachtig weer en je hoort de vogels zingen. Je voelt je lekker en geniet van het uitzicht. Als je boven aan de top gekomen bent heb je een adembenemend uitzicht op een zacht glooiende vallei. Je daalt af en plotseling hoor je vallend water. Dichterbij gekomen zie je een ruisende waterval die in een soort vijver valt. Langs de kanten is dik gras en je gaat er op je gemak zitten. Omdat het nogal warm is besluit je een frisse duik te nemen en je doet je kleren uit. Aangezien het een nogal diepe vijver is duik je er zo van de kant in. Het water is heerlijk fris maar je schrikt als je merkt dat je in de stroom van het vallende water meegezogen dreigt te worden. Je raakt wat in paniek en met moeite lukt het je om het gezicht boven water te krijgen en naar lucht te happen. Dan word je weer naar beneden gezogen. Even raak je in paniek maar dan gaat het in een flits door je heen: ontspannen. En terwijl je wat lucht uitblaast laat je je in de kolk meegaan en na een korte afdaling word je omhoog geduwd. Het voelt zo heerlijk dat je er nog een keer inspringt en als je dan weer omhoog geduwd wordt in de draaikolk, ga je op de kant liggen. Terwijl je lekker ligt te drogen in de warme zon, besef je opeens hoe je probleem precies lijkt op je eerste reactie in de draaikolk. Gespannenheid en afweer. Als je droog bent kleed je je aan en wandelt rustig en opgefrist terug je droom uit.

In deze geleide fantasie is het vooral het gebruik van alle zintuigen om toegang te krijgen tot je creatieve intuïtie.



De plaats van creativiteit is niet te vinden. Creativiteit is een samenspel van mogelijkheden en daarom kunnen we niet zeggen: creativiteit heb je of heb je niet. Als iets een 'vaste woonplaats' heeft, is het gebonden en niet meer absoluut. Ik wil dit verduidelijken met een citaat van Prof. D.T. Suzuki over Zen, dat eveneens geen 'vaste woonplaats' heeft.

*Een monnik vroeg: "Waar is de woonplaats van de geest?"*

*De meester antwoordde: "De geest woont daar waar niet wordt gewoond."*

*"Wat bedoelt U met 'niet wordt gewoond'?"*

*"Als de geest niet in enig speciaal object woont, zeggen wij dat hij daar woont, waar niet wordt gewoond."*

*"Het betekent dat hij niet woont in het dualisme van goed en kwaad, zijn en niet-zijn, gedachte en stof; het betekent dat hij niet woont in leegte of niet-leegte, ook niet in rust noch in niet-rust. Daar waar geen woonplaats is, is waarlijk de woonplaats van de geest."*

Als we creatief willen zijn zullen we dus vooral de geest moeten laten werken. Creativiteit betekent de beelden van links (analytisch) en rechts (onlogisch) op je laten inwerken en aanwezig zijn bij het moment dat echt inzicht ontstaat. Bij inzicht openen we het raam naar binnen, in tegenstelling tot uitzicht dat het raam naar anderen opent. Door ons goed in te leven in een situatie zullen we die in ons dragen en dus de mogelijkheden zien.

Dit wordt door Frederick Franck uitgelegd in zijn boek: De Zen van het Zien (Gottmer, isbn 90-230-0766-2). Om goed te tekenen moeten we eerst het object zien, invoelen of zijn:

*"Koe ben ik echter het meest geweest, met grote zielvolle ogen, waarin plotselinge schichten van angst scholen, achterdochtig over wat die mens wel van me wilde met dat verblindend witte schetsboek. In mijn langzame comtemplatieve koeieschedel schoten steeds waarschuwend flitsen rond, en ik voelde mijn ogen opzij glijden om mogelijke ontsnappingswegen te verkennen. Ik vertel dit alleen om je te bewijzen dat een koe geen rechthoek op poten is..."*

*En wat het hoe van vogels tekenen betreft... zijn het ellipsen met een snaveltje en een staartje?*

*Nee, een vogel is gekwink, gekwetter, gefladder, strijkt neer na korte minitrips, stijgt op en landt zo vlug dat het oog wanhopig wordt; het keert en wendt dat kopje in ultrasnelle schokjes van ononderbroken beweging, vragend, weifelend, dan vastbesloten wegwiekend met supersonisch vleugelgetril. Vogels zijn een en al ego, agressief, geobsedeerd door het centimeterlange stukje worm dat een buurman verovert."*

En als we het natekenen kijken we naar het object en niet naar het papier.



Een ander woord voor drukkunst. Het betekent letterzetten of 'in 't lood zetten'. Papier is geduldig en het begrip ligt bij de lezer.

Letters hebben op zich geen betekenis, gecombineerd kunnen zij woorden vormen. Als de woorden worden gecombineerd kunnen zij zinnen vormen en die zinnen vormen gezamenlijk een tekst. De betekenis van de tekst zal weer worden verduidelijkt door de context.

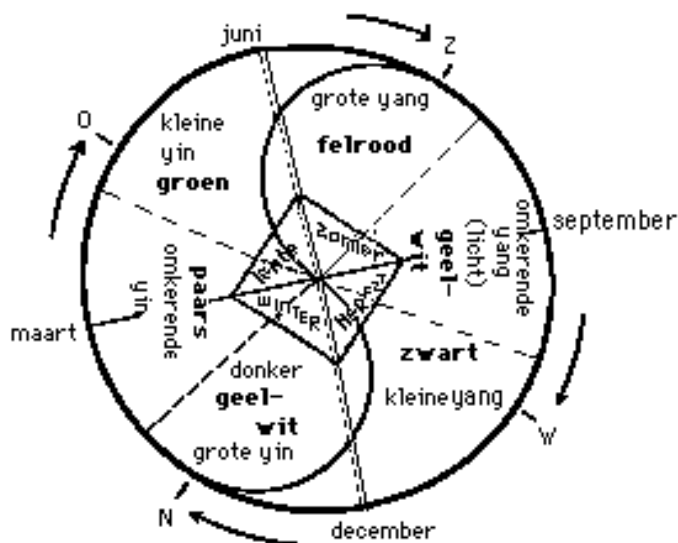
Net zoals letters hebben creatieve technieken op zich geen betekenis. Toegepast overeenkomstig hun aard door ons krijgen zij betekenis. Maar net zoals als het woord slechts de betekenis heeft die wij er aan geven, hebben de technieken slechts betekenis als wij ze creatief gebruiken. Door ze te combineren kunnen we het creatieve probleemoplossingsproces zin geven. De ware zin zal echter worden bepaald door de context waarin ze worden gebruikt.

Gaan slapen op een probleem is voor veel mensen een van de gemakkelijkste manieren. De meesten van ons kennen de ervaring dat wat 's avonds onoplosbaar bleek, 's morgens heel gemakkelijk leek. Dit komt omdat onze onderbewuste droompartner gewoon doorgaat. Voor het slapen gaan hebben je het probleem duidelijk in gedachten. Je gaat er dan niet over piekeren maar hebt het gewoon opgeslagen en vraagt het aan je droomhelft. Tien tegen een dat je bij het wakker worden een aanwijzing of de oplossing hebt. Daarom bij het wakker worden eerst de droom opschrijven en er over nadenken. Want als we te vlug actief worden verdwijnt de droom weer naar de achtergrond. Voor mensen die 'nooit dromen', helpt het om 's avonds papier en pen klaar te leggen. Volgens Jung dromen we vierentwintig uur per dag, alleen tijdens de bewuste uren dringen we die droomwereld naar de achtergrond. Het is dus vooral een kwestie van toelaten.



*Zij die bedreven zijn in het oude Tao zijn subtiel vindrijk en diep intuïtief.*  
Lao Tse

We kennen dit symbool meestal alleen maar als zwart en wit, het is echter de basis van een hele creatieve manier van denken. Ook de seizoenen, windstreken en de kleuren hebben een plaats in de voortdurende beweging van complementariteit.



De zesdeling van de levende-levenloze verschijnselen, gecorreleerd aan de vier seizoenen (naar B Holbrook<sup>14</sup>)

Zoals de moderne communicatiemedia kleuren gebruiken bedient ook de psyche zich van kleurensymboliek. Kleuren zijn lichttrillingen. Het menselijk oog neemt maar een beperkt gebied van de verschillende frequenties waar. Het verwerken van deze verschillende frequenties lichtimpulsen tot de ervaring 'kleur' is een psychisch proces. Wanneer wij naar een zwart-wit film kijken zien wij een beeld dat ten opzichte van ons oog technisch onvolkomen is. De kleuren uit onze omgeving beïnvloeden ons gedrag. Ook bij onze kleding en inrichting houden wij hier bewust of onbewust rekening mee. Leonardo da Vinci ontdekte al dat toen zijn medewerkers rode glas-inlood ramen aan het plaatsen waren, zij agressief werden. Bij groene ramen werden zij rustig!

<sup>14</sup> The Stone Monkey, Bruce Holbrook, Morrow Quill, 1981

Rood licht of rode wanden/vloeren leidt tot algemene lichamelijke en geestelijke activiteitsverhoging; blauw tot een verlaging. Peuters kunnen grote rode letters beter en sneller lezen dan een andere kleur. Zo lijkt de tijd in een rode kamer sneller te gaan dan in een blauwe.

Kleur heeft invloed op de subjectieve grootte van een ruimte: een pastelkleurige blauwe kamer lijkt groter dan een rode.

Geel werkt agressie in de hand. Kinderen zijn in verschillend gekleurde kamers met speelgoed gezet. In de gele gingen zij sneller over tot sloopwerk. Een hele creatieve kleur dus, want het stimuleert het uit elkaar halen! Het was Picasso die zei, dat de essentie van creativiteit destructiviteit is. Het oude, bestaande kapot durven maken om het tot nieuwe vormen te herscheppen. (zie ook herformuleren bij creativiteit)

In de yin/yang afbeelding hierboven is de Taoïstische opvatting over kleur geplaatst. Die is door hun gerelateerd aan de seizoenen en yin (het vrouwelijke) en yang (mannelijke).

Als we aantekeningen maken (mind mapping) is het verstandig met meerdere kleuren te werken. We gebruiken ze dan zonder hierbij na te denken. Achteraf is het goed om de opmerkingen eens door te kijken en op de kleuren te beoordelen. Niet iedereen heeft dezelfde lievelingskleur, maar in hun diepere (archetypische) betekenis, geven ze ons wel een boodschap over onze emoties bij het onderwerp.

-----  
In tegenstelling tot de westerse visie is zwart in China wel een kleur. Het is de donkerste tijd van het jaar. Voor ons geldt het als de kleur van de rouw. Het betekent wellicht ook 'niet-leven'. In dromen wordt zwart meestal als teken van onbewustheid beschouwd, in de zin van stilstand.

Wit verenigt in zich alle kleuren van het spectrum, zonder uitzondering. Bij ons geldt het als de kleur van onschuld en reinheid. In het Oosten is wit juist het teken van rouw en dood.

Geel doet denken aan goud. In dromen is het de kleur van activiteit, en wel van geestelijke-intuïtieve activiteit. Het is ook de kleur van creativiteit (destructiviteit van bestaande, oude structuren).

Rood, de kleur die het sterkst de aandacht trekt, is symbool van levensdynamiek (grote yang) . Het is de kleur van het bloed en daarmee ook kleur van gevoeligheid en hartstocht. Het mengsel van geel en rood is oranje en wijst op bijzonder sterke activiteit.

Blauw is het kleursymbool van de geest. Het wijst op nuchtere overwegingen en op denken vrij van hartstocht.

Purper, rood met een geringe dosis blauw, is de kleur van koningen.

Groen is de kleur van plantengroei. In het voorjaar (kleine yin), wanneer het gras opkomt, begint er een nieuw leven. Groen heeft een bijzonder positieve (en creatieve) betekenis.

Bruin is de kleur van de aarde, voordat het gewas opkomt of nadat er geoogst is.

Violet (paars) ontstaat door een mengeling van evenveel rood en blauw. Symbolisch gezien is het een combinatie van instinctmatig levensdynamiek en zuivere vergeestelijking.

Creativiteit betekent ook kleur in je bewuste dromen aanbrengen.



Creatief denken en handelen is zien wat de kern is van de zaak. Als we over intuïtie praten weten we dat het betekent: het geheel doorzien. Zo kunnen we intuïtief beslissingen nemen. Wij hebben allemaal geleerd om bepaalde dingen te zien. Door onze opvoeding en scholing is ons geleerd op een bepaalde manier naar de dingen

om ons heen te kijken. Als je in de bioscoop naar het doek kijkt heb je geleerd in het midden te kijken. Niemand is hier bewust mee bezig, maar toen aan primitieve stammen films werden getoond, bleek dat zij slechts keken waar beweging was. Zo is ontdekt dat iets wat volslagen normaal leek, een geleerde vaardigheid was.

Dit is een voorbeeld van de bepaalde manier van kijken. Deze patronen of modellen zijn in feite de spelregels waarmee wij geleerd hebben te kijken. Om een spel te kunnen spelen moet je de regels kennen. Die regels vinden we terug in de normen en waarden van een bepaalde cultuur. Dikwijls is het zo dat als we van iets de naam kennen, we niet meer kijken, we nemen dan aan dat we het weten!

Hoe onze bekendheid met bepaalde dingen ons kijken bepaald kan het volgende



voorbeeld illustreren.

Wat feitelijk niets anders is dan een verzameling vlekken wordt door ons gemodelleerd tot een hond. Wij vullen ontbrekende informatie automatisch aan en denken zo een hond gezien te hebben.

Ook wordt dit duidelijk als we kijken naar onze manier van 'de weg wijzen'. Als ik bij een verkeerslicht rechtsaf moet ga ik feitelijk ten opzichte van het verkeerslicht linksaf! Er zijn landen waar men de 'absolute oriëntatie' volgt en het verkeerslicht als uitgangspunt wordt genomen. De Aboriginals in Australië spreken altijd over noord - zuid - oost - west. En als zij geblinddoekt worden weggereden blijft die oriëntatie correct. Deze (cultuur) regels worden paradigma's genoemd. Een paradigma is volgens het woordenboek een patroon of model. In de wetenschap is het de afbakening van het veld van onderzoek. En alle gegevens die buiten een bepaald paradigma of model vallen worden niet meegenomen of zelfs niet eens gezien. Pas als een nieuw paradigma is geformuleerd zullen afwijkende gegevens gebruikt kunnen. Het lijkt op een legpuzzel. Als je die koopt weet je dat hij opgelost kan worden. Het enige wat je onderzoekt is de manier waarop de stukjes in elkaar moeten passen.

Bij een probleem ligt dat anders. Je weet dan namelijk nooit of het wel op te lossen is. Daarom vereist probleemoplossen een andere houding, namelijk de bereidheid om over grenzen heen te gaan. Naast het logische (bekende paradigma) zijn er nog andere ongekende mogelijkheden, die pas logisch worden als ze ontdekt zijn. Elke nieuwe uitvinding is achteraf logisch maar als iemand eraan begint, wordt het meestal afgeraden: "Als het zou kunnen zou het er al wel zijn." Toch was faxen in 1893 helemaal niet zo logisch.

Als we Don Juan nog eens aan het woord laten:<sup>15</sup>

"Alleen als krijger kun je het pad van de kennis aan," zei don Juan.

'Een krijger kan nergens over klagen, noch kan hij ergens spijt van hebben. Zijn leven is één aaneenschakeling van uitdagingen en uitdagingen kunnen onmogelijk goed of slecht zijn. Uitdagingen zijn gewoon uitdagingen. Het fundamentele verschil tussen een gewone man en een krijger is, dat een krijger alles als een uitdaging ziet, terwijl een gewone man alles ofwel als een zegen ofwel als een vloek beschouwt.'

Carlos Castaneda

---

<sup>15</sup> **Tales of Power, Touchstone New York, 1974**