

Bjørn Aris

THE CUTTING EDGE

The Martial Art of Business

Tekstuele adviezen: J.W. Arends en W. Vreeswijk

Foto's: Frits de Beer en Frank Jansen

Omslag foto's: Mark Horn

De auteur heeft gepoogd alle rechthebbenden op teksten te achterhalen en te vermelden. Eventuele niet genoemde rechthebbenden kunnen zich bij de uitgever melden; zij zullen in een volgende druk worden vermeld.

CIP-gegevens

ISBN/EAN: 978 90 819 2770 3

NUR: 808 / 801

Trefwoord: leiding geven

© Sakura Foundation vierde druk 2019

Noot van de uitgever: Deze uitgave is eerder verschenen onder de titel *De zon komt op in het Oosten*

Uit deze uitgave mag uitsluitend iets verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, opnamen, of op welke andere wijze ook, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, na voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Any part of this book may only be reproduced, stored in a retrieval system and/or transmitted in any form, by print, photoprint, microfilm, recording, or other means, chemical, electronic or mechanical, with the written permission of the publisher.

Inhoud



Inleiding	7
Het probleem	11
Wat westerse bedrijven van Japan kunnen leren	23
Japanse kennis – het Japanse zwaard, de bron	53
Hoe word je succesvol? Japanse lessen in de praktijk	87
Nawoord	107
Over Bjørn Aris	109
Dankwoord	117
Literatuur	118
Noten	119



Inleiding



We say, to shine one corner of the world – that is enough. Not the whole world. Just make it clear where you are.

SHUNRYU SUZUKI

Sinds de renaissance beperken wij westerlingen ons vooral tot de ratio en de vijf zintuigen. De ratio is leidend bij ons doen en laten. We veronderstellen dat we met behulp van onze ratio alle problemen die zich aandienen, kunnen begrijpen, ontrafelen en oplossen. Maar is dat ook zo? Beslissingen worden genomen voor wij verstandelijk besluiten nemen en wij zijn ons slechts bewust van vijftien tot twintig informatieprikkelers per seconde, terwijl ons onderbewuste elf miljoen prikkels per seconde te verwerken krijgt. Onze ratio is slechts het topje van de ijsberg. Heeft onze ratio dan wel de leiding?

Doordat wij puur varen op onze ratio en de vijf zintuigen, vervreemden we van het grotere geheel. Dat zie je zowel bij bedrijven als bij mensen. Mensen voelen zich vaak geïsoleerd of depressief. Zij hebben het gevoel dat zij een speelbal zijn geworden van – mondiale – krachten die zij niet meer kunnen beheersen. Zij missen de verbinding met andere individuen, met de samenleving en met de natuur. Westerse bedrijven krijgen steeds meer te maken met problemen die ze niet meer zelf kunnen oplossen, hoeveel er ook wordt gereorganiseerd en hoeveel consultants er ook worden geraadpleegd. Managers en hun medewerkers zijn van elkaar vervreemd en bedrijven hebben moeite om zichzelf tijdig

te vernieuwen. Voor de oplossing van deze problemen moeten we buiten onze traditionele denkkaders stappen.

In het Oosten denken mensen heel anders. In dit boek worden de Japanse oplossingen voor westerse problemen aangedragen, mede aan de hand van de Japanse Weg van het zwaard. Dit is de weg die de samoerai kozen, en die hun nakomelingen in hun privéleven en zakelijke leven nog steeds kiezen. Deze weg begint bij zen, en voert langs ki (levensenergie) en bushido (erecode van de samoerai). De Weg van het zwaard is een metafoor, maar ook een bron van kennis en weten. Onder meer Toyota en Honda volgen deze weg, en ze hebben er mede hun succes aan te danken. Wat kunnen bedrijven in het Westen leren van Japan in het algemeen, de Weg van het zwaard en Japanse succesvolle ondernemingen? En hoe kunnen leiders, managers en werknemers de Japanse denkwijze toepassen in hun dagelijks leven?

Dit boek is geen wetenschappelijk werk. Het is eerder het resultaat van cherry picking ('krenten uit de pap vissen'). En het wil de lezer aan de hand van metaforen niet alleen via de ratio maar ook langs andere wegen voeden. Het is zowel een persoonlijk relaas als een handreiking aan bedrijven en individuen om gezonder en succesvoller zaken te doen.





Het probleem



Geschiedenis

Het westerse denken, en zeker de westerse wetenschap, leunt zwaar op de ratio. De mens wordt beschouwd als het enige denkende wezen en daarom als superieur aan alle andere wezens. Door de ratio als belangrijkste kenmerk van de mens te beschouwen, zijn gevoel en intuïtie op de achtergrond geraakt. Ons denken heeft ons ver gebracht. Onze ijskasten, wasmachines, riolering, waterleidingen, telefoons, computers en ziekenhuizen zijn daar mooie voorbeelden van. Maar ons denken stelt ons ook in staat om met één druk op de knop de aarde te vernietigen. Als er een balans zou zijn tussen ratio, gevoel en intuïtie, zouden dergelijke destructieve instrumenten niet ontwikkeld worden.

De medische wetenschap is ver gevorderd. We zijn in staat om vele ziekten te bestrijden en we kunnen mensen in leven houden die een paar jaar geleden nog door elke arts zouden zijn opgegeven. Tegelijkertijd focust de medische wetenschap alleen op de stoornis of ziekte. Artsen in het Westen zijn uitstekend in staat om gezwellen weg te snijden, maar ze kijken niet naar het grotere geheel. Waarom ontstaat een ziekte, welke emoties spelen een rol bij het ontstaan van een ziekte, en welke invloed heeft de geest op het gezond houden van een lichaam? Door te focussen op de ziekte zelf en de mens als geheel uit het oog te verliezen, verliest de patiënt zijn identiteit en wordt hij gereduceerd tot het object van de snijder. Hierdoor kunnen mensen in isolement en depressie geraken.

Het westerse denken is gebaseerd op het Grieks reductionisme, de scheiding van lichaam en geest, en, een deterministische-, monotheïstische kijk op de wereld. De Grieken stelden de mens centraal en verbraken hiermee de natuurlijke verbinding met onze omgeving al gedeeltelijk. We staan echter niet los van de natuur, we zijn natuur, we staan in constante verbinding met onze omgeving en maken deel uit van een groter geheel. Soms voelen we nog iets van die natuur. Dan maken we op zondagmiddag een boswandeling en voelen de grootsheid van oude bomen. Maar 's avonds zijn we weer thuis en zetten we de thermostaat wat hoger. De natuur is iets buiten ons, we maken er geen deel meer van uit.

'We hebben de wereld teruggebracht tot materie.'

De scheiding tussen lichaam en geest werd in de zeventiende eeuw gesublimeerd door René Descartes met zijn: 'Ik denk dus ik besta.' Vanaf dat moment was de mens gereduceerd tot een denkend hoofd, los van zijn gevoel en intuïtieve vermogens.

Descartes scheidde lichaam en geest zodat wij ratio tot realiteit konden verheffen, en dat terwijl ratio 'slechts' een taal is.

We hebben de wereld teruggebracht tot materie. De geest is weggeduwd in het vakje religie, los van het leven, niet langer in onszelf, maar buiten ons. Het is duidelijk dat door lichaam en geest te scheiden, de op materie gerichte wetenschap in staat is geweest een enorme ontwikkeling door te maken. Die is echter tot in het extreme doorgevoerd, met als gevolg dat de mens is verworden tot een economische factor, en eerbied voor de geest en zelfs voor de waardigheid van menselijk leven ver te zoeken zijn.

En ten slotte zijn we de wereld, de natuur en de mensen als een mechanisme gaan beschouwen, dat aan natuurkundige wetten gehoorzaamt. We bestuderen het leven en nemen het uit elkaar, als ware het een auto, en zetten het naar believen weer in elkaar of om in iets anders.

Dankzij deze inzichten zijn wij sequentieel gaan denken. Het een volgt op het ander, alles heeft een duidelijk begin en eind. Wij kunnen onderdelen (en mensen!) geheel los van elkaar en van het geheel bekijken. We zijn in veel gevallen het geheel uit het oog verloren. Hierbij is het interessant op te merken dat de natuurkundige wetten zoals wij die kennen, op kwantumniveau anders blijken te werken. Op kwantumniveau is het bijvoorbeeld wel mogelijk dat een deeltje zich op twee plaatsen tegelijkertijd bevindt of dat deeltjes die duizenden kilometers van elkaar zijn gescheiden wel degelijk met elkaar in verbinding blijven staan. Er is dus meer tussen hemel en aarde dan wij kunnen beredeneren; gelukkig kunnen we dat ‘meer’ wel ervaren.

Belemmerende factoren

Conditionering werkt alsof je door een gekleurde bril naar de werkelijkheid kijkt. Hierdoor krijgen we een vertekend beeld van onze omgeving. We menen het overzicht te hebben, maar pakken toch de verkeerde details aan. We zijn minder efficiënt dan we zouden kunnen zijn. Niettemin is conditionering belangrijk. Die legt de basis voor hoe we met elkaar om moeten gaan. Wel is het goed om te weten dát je geconditioneerd bent en om inzicht te krijgen in hóé je geconditioneerd bent.

Conditionering leert ons dat bevrediging ‘aan de buitenkant’ maakt dat we ons goed voelen. Dat goed voelen een materiële toestand is, die zich logischerwijs aan de buitenkant bevindt. Echter, goed voelen is een gevoel en gevoel zit aan de binnenkant. Door de conditionering te doorbreken,

ben je in staat een keuze te maken.

Het begint met bewustwording van het feit dat de hang naar materie ons is aangeleerd en dat die ondersteund wordt door vijfduizend reclameboodschappen per dag. Door bewust de hang naar materie te doorbreken, breken we met de illusie en gewoonte die ons met stress opzadelt. We onthechten ons letterlijk van de materie. Het goede gevoel van de materie zal snel verdwijnen.

Een voorbeeld van collectieve conditionering: Als een Engels staatsman naast zijn vrouw een vriendin heeft, wordt hij politiek en sociaal afgebrand. In Frankrijk, slechts 32 kilometer verderop, wordt een staatsman die er vier vriendinnen op na houdt, president.

Als je moe bent, dan is je ego moe. Deze factor moeten we zeker niet onderschatten. Enerzijds is ons ego de drijvende kracht achter onze ontwikkeling en ons doorzettingsvermogen. Anderzijds is ons ego een zeer beperkende factor. Het beïnvloedt ons zuivere gevoel en onze waarneming en staat daarmee een optimale samenwerking van onze linker- en rechterhersenhelft in de weg. Een voorbeeld van de werking van het ego is dat je denkt iets al te weten. Je staat niet open voor andere meningen, ideeën of oplossingen, maar weet zeker dat jouw visie de enig juiste en ware is en dat de wereld er een stuk beter uit zou zien als iedereen jouw visie zou omarmen. Wie het ego kan uitschakelen, voelt letterlijk dat alles en iedereen met elkaar is verbonden en dat alles en iedereen uit eenzelfde bron komt.

Een derde belemmerende factor is angst, een belangrijk aspect van onze conditionering. Angst laat ons allerlei gebaande paden volgen, terwijl we ervan af zouden moeten wijken. Conditionering door middel van het opwekken van angst begint al bij onze opvoeding. Onze ouders wijzen ons voortdurend op mogelijk onheil en de gevolgen van ons gedrag. Deels is dit natuurlijk goed, want een kind zonder angst wandelt uit

nieuwsgierigheid de snelweg op. Maar andere angsten kunnen we missen als kiespijn.

Bij onze geboorte krijgen we twee angsten mee: de angst voor de dood en de angst voor lawaai. Alle andere angsten zijn ons aangeleerd. Nadeel van die aangeleerde angsten is dat we hierdoor in onze ratio blijven steken. We bedenken wat er mis kan gaan en we zijn dan niet meer in het hier en nu. Angst brengt stress met zich mee en zo is de cirkel rond. Stress zorgt ervoor dat je je niet kunt ontspannen en je dus geen gebruik kunt maken van andere dan de vijf zintuigen.

Gevolgen voor het bedrijfsleven

Niet of nauwelijks aanwezig

Mensen zijn nauwelijks aanwezig, en zelfs angstig. Dat komt door conditionering. Er wordt mensen van alles wijsgemaakt zodat ze niet meer zelf denken. Daardoor en dankzij de enorme hoeveelheid externe prikkels waaraan zij blootstaan, leven mensen constant in een waan en niet meer in het hier en nu; ze zweven.

Oververmoeid

Als gevolg van het feit dat zij niet in het hier en nu leven en als gevolg van de stress zijn mensen oververmoeid. Ze zijn zelfs vergeten hoe het is om zich goed te voelen.

Weinig binding tussen medewerkers

De binding tussen de medewerkers van een bedrijf is zwak, mede als gevolg van de digitalisering. Werk wordt gezien als een middel om iets te bereiken, zoals geluk, dat in onze maatschappij als een materiële staat wordt gezien die buiten ons ligt. De binding tussen medewerkers onderling is zwak als gevolg van de opgelegde druk en de digitalisering.

Mensen staan twee uur in de file om op hun werk in een hok te gaan zitten waar ze een e-mail gaan sturen aan een collega die drie deuren verderop zit. Ook de verbinding met de maatschappij en het bedrijf is verdwenen. Een mooi voorbeeld is het mission statement dat rond de eeuwwisseling ineens belangrijk werd. Elk zichzelf respecterend bedrijf huurde een reclamebureau in en kreeg een mission statement aangereikt. Zo'n mission statement werd niet van binnenuit gedragen, maar door een bureau verzonnen om de buitenwereld te paaien. Mission statements die niet door een bedrijf zelf worden gevoeld en nageleefd, betekenen niets. Er is geen bedrijf met een mission statement waarin is opgenomen dat men graag belegt in wapenhandel, vrouwenhandel of drugs. Alle mission statements hebben de boodschap dat men in het belang van de samenleving en de klant denkt en werkt. Maar het zijn veelal holle frasen die alleen in een glossy jaarverslag terechtkomen. Het mission statement wordt zo niet in het bedrijf verankerd, er wordt geen beleid op gevoerd en het is voor medewerkers en klanten ook niet controleerbaar. Zo wordt de vraag: 'Waartoe ben je als bedrijf op aarde?' vermeden. Niemand weet nog wat er belangrijk is en iedereen doet maar wat. Door gebrek aan visie en leiderschap creëer je bedrijven zonder bestaansredenen en zonder richting. Hoe kun je als werknemer dan nog voldoening uit je werk krijgen? Managers en leiders die vooral bezig zijn met hun eigen carrière en het bijhouden van de vakantiedagen zijn geen echte leiders.

Afdelingen werken op eilandjes

Reorganisaties zonder verbinding zullen niet slagen. Een veel gehoorde klacht van grote bedrijven is dat de verschillende afdelingen op een eilandje werken. Er wordt dan van bovenaf (top-down) opgelegd hoe die eilandjes beter gaan samenwerken. Daarbij is het systeem het uitgangspunt en niet de mensen die het op de werkvloer moeten doen. Natuurlijk is het van belang om een visie en een strategie te ontwikkelen, maar als de mensen niet verbonden zijn met die visie, dan zal het project