

Margarete van den Brink

De zeven ontwikkelingsfasen
van mens, relatie en organisatie

Brink, Margarete van den

De zeven ontwikkelingsfasen van mens, relatie en organisatie / Margarete van den Brink – Amsterdam: Cichorei

ISBN 978 94 91748 74 5

NUR 805 / 720

Trefwoorden: persoonlijke ontwikkeling / ontwikkeling relaties / organisatie-ontwikkeling / management / spiritualiteit

Layout en zetwerk: Jaap Verheij

© Margarete van den Brink / Uitgeverij Cichorei, Van Beuningenplein 15-2, 1051 VS Amsterdam, 2018

Eerder verschenen onder de titel *Spirituele ontwikkeling van mens en organisatie* bij Uitgeverij Ankh-Hermes, Deventer 2002.

www.margaretevandenbrink.nl

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

Introductie	7
--------------------	---

De zeven fasen van ontwikkeling	9
Het zevenfasenmodel	9

DEEL I

1 De persoonlijke levensweg in zeven fasen	13
Fase 1 De ongedeelde eenheid	13
Fase 2 De oude groep	14
Fase 3 De ik-persoon	15
Fase 4 De transformatie	17
Fase 5 Het geestelijke Zelf	20
Fase 6 De nieuwe gemeenschappelijkheid	22
Fase 7 De gedifferentieerde eenheid	23
2 De stappen van Stephan Peijnenburg	24
3 Algemene wetmatigheden	27
4 Grote lijnen	31
5 Mannen en vrouwen gaan verschillend door de zeven fasen	37
De weg van de man door de zeven fasen	42
De weg van de vrouw door de zeven fasen	46

DEEL II

6 Samenwerking binnen een architectenbureau	57
7 De ontwikkeling van relaties en groepen in zeven fasen	62
Fase 1 De ongedeelde eenheid	62
Fase 2 De oude groep	63
Fase 3 De ik-persoon	64
Fase 4 De transformatie	67
Fase 5 Het geestelijke Zelf	72

Fase 6 De nieuwe gemeenschappelijkheid	75
Fase 7 De gedifferentieerde eenheid	81
8 Op weg naar nieuwe gemeenschappelijkheid	82
9 Het reflectieproces	94
Het reflectiemodel	103

DEEL III

10 De ontwikkelingsweg van commerciële organisaties	107
Fase 1 De theocratische organisatie	108
Fase 2 De autocratische organisatie	109
Fase 3 De bureaucratistische organisatie	110
Fase 4 De transformerende organisatie	119
Fase 5 De op morele waarden en principes gebaseerde organisatie	126
Fase 6 De organisatie als nieuwe gemeenschap	142
Fase 7 De organisatie als bijdrager aan de wereldontwikkeling	144
11 Conclusies en grote lijnen	148
12 De ontwikkelingsfasen in de ideële organisatie	154
1 De theocratische fase	155
2 De autocratische of pioniersfase	155
3 De professionele of bureaucratistische fase	157
4 De transformatiefase	160
Geest	167
Aantekeningen	169

Introductie

Mens-zijn houdt in voortdurend veranderen en door processen van omvorming en groei heengaan. Dat geldt niet alleen voor de mens als individu, maar ook voor de relaties, de groepen en de organisaties waar wij mensen deel van uitmaken.

Wie die processen onderzoekt doet de mysterieuze ontdekking dat deze niet zomaar willekeurig verlopen, maar stappen of fasen kennen die elkaar opvolgen en elk een korte of langere periode in beslag nemen. Gedurende die tijdspanne vindt een bepaalde ontwikkeling plaats die aansluit op de eerdere en die voorbereidt op de volgende stap.

In totaal blijken er zeven grote stappen of fasen te bestaan.

Als totaliteit laten de zeven fasen een weg zien. Een weg die ten diepste met onze menselijke evolutie samenhangt. Het is daarom ook een archetypische weg waarin op verschillende niveaus de oerbeelden met betrekking tot de ontwikkeling van ons menszijn zichtbaar worden.

Dit boek beschrijft de weg door de zeven ontwikkelingsfasen op de drie genoemde niveaus: die van het individu, de groep of de relatie en die van de organisatie: het grotere samenwerkingsverband. Zo geven de fasen aan door welke processen ik in mijn individuele leven ga, in welke fase ik mij nu vooral bevind, maar ook waar ik naar op weg ben. Dezelfde inzichten zijn terug te vinden in de wijze waarop relaties tussen mensen zich ontwikkelen en in de ontwikkeling van groepen en organisaties.

Dit boek beschrijft aan de hand van voorbeelden uit de praktijk hoe de zeven fasen op de drie gebieden te herkennen zijn, maar ook hoe hun processen met elkaar samenhangen.

Op die wijze kan bijvoorbeeld een groep of een team begrijpen in welke fase(n) de verschillende individuen zich bevinden, in welke het team of de organisatie hoofdzakelijk verkeert, en wat in die fasen de opgaven en de valkuilen zijn. Ook is te zien hoe de weg – idealiter – verder gaat.

Het evolutionaire aspect drukt zich daarin uit dat naast de uiterlijke kant ook een innerlijke kant te vinden is. Het groeiproces door de zeven fasen blijkt in wezen een spiritueel ontwikkelingsproces te zijn. Dwars door alles heen wil de essentie, het element van de geest, zich in mensen manifesteren en realiseren.

Het is deze essentie of geest die de richting en de zin van het leven bepaalt en op alle niveaus de impuls tot koerswijzigingen, veranderingen en groei veroorzaakt. Daarmee krijgen niet alleen de opgaven van de individuele mens, maar ook vraagstukken op het gebied van de omgang met elkaar, de samenwerking, de ontwikkeling van de organisatie, én de visie en de missie, een diepere dimensie.

Het boek dat voor u ligt kent drie delen.

Deel I begint met de persoonlijke ontwikkeling in zeven fasen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de weg van de vrouw en die van de man.

Deel II beschrijft de wetmatigheden in de groeiprocessen in relaties en teams.

Deel III behandelt de fasengewijze ontwikkeling van organisaties. Zowel van commerciële als van ideële organisaties.

Als trainer en organisatiecoach heb ik ervaren dat de beschreven wetmatigheden zoals deze zich op de drie niveaus voordoen, hulp bieden bij het herkennen van stagnaties en problemen op alle drie genoemde gebieden. De stagnaties worden niet zelden veroorzaakt door een vast blijven zitten in één bepaalde ontwikkelingsfase of het niet herkennen van de opgaven en de stappen die gezet moeten worden. Hoe meer de verschillende fasen in hun kwaliteit en eigenheid worden herkend en begrepen, hoe meer handvatten zij bieden voor een heldere benadering en begeleiding van de veranderingen die nodig zijn wil de toekomst zich kunnen ontploegen.

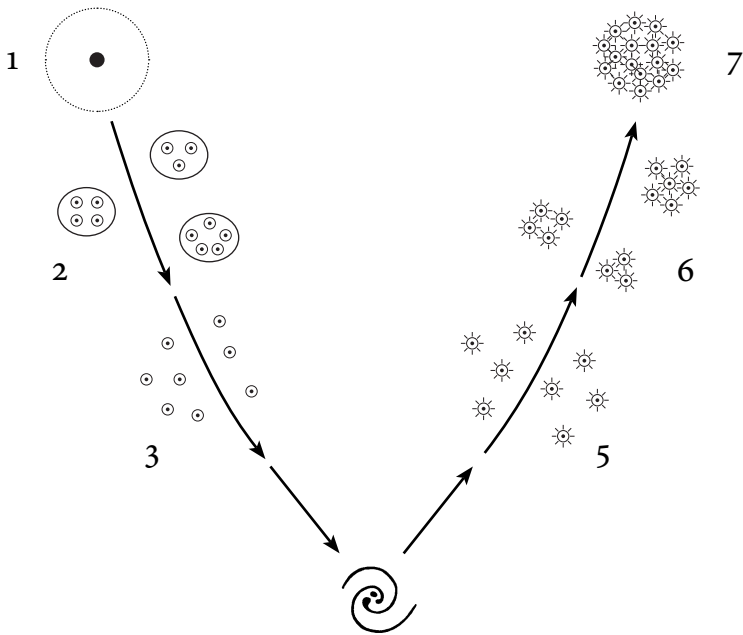
Ik hoop van harte dat de inhoud van dit boek zal bijdragen aan een dieper begrip voor de processen die wij mensen in ons leven en ons werk individueel én met elkaar, stap voor stap doormaken op onze weg naar een hogere kwaliteit van menswording.

Margarete van den Brink

De zeven fasen van ontwikkeling

- 1 De ongedeelde eenheid
- 2 De oude groep
- 3 De ik-persoon
- 4 De transformatie
- 5 Het geestelijke Zelf
- 6 De nieuwe gemeenschappelijkheid
- 7 De gedifferentieerde eenheid

Het zevenfasenmodel



4

Non nobis Domine, non nobis, sed nomini tuo da gloriam.

(Niet onze, Heer, niet onze, maar uw naam zij de eer)

DEEL I

1 De persoonlijke levensweg in zeven fasen

Fase 1 De ongedeelde eenheid

Als pasgeboren baby ben je nog geheel en al opgenomen in een sfeer van eenheid. Die eenheid is te vergelijken met een soort paradijselijke toestand van geborgenheid en warmte waarin geen onderscheid bestaat tussen de omgeving en jezelf. Onbewust van jezelf ervaar je je als zuigeling één met je moeder en de rest van de omgeving. Het is een situatie van totale afhankelijkheid. Heel geleidelijk aan komt in die toestand enige verandering. De baby wordt peuter, gaat op zijn of haar eigen benen staan en leert lopen en praten. De omgeving wordt verkend. De uitstapjes naar de omgeving tonen aan dat het eigen ik van het kind zich manifesteert. Dit ik is een kracht die haar of hem ooit tot een zelfstandige persoonlijkheid zal maken. De eerste experimenten van het kind naar persoonlijke zelfstandigheid zijn mogelijk omdat moeder, vader of een andere verzorger zich op de achtergrond bevindt. Deze zorgt ervoor dat de peuter niets overkomt en dat hij weer veilig terug kan keren naar de omhulling van de ouder(s) waar hij zich één mee voelt.

Het eigen ik

Omstreeks het tweede, derde jaar gaat het kind 'ik' zeggen. In die periode treedt ook de zogenoemde 'koppigheidsfase' op. Het kind verzet zich niet alleen, het blijkt ook 'nee' te kunnen zeggen en iets pertinent niet te willen. Ook dat is weer een belangrijke stap naar zelfstandigheid. Want door 'nee' te zeggen en zich te verzetten komt het kind voor het eerst, zij het nog korte tijd, tegenover de omgeving te staan. Een heel moedige daad! Want het is voor het eigen welzijn en de eigen ontwikkeling immers totaal afhankelijk van die ouders of verzorgers. Door die daad van verzet ervaart het kind voor het eerst even iets van afstand tussen zichzelf en de omgeving waar het zich tot dan toe één mee beleeft. Uit de psychologie weten we inmiddels hoe belangrijk het voor de verdere ontwikkeling van de persoonlijkheid is op welke wijze ouders en verzorgers met die eerste

tekenen van zelfstandigheid omgaan. Tot een jaar of zes, zeven, beleef je je als kind nog in mindere of meerdere mate één met de wereld om je heen. Het proces van verzelfstanding zet zich echter voort.

Fase 2 De oude groep

Als opgroeiend kind maak je deel uit van een groep. Allereerst is dat het gezin waarin je opgroeit.

Je gaat naar school en ook in die schooltijd maak je deel uit van een groep: de school op zich, de eigen klas, de eigen groep vrienden en vriendinnen, de sportclub of nog andere clubs waar je lid van bent. Ook als lid van die (sub)groepen heb je te maken met het dilemma dat ik hiervoor beschreef. Enerzijds voel je je mogelijk tot in je tenen met je gezin, je school, je klas of je groep vriendjes of vriendinnetjes verbonden, anderzijds wil je ook wel eens alleen zijn en in je eentje dingen doen. Op je eigen kamer alleen naar muziek luisteren, of computerspelletjes spelen, lezen, of 's ochtends vroeg gaan vissen. Waar het accent op ligt is per kind verschillend. Sommigen gaan geheel op in het gevoel van verbondenheid met de groep waartoe ze behoren, anderen staan daar weer wat lossier tegenover. Hoe het ook zij, in deze fase is het voor je ontwikkeling als opgroeiend kind nog heel belangrijk om bij een bepaalde groep te behoren en je daarmee verbonden en door geaccepteerd te weten.

Een eigenschap van groepen is dat ze bepaalde waarden, normen en regels kennen waaraan de leden moeten voldoen om geaccepteerd te worden. Dat is met name ook in de schoolleeftijd het geval. Vandaar dat je om tot een bepaalde groep te behoren bijvoorbeeld een bepaald merk kleding of schoenen moet dragen of een bepaald gedrag of taalgebruik moet vertonen. Met andere woorden: je moet je aanpassen aan de regels en normen van die groep, anders word je niet geaccepteerd. De plaats binnen de groep schept duidelijkheid en geeft je een gevoel van veiligheid. Dat is belangrijk omdat het gevoel van eenheid met de wereld om je heen geleidelijk aan uiteen valt. Anderzijds kun je je in die groepen bij tijden ook gevangen voelen en in je mogelijkheden beperkt.

Zelfgevoel in relatie tot de omgeving

Ondertussen ontwikkelt zich je zelfgevoel en het beeld dat je van jezelf hebt. Dat zelfgevoel en zelfbeeld wordt in deze fase in hoge mate bepaald door uiterlijke zaken: je uiterlijk, je kleding en gedrag, maar ook door je omgeving: dat wat andere mensen als je ouders en onderwijzers en kinderen uit je groep van jou verwachten en als beeld naar je terugspiegelen.

In deze fase begint je zoeken naar wie je zelf bent. Veel kinderen vereren in die leeftijd film- of mediasterren of kijken op naar sporthelden, soms ook naar een bijzondere onderwijzer(es), waar zij zich mee kunnen identificeren en aan op kunnen trekken.

Fase 2 is de fase waarin je je niet meer zoals in fase 1 geheel en al één voelt met alles om je heen, maar waarin je je meer met kleinere eenheden identificeert: je eigen familie of gezin en de andere groepen waar je toe behoort of met bepaalde personen die voor jou iets bijzonders hebben.

Het is duidelijk dat je voor je zelfgevoel en je gevoel van welzijn geheel afhankelijk bent van de volwassen mensen en de kinderen om je heen en de relaties die je met hen hebt.

Fase 3 De ik-persoon

Rond het twaalfde, dertiende jaar als de puberteit inzet, vindt een volgende stap naar persoonlijke zelfstandigheid plaats. Dit ondanks het feit dat je ook nu nog heel afhankelijk bent van de mensen en kinderen om je heen. Als schoolkind heb je leren lezen, schrijven en rekenen en je in kringgesprekken leren uitdrukken. Daarmee zijn je verstandelijke vermogens en je intellect, ontwaakt. Het gevolg is dat er nog weer iets meer afstand komt tussen jou en de omringende wereld. Je begint je eigen meningen en oordelen te vormen en dat betekent dat je ook in botsing komt met de opvattingen van anderen, zoals ouder(s), leraren en soms met andere jongeren in je groep. De worsteling naar verdergaande onafhankelijkheid toont zich in die tijd met name in het feit dat je je probeert los te maken van de groep waar je tot dan toe het nauwst mee verbonden was: je ouders en het gezin waar je uit voortgekomen bent. Je zet je met name af tegen één of beide ouders. In fase 3 vindt dus een vergelijkbaar proces plaats als in fase 1 tijdens de koppigheidsfase. Dat klopt natuurlijk

ook want de ontwikkeling in fase 3 is een voortzetting van het proces van verzelfstandiging dat in fase 1 begonnen is. Door je geleidelijk aan los te maken uit de omgeving en tegenover de wereld en andere mensen te gaan staan en daarin stand te houden ontwikkel je als opgroeiend mens je eigen persoonlijkheid, je eigen ik-beleven en daarmee je eigen identiteit.

Persoonlijke zelfstandigheid

De meeste jonge mensen verlaten zo tussen hun achttiende en twintigste jaar het ouderlijk huis. Vol overgave en enthousiasme storten zij zich in het 'echte' leven om dat te gaan doen wat zij zich voorgenomen hebben. Je gaat werken of studeren of een combinatie van die twee. Er is nog weinig zelfkennis en levenservaring. Daarom moeten de confrontaties met de wereld je nog bewust maken wat wel en niet kan en wie je bent en wat jij kunt. Experimenteren en ervaren, daar gaat het die eerste jaren van je zelfstandigheid om. De intensieve wisselwerking die je met andere mensen en situaties hebt, maken je je steeds meer bewust van jezelf als zelfstandig persoon die steeds meer in staat is een eigen leven op te bouwen. In deze periode is er weliswaar alweer wat meer afstand tussen jou en je omgeving, maar toch ben je ook hier voor je zelfgevoel nog sterk afhankelijk van wat andere mensen van je vinden. Om te laten zien wie je bent en wat je kunt, wil je graag scoren, je met anderen of met je collega's meten en de beste zijn. Je wilt ook graag dat anderen je prestaties erkennen en waarderen.

Ego

De tendens naar verzelfstandiging wordt in de tweede helft van je jaren twintig versterkt. Dat komt omdat je eigen denken zich verdiept. Je gaat nadenken over je ervaringen en de dingen die je ontmoet. Je overziet wat meer. Je analytisch vermogen neemt toe. Je kunt wat objectiever waarnemen, dingen tegen elkaar afwegen, je eigen standpunt bepalen en besluiten nemen. Veel mensen nemen in die periode ingrijpende beslissingen die van grote invloed zijn op de rest van hun leven: de keuze van een (huwelijks)partner, al of niet een gezin stichten, een huis kopen, een bepaalde carrière uitstippelen, en dergelijke. In deze fase ben je dus intensief met jezelf bezig en met het neerzetten van je eigen leven. Daardoor ben je sterk egocentrisch gericht. Alles draait om jezelf en jouw presentatie in

en relatie met de wereld. Het ik dat je tot dan toe ontwikkeld hebt en dat in deze jaren sterker wordt, wordt daarom ook wel het 'ego' genoemd. Die concentratie op je eigen ego uit zich ook daarin dat je jezelf voortdurend wilt bewijzen, vaak strijdlustig bent en overtuigd van je gelijk. Je geniet van de spanning die de uitdaging van anderen in je oproept.

Status

Met de ontwikkeling in deze fase gaat vaak een gevoeligheid voor uiterlijke status gepaard. In je werk streef je naar een bepaalde positie, je koopt een auto en een huis die bij die status passen en ook de soort vakanties die je uitkiest horen daar bij. Al deze uiterlijkheden tonen wie je bent, wat je kunt en welke positie je hebt bereikt. Daarmee geef je de wereld, maar vooral ook jezelf een bepaald beeld van jezelf te zien. Ook in deze fase ben je behoorlijk afhankelijk van je omgeving en wat andere mensen van je vinden.

In de loop van je dertiger jaren heb je de nodige levenservaring opgedaan. Je hebt je eigen krachten leren kennen en gebruiken. Je weet een beetje hoe de wereld en de mensen in elkaar zitten en hoe ze reageren. En je hebt het gevoel dat je het leven en jezelf beheerst en onder controle hebt.

Dan komt in die toestand, heel geleidelijk aan, verandering.

Fase 4 De transformatie

Onbehagen en innerlijke vragen

Die verandering begint aanvankelijk met een vaag gevoel van onbehagen dat je niet begrijpt.

Uiterlijk gezien lijkt immers alles in orde. In eerste instantie druk je die bedreigende gevoelens weg.

Gedachten als: Is dit nu alles? Leef ik hier nu voor? Wat wil ik met mijn leven? komen op.

Ook die zet je opzij. Je werkt nog een beetje harder, neemt een glas alcohol extra of kijkt avond aan avond tot laat tv. Soms lukt het de ontkenning van die gevoelens lang vol te houden. Sommige mensen slagen daarin zelfs tot ver in hun vijftigste jaar. Ondanks die vlucht voor jezelf

keert de innerlijke onrust echter met zekere regelmaat terug. Dat komt omdat diep in je innerlijk een worsteling plaatsvindt tussen je ego en nog een heel ander aspect van jezelf. Die innerlijke worsteling manifesteert zich op veel verschillende manieren. In de eerste plaats als onzekerheid en angst. Je hebt bijvoorbeeld het gevoel dat alles weliswaar nog goed gaat maar dat dat op elk moment ook afgelopen kan zijn. Je denkt: kan ik het wel? Of je ervaart met schrik dat je al over de veertig bent en 'het' nog niet heeft plaatsgehad. Wat dat 'het' is weet je dan niet precies. Je wilt iets, maar wat is dat in hemelsnaam? Waar moet je zoeken? Of je ervaart: het moet anders, maar hoe, en waar?

Veel mensen worden in die periode geconfronteerd met een gevoel van innerlijke leegte en krachteloosheid, een gevoel de greep op het leven kwijt te zijn en daarmee ook de zin en betekenis van het eigen leven. Het zoeken naar antwoorden op al deze vragen neemt veel tijd in beslag. Meestal is dat een proces van jaren. Je voelt dat een heroriëntatie op jezelf en je eigen leven nodig is. Je hebt de behoefte je te bezinnen op je verleden, maar ook op de vraag waar je nu staat en wat je wilt naar de toekomst toe.

Je gaat onderzoeken: Wat voor leven heb ik tot nu toe geleefd? Waar was het goed en waar heb ik de boot gemist? Wat zijn mijn sterke en wat mijn zwakke kanten? Wat zijn mijn kwaliteiten?

Ten aanzien van het heden stel je mogelijk de vraag: Wat voor mens wil ik eigenlijk zijn? Welke waarden en principes zijn voor mij belangrijk? Waar komen we vandaan, waar zijn we naar op weg? Waar wil ik aan bijdragen met mijn leven?

En naar de toekomst: Als ik dit of dat nog wil realiseren of veranderen, welke eigenschappen en vermogens heb ik dan nodig? Wat moet ik nog ontwikkelen? Hoe en waar zou ik die nieuwe ideeën en waarden in praktijk kunnen brengen? Wat moet ik daarvoor ondernemen?

Al de onrust en onzekerheid die deze vragen en impulsen oproepen zetten je bestaan en alles wat je tot nu toe hebt bereikt, op losse schroeven. Veel mensen belanden in deze periode in een crisis. Ze voelen dat ze innerlijk vastgelopen zijn, niet verder kunnen en therapeutische hulp nodig hebben. Die crisis is nodig om volgende stappen in je ontwikkeling als mens mogelijk te maken.

Het werkelijke Zelf

Waar komen al die nieuwe vragen en impulsen vandaan? Ik gaf al aan dat ze te maken hebben met een innerlijke strijd tussen je gewone ik, je ego, en nog een heel ander aspect dat in de diepte van je psyche leeft. Dat andere aspect is je geestelijke Zelf. Het wordt ook wel het 'hogere Ik' genoemd. Het geestelijke Zelf omvat je diepste wezen. Het is dat deel van jou dat jou tot een uniek individu maakt. Tot dat wat je werkelijk zélf bent. Je kunt het ook het uiteindelijke doel van je leven noemen. Carl Gustav Jung zei over dit Zelf: 'Het Zelf is ook het doel van het leven, want het is de volledige uitdrukking van de lotscombinatie welke men individu noemt.'¹

Dit geestelijke Zelf kenmerkt zich door eigenschappen en kwaliteiten als: bewustzijn, kracht, energie, waarheid, waarachtigheid, rechtvaardigheid, schoonheid, vrijheid, betrokkenheid, goedheid, schenkende liefde. Dat komt omdat het deel uitmaakt van de goddelijk-geestelijke wereld. Het is een actieve, morele, scheppende bewustzijnskracht die nog groten-deels onbewust in de diepte van onze ziel, ons innerlijk, leeft. Het geeft zin en betekenis aan ons leven en bewerkstelligt innerlijke ontwikkeling, bewustzijn en kracht. In onze tijd wil dit wezenlijke aspect herkend, erkend worden en in ons tot activiteit komen opdat we verder worden wie we werkelijk zijn. Vragen als: Wie ben ik? en Wat wil ik met mijn leven? kunnen we daarom herkennen als impulsen waarmee dit geestelijke Zelf ons wakker schudt en laat zien dat het meest wezenlijke zich nog moet realiseren. Het doel van ons leven hebben we immers nog niet bereikt.

Hoe dieper en intensiever je met de wezenlijke vragen aan de slag gaat, des te meer dat geestelijke Zelf als geestelijke bewustzijnskracht in je innerlijk, in je ik, toeneemt en geboren wordt.

Van buiten naar binnen

Met dat ontwikkelingswerk aan jezelf, met die geestelijke activiteit, begint tezelfdertijd innerlijk een proces van transformatie. In de loop van de tijd nemen de krachten van het op zichzelf betrokken ego af en langzaamaan komen in jou krachten van je geestelijke Zelf vrij. In je innerlijk heeft zich een bron geopend die gaat stromen. Geleidelijk aan voel je je wat vrijer, rijker, krachtiger en bij tijden ook wat gelukkiger. Je leven krijgt meer betekenis en zin.