



**Bronden  
essentieel voor  
authentieke  
organisaties**



“De bron van ons nieuwwetjdsdenken is onze onvrede met het verleden. We leven in een tijd met bloeiende economieën en hebben voldoende veiligheid gecreëerd om ons te ontplooiën. Er is echter geen verandering zonder risico. In dit geval schuilt dat in de vraag: wie is hier aan toe? Wat nu als het management op een holistische wijze leiding gaat geven en medewerkers in de organisatie daar niet aan toe zijn.” Aan het woord is Hans Jager, directeur Poly-Knowledge Group en ShadaChiva Health Company.

// Ruim twintig procent van de uitgevoerde projecten binnen een bedrijf loopt stuk op het disfunctioneren van het management //

“Mensen willen rust en ruimte om zich te ontplooiën maar zijn ook gewend geraakt aan het gemak van het materialisme. De balans moet weer worden gevonden en daar zijn we massaal naar op zoek. Het punt is alleen dat een ieder dit doet op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Niet iedereen is een nieuwwetjdsdenker. Steeds meer organisaties zeggen dat ze spiritueel ondernemen terwijl ze in de praktijk nog materialistisch bezig zijn. Spiritualiteit houdt in dat je de vrijheid hebt om je-zelf te ontwikkelen. Het geeft een richting, geen kaders en geen tijd. Als je hier niet aan toe bent en je kunt er niet mee omgaan dan ervaar je alleen maar een hoge druk op je schouders. Een bedrijf met veel hoog opgeleide mensen met goede communicatievaardigheden zal zich makkelijker en sneller ontwikkelen dan een productiebedrijf met laaggeschoolde medewerkers. Het uiteindelijke groeiproces van het bedrijf hangt van het type management af.”

### Brondenken

Na zijn studie Polymeer Chemie vervulde Jager verschillende functies bij grote organisaties. Later ging hij werken bij het Centrum

Vakopleiding, onderdeel van Arbeidsvoorziening. “Dan kom je van de industrietak ineens in de dienstverlening terecht en dat is toch even iets anders. Ik had de verantwoordelijkheid voor het opzetten van een nieuwe opleiding en was van het type ‘niet lullen maar poetsen’. Maar in deze softe sector heerste een enorme vergadercultuur. Er werd ellenlang over onderwerpen gesproken alvorens men de daad bij het woord voegde. Het rechtstreeks uiten van je mening werd niet op prijs gesteld. Toen ik tijdens een vergadering een collega in de rede viel die een wollig, onsamenhangend verhaal hield en hem vroeg: ‘waar wil je nou eigenlijk naar toe?’, kreeg ik het antwoord: ‘jongen, je moet nog veel leren.’ Ik was een snotneus en antwoordde: ‘dan heb ik nu in ieder geval geleerd dat leeftijd geen garantie is voor wijsheid.’ Dit gaf nogal wat tumult. Enkele weken later hakte ik de knoop door en nam ontslag. Ik ben toen onder de naam Poly Knowledge klussen gaan doen en eigenlijk doe ik dit tien jaar later nog steeds.”

Het bedrijf richt zich op technische ondersteuning en opleiding voor de kunststofverwerkende industrie. Ongeveer gelijktijdig met de start van dit bedrijf verdiepte Jager zich ook in bedrijfs- en organisatiepsychologie. Om vervolgens onder de naam Poly-Consulting managers te gaan begeleiden. “Mijn nieuwsgierigheid naar de oorzaak waarom technische processen niet lopen, kon ik daarmee ook toetsen aan psychologische processen. Beide processen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ik ben gaan uitzoeken hoe deze verbindingen er daadwerkelijk uitzien en hoe ze tot stand komen. In die tijd is het zogenoemde *brondenken* bij mij ontstaan, al realiseerde ik mij dat toen nog niet zo. Waarom lopen organisaties niet? Waarom zitten mensen niet lekker in hun vel? Wat is de echte reden?”

### Milestones

“De piramide van Maslov is voor mij de basis voor alles. Als je een bezielde organisatie wilt creëren dan wil je de beste energie uit je medewerkers halen. Een medewerker kun je alleen overtuigen om het beste van zichzelf te geven als voldaan is aan alle behoeften van het individu zelf. De basis hiervoor is inzicht en goede communicatie. Om dat te bereiken moet je als leidinggevende op het niveau van de medewerker kunnen denken. Je moet hun taal spreken. Pas als een medewerker zich veilig en zeker voelt zal hij zich kunnen en willen ontplooiën.”

“De weg van het veranderingsproces kan lang en moeilijk zijn. Je moet er de tijd en de financiële middelen voor hebben. Dan kun je ervaren dat het leerproces van grotere toegevoegde waarde zal zijn dan het eindresultaat. Zet je de stap dan

is het belangrijk om je doelstellingen goed te beschrijven. Hier dient iedereen zich continu aan te conformeren. Vervolgens maak je een plan om deze doelstellingen te realiseren. Je zet de *milestones* neer. Gedurende het proces is het essentieel dat je fouten kunt toegeven. Maak je een keer een ongelukkige keuze of een verkeerde beslissing, durf er dan openlijk voor uit te komen en maak het bespreekbaar binnen je directie- en managementteam. Managers zijn echter niet zo goed in het bekennen van fouten of het opzoeken van de bron waar het daadwerkelijke probleem ligt. Veelal houden ze liever hun oogkleppen op en gaan door op de ingeslagen weg. Ruim twintig procent van de uitgevoerde projecten binnen een bedrijf loopt stuk op het disfunctioneren van het management. De schuld wordt altijd aan een ander gegeven.”

## Bezieling

“Een bezielde organisatie begint al met het aannamebeleid. Stap met de juiste mensen in de trein voordat je vertrekt. Ook hier geldt: werkt het niet, zet ze er dan op een tussenstation uit en ga verder met mensen die wel voldoen. Zo zorg je ervoor dat de kernwaarden voelbaar worden in een organisatie. Dat geeft bezieling. Je creëert één gezicht naar buiten toe ook al bestaat een organisatie uit meerdere lagen. In eerste instantie krijgt de klant met het zichtbare deel van je organisatie te maken. Vergeet niet dat hij het onzichtbare deel wel degelijk waarneemt en daar ook zeker door wordt beïnvloed.”

“Een authentiek leider werkt niet voor zichzelf, maar voor zijn mensen. Hij inspireert, motiveert en reflecteert. Een goede leider beschikt over het vermogen tot introspectie, is besluitvaardig, beschikt over kennis en heeft inzicht in de zichtbare en onzichtbare processen binnen zijn organisatie. Dit type leider haalt zijn voldoening uit het feit dat zijn medewerkers hun werk met plezier doen en creëert daarvoor de omstandigheden. Op elk niveau.”

“Niet iedereen die zich een leider noemt, is ook daadwerkelijk een leider of integer persoon. Er zijn genoeg psychopaten aan de top. Dit zijn managers zonder enige vorm van geweten. Zij werken vaak bij grote organisaties en kunnen daar jarenlang de boel verzieken. Ze richten schade aan mensen, productiekapitaal. Dit type manager laat zich leiden door het ego.”

“Een goede leider is een *pater familias*, de vader van het gezin. Hij is het gezicht naar buiten toe maar zonder zijn team is hij nergens. Kijk maar naar captains of industry of regeringsleiders. Zij worden naar voren geschoven door de groep, die achter de



// In alles wat ik onderneem, is mijn dochter mijn grootste inspiratiebron //

schermen altijd als een hecht team achter ze staat. Valt de groep of de inspiratiebron weg, dan zijn ze nergens.”

“Hiërarchie in een bedrijf is belangrijk. Dat heb je nodig om kernwaarden te herkennen. Een platte organisatie is best mogelijk, maar is vaak geen lang leven beschoren. Ieder individu heeft zijn eigen grenzen waarbinnen hij taken en verantwoordelijkheden kan nemen en zich veilig voelt. Een perfecte organisatie is een veilige organisatie. Daar waar iedereen zichzelf kan zijn en gecorrigeerd wordt zonder zich aangevallen te voelen. Daar waar het individu wordt erkend en herkend. Hiërarchie kan deze veiligheid bieden op elk niveau. Een goede leider coacht zijn medewerkers en waakt ervoor dat hij niet boven zijn capaciteiten moet functioneren.”

## Inspiratiebron

“In alles wat ik onderneem, is mijn dochter mijn grootste inspiratiebron. Zij heeft me laten zien dat als er ergens brand woedt, ik niet alleen de vlammen moet blussen maar ook de daadwerkelijke oorzaak van de brand moet wegnemen.”

“Mijn jongste uitdaging is ShadaChiva, een bedrijf met producten als Vezelfit voedingsvezels en Vitawine. Deze producten richten zich op de bron van onze gezondheids- en ouderdomsklachten. Steeds vaker zag ik nieuwsberichten en krantenkoppen over welvaartsziekten als obesitas en diabetes type2. Zelf kamp ik ook al ruim tien jaar met overgewicht en de vraag begon aan mij te knagen: ‘waarom heb ik dan zo’n eetlust? Waarom zijn we allemaal zo moe?’ Ik heb de oorzaak gevonden en nu de kennis en middelen om deze te bestrijden en te voorkomen. De producten die wij op de markt brengen, richten zich op de natuurlijke stofwisseling- en celdelingprocessen die in ons lichaam plaatsvinden. Dat is namelijk de bron van waaruit ziekten kunnen ontstaan. Een gezonde wereld betekent leven volgens de natuurlijke wetten van de evolutietheorie. Gezonde mensen zorgen voor gezonde organisaties en dat brengt een florerende economie en een leefbare wereld voor ons allemaal. We zijn ver afgedwaald. Het is een lange weg terug naar de bron, maar wel een heel bijzondere.”