

LOF VOOR BUSINESS AIKIDO

“*Business Aikido* biedt een frisse en originele kijk op samenwerken en leidinggeven. Over samen creëren en dicht bij elkaar blijven, gebaseerd op klassieke principes, toegepast in de praktijk van alledag. Een leerzame gids voor manager en medewerker met praktijkvoorbeelden waar iedereen meteen mee aan de slag kan.”

HANS LEIJTENS

Voormalig commandant Koninklijke Marechaussee, board member NAVO

“Er zijn al vele boeken over aikido geschreven, maar toch is dit boek een welkome aanvulling: het is het eerste boek dat beknopt uitlegt hoe je aikido in je dagelijkse leven en werk kunt toepassen. Helder, bondig en praktisch – een plezier om te lezen. Het zal jou (en je team) helpen andere keuzes te maken en boven jezelf uit te stijgen. Een must-read voor iedere professional en leidinggevende!”

DAAN FOUSERT

Directeur Servant Leadership Solutions

“Een verrijking voor binnen, maar vooral ook buiten de aikidowereld. Een praktische handleiding voor het MKB, met een geheel eigen, zeer toegankelijke stijl én directe toepasbaarheid. Absoluut aanbevolen!”

BJØRN ARIS

Voormalig investment banker, global management trainer, zwaardmeester

“Het is Peter uitermate goed gelukt om zijn passie en inzichten aan het papier toe te vertrouwen. Een evenwichtige combinatie van theorie, voorbeelden en oefeningen – dit boek daagt de lezer uit tot meer verbinding, niet alleen tussen hoofd, hart en lijf, maar juist ook met de ander.”

HARRY BOSMA

Directeur en toezichthouder in de zorg

Een leerling zei tegen
zijn meester:
“U leert me om te vechten,
maar u praat over vrede.
Hoe rijmt u die twee met
elkaar?”

De meester antwoordde:
“Het is beter om een krijger
in een tuin te zijn,
dan een tuinier op het
slagveld.”

Inhoud

Inleiding	11
Krijgskunsten en business	11
Voor wie en door wie?	15
Over dit boek	16

DEEL 1: WARMING-UP 21

1. Business aikido	23
Een introductie	23
Van A (aikido) naar B (business aikido)	24
Het hoe en waarom van business aikido	25
Een routekaart met vier velden	29
2. Wat is het probleem?	33
Modern overleven	33
Te veel ratio, te weinig gevoel	35
Verdeeldheid	38
Compensatiegedrag	39
Inhouden	41
Aanstekelijk	42
Acceptatie	43

DEEL 2: JEZELF OVERWINNEN 45

3. Zelfbewustzijn 47

Onze automatische piloot 47

Het drie-enige brein 51

Patronen herkennen 53

4. Ontspannen 57

Ontspannen als voorwaarde 57

KI 58

Stress! 62

Stevig en ontspannen staan 65

Natuurlijk ademen 69

Praktische tips 74

5. Centreren 77

De zetel van kracht 77

Centreren 79

Het oog van de orkaan 82

Doen versus zijn 85

Praktische tips 88

DEEL 3: SAMEN WINNEN 89

- 6. De kracht van intentie 91**
 - Het verschil maken 91
 - Grip op intentie 93
 - Voorbij de ratio 97
 - Een praktisch communicatieproces 99
 - Praktische tips 104

- 7. Speelruimte en invloed vergroten 107**
 - Veerkracht, flexibiliteit en kracht 107
 - De kracht uit een aanval halen 108
 - Positie en afstand 111
 - Beweging en richting 116
 - Timing en tempo 118
 - Ruimte en grenzen 120
 - Praktische tips 123

- 8. Alles in één 125**
 - Eenheid 125
 - Iedereen aan boord? 129
 - Includeren en excluderen 131
 - In het moment, in één keer goed 132
 - Praktische tips 134

DEEL 4: WARM BLIJVEN 135

9. Help! Hoe houd ik dit vast? 137

- Vasthouden of juist loslaten? 137
- Van technisch naar vloeiend naar vrij 139
- Praktische tips 141
- De alles-in-één-formule 143
- Je kunt het! 144

10. Aikido & actuele thema's 149

- Een andere manier van kijken 149
- Aikido & organisatieontwikkeling 149
- Aikido & zelforganisatie 150
- Aikido & agility 151
- Aikido & verandering 151
- Aikido & stress 152
- Aikido & leiderschap 153

BIJLAGEN 155

1. 8 aikidoprincipes 157
2. Checklist: in of uit balans 159
3. Cyclisch reflecteren 161
4. Waardenkaart 163
5. In gesprek over eenheid 165

- Dankwoord 167
- Inspiratiebronnen 171

Inleiding

Krijgskunsten en business

Wanneer het westen het oosten ontmoet, valt er een wereld te ontdekken. Dit boek gaat over de ontmoeting tussen het westerse bedrijfs- en organisatieleven en de Japanse krijgs- en vredeskunst aikido. Deze bijzondere kunst, die bekend staat als ‘de weg van de harmonie’, is medio vorige eeuw ontstaan en wordt vandaag de dag over de hele wereld beoefend. Dit boek laat zien hoe aikidoprincipes kunnen helpen om als professional – maar ook als team of organisatie – boven jezelf uit te stijgen. Meer nog dan over persoonlijke groei, het ontwikkelen van leiderschap of effectief samenwerken in organisaties gaat dit boek over hoe je in het leven staat, welke consequenties dat voor jezelf heeft en hoe je hier zelf invloed op hebt, simpelweg door andere keuzes te maken. De sleutel hiertoe ligt dichterbij dan je misschien denkt: in jezelf. Aikido dient hierbij als spiegel en als metafoor.

Voor iedere werkende professional geldt dat het zeer verhelderend werkt om je eigen werkelijkheid zo nu en dan eens vanuit een totaal ander gezichtspunt te bekijken. Zo zie je een kant van je eigen doen en laten waarvan je je normaalgesproken niet zo bewust bent. Het perspectief van aikido is daarbij interessant om vier redenen:

1. **Ander perspectief, dezelfde principes.** Als het gaat om de interactie tussen mensen dan ziet de samenwerking tussen twee professionals in business er natuurlijk totaal anders uit dan de samenwerking tussen twee aikidoka's (aikidostudenten) op de mat. Maar onderliggend zijn exact dezelfde principes aan het

werk. Zet je elkaar bijvoorbeeld onder druk, dan creëer je weerstand. Ben je te voorzichtig, dan nemen anderen de ruimte in die jij laat liggen. Zet je je hakken in het zand, dan ben je kwetsbaar en een gemakkelijke prooi voor anderen. Wanneer je de werking van dit soort principes eenmaal doorhebt, kun je ze op alle gebieden in je leven voor je laten werken. Waardevol en bevrijdend.

2. **Zelf ervaren, lijfelijk en in het moment.** Een krijgskunst kun je alleen leren door te doen, met elkaar en in beweging. Niet alleen met je hoofd, maar met je hele doen en laten. Met verrassend eenvoudige oefeningen kun je ontdekken hoe je in alledaagse situaties onbewust je balans verliest, maar ook hoe je in die gevallen bewust je balans kunt herstellen. Zelf het verschil in kracht ervaren tussen beide situaties is voor veel mensen een fundamentele eyeopener. Je krijgt feedback van je eigen lichaam, direct in het moment. Je kunt er dus ook gelijk mee aan de slag.
3. **Eigen kracht als vertrekpunt.** Het vertrekpunt in aikido is altijd: wat kan ik in deze situatie wél doen? Voor slachtoffergedrag is geen ruimte. Zelfs in situaties waarin een aikidoka het onderspit delft is dat geen falen maar een leermoment. Vanuit organisatieperspectief is dit interessant omdat dit een houding schept waarin individuen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun acties en resultaten, in plaats van oorzaken buiten zichzelf te zoeken. Maar ook voor jezelf is het verrijkend en gewoon prettig om te durven staan voor wie je bent en wat je doet.
4. **Rake metafoer.** Wij ‘vechten’ wat af met elkaar, iedere dag weer. Daarmee verspillen we veel energie, tijd en dus ook geld. We vechten gelukkig niet fysiek, maar in houding en gedrag. We zijn competitief ingesteld en zien de ander al snel als tegenstander. En zo benaderen wij elkaar dan ook: we willen marktaandeel veroveren, concurrenten verslaan, aanbestedingstrajecten

winnen en partijen overnemen om de markten waarin wij actief zijn te domineren of daarin in ieder geval te overleven. Maar ook binnen de organisatie strijden we om macht, positie en invloed. Tijdens vergaderingen voeren we strijd over standpunten en wanneer zich een reorganisatie aandient, duiken we in onze loopgraven, bereid om onze positie fel te verdedigen. Juist dat maakt het perspectief van krijgskunsten zo interessant. Het laat zien hoe je, in plaats van elkaar te bestrijden, het vechten eenvoudig kunt stoppen om zo ruimte te maken voor échte samenwerking, met oog voor elkaar.

Aikido is onderscheidend ten opzichte van andere krijgskunsten en interessant studiemateriaal voor het bedrijfs- en organisatieleven. Dit heeft te maken met de ontstaansgeschiedenis van deze kunst, waarover een kort verhaal.

De weg van de harmonie

Morihei Ueshiba (1883-1969), de grondlegger van aikido, was als kind vaak ziekelijk en – zelfs voor een Japanner – klein van postuur. In plaats van dit nadeel ten opzichte van zijn fysiek sterkere opponenten te compenseren, besloot hij zich te richten op al die aspecten van een gevecht waarbij spierkracht en massa niet bepalend zijn en soms zelfs nadelig. Bijvoorbeeld zijn timing, de afstand die hij innam ten opzichte van de opponent, altijd opereren vanuit het centrum van de beweging en volledig ontspannen kunnen blijven onder druk. In al deze aspecten bekwaamde hij zich uitzonderlijk, waardoor hij zijn aanvallers altijd te snel of te slim af was. Het maakte Ueshiba tot een legendarische figuur in de wereld van de krijgskunsten en ook ver daarbuiten. Wat hem echter onsterfelijk heeft gemaakt was de intentie waarmee hij zijn opponenten tegemoet trad. Volgens de overlevering ervoer Ueshiba

Dit boek beschrijft dus een ontwikkelweg die loopt van binnen (jezelf overwinnen) naar buiten (samen winnen). Daarbij worden 8 aikidoprincipes gehanteerd en uitgelegd hoe ze (voor je) werken. Deze 8 principes zijn afgeleid van de visie van Koichi Tohei, de meest gevorderde leerling van Morihei Ueshiba en grondlegger van het KI-aikido. Hij onderscheidde slechts 4 principes: handhaaf je centrum, ontspan volledig, houd je gewicht onder en houd je aandacht naar buiten gericht. De 8 principes in dit boek bieden echter een concreter houvast voor jou als niet-aikidoka. Ik noem ze hier alvast kort:

DE 8 AIKIDOPRINCIPES

- 1. Accepteer de situatie zoals die is**
- 2. Wees aanwezig in het moment**
- 3. Ontspan volledig**
- 4. Doe alles vanuit je centrum**
- 5. Ga aandachtig met anderen om**
- 6. Blijf in beweging**
- 7. Streef eenheid na in alles**
- 8. Weet wat je wilt bijdragen aan het grote geheel**

In dit boek illustreer ik deze principes met praktijkverhalen. Daarbij reik ik je enkele basisoefeningen aan waarmee je – soms individueel en soms met een partner – de werking van dat principe kunt ervaren. Mocht een oefening niet voor je werken, laat je dan niet ontmoedigen. Parkeer haar, lees verder en doe die oefening eventueel

調和
子入

Balans – Morito Suganuma

Wat levert business aikido op?

Business aikido is geen oplossing voor alles. Wél is het een effectieve, toegankelijke en leuke manier om zelfbewuster te worden, meer rust en ruimte voor jezelf te leren scheppen en vanuit die rust en ruimte op een andere manier met je omgeving om te gaan. Dit boek kan je onder andere het volgende opleveren.

Persoonlijk

.....

- Je leert je eigen onbalans sneller herkennen en corrigeren, ter plekke, ongeacht de situatie. Daardoor ben je veel effectiever en kun je meer bereiken met minder inspanning.
- Je wordt je bewuster van je eigen contraproductieve gedrag en leert hoe het ook anders kan. Dat scheelt een hoop verspilde energie.
- Je kunt stress minimaliseren en daardoor een stuk beter presteren onder druk. Daardoor voel je je prettiger en heb je meer oog voor je omgeving.
- Je bent zelfbewuster en zelfverzekerder. Je komt krachtiger en evenwichtiger over en dat werkt door in alles.

Relationeel

.....

- Als je in balans bent, ben je fysiek én mentaal weerbaar waardoor je je minder snel aangevallen voelt. Je kunt feedback ontvangen zonder het direct persoonlijk te maken. Dat komt je effectiviteit ten goede.
- Je leert je eigen grenzen te stellen, recht door zee maar toch respectvol te communiceren waardoor je duidelijker bent naar je omgeving.

- Andersom heb je meer oog en oor voor anderen en voor je omgeving waardoor zij zich gezien en gehoord voelen. Dat leidt tot harmonieuzere en sterkere relaties.
- Niet alleen je eigen balans, maar ook die tussen jou en anderen is evenwichtiger. Je gaat daardoor bijna als vanzelf elkaars kracht en talenten (h)erkennen en aanspreken. Dat leidt tot groei en nog meer zelfvertrouwen.

Teams en organisaties

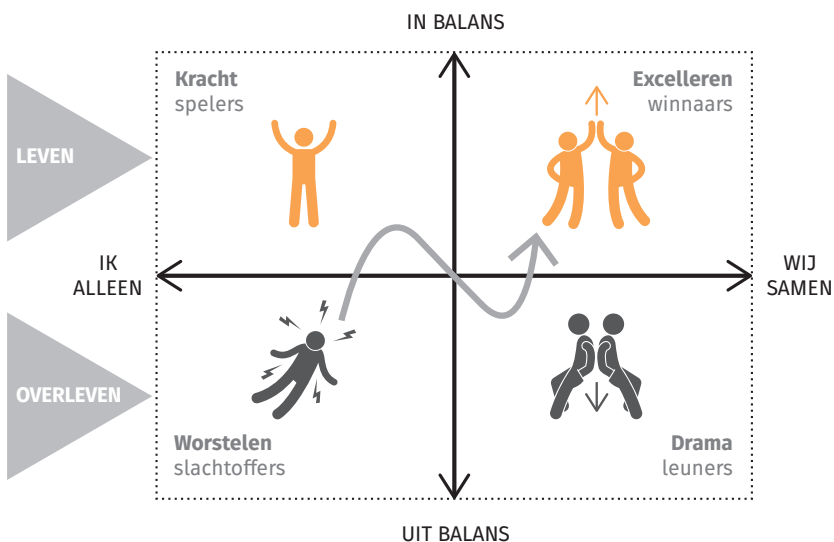
.....

- Als team leer je elkaar beter kennen – op een andere, veilige maar ook bijzondere manier. Dat maakt het team hechter.
- Het ‘geweldloos’ met elkaar kunnen communiceren schept een sfeer van vertrouwen, onderling begrip en duidelijkheid. Men begrijpt elkaar beter, wat leidt tot een prettigere sfeer en een productievere werkomgeving.
- De gerichtheid op samen winnen (individu, organisatie en samenleving) stimuleert het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaam denken en doen. Dat trekt (jong) talent aan. Die vinden dat belangrijk.
- Door de gezamenlijke richting heel scherp te maken, zaken eenvoudig te houden en het vooral met elkaar te doen ontstaat eenduidigheid en eenheid. Minder verstoringen leidt tot meer aandacht voor elkaar en aandacht op de inhoud. Het vergroot de wendbaarheid van een organisatie.
- Teams en organisaties die een eenheid vormen en dat uitstralen zijn aantrekkelijkere business partners. Met zo’n club wil je graag samenwerken.

Een routekaart met vier velden

Je weet nu wat business aikido ongeveer is en dat, zoals ik in de inleiding al schreef, de ontwikkelweg loopt van binnen (jezelf overwinnen) naar buiten (samen winnen). Dat is nog wat algemeen. Als dit boek een ontdekkingsstocht beschrijft, dan geeft deze 'routekaart' een praktisch houvast. Hierin komen drie vragen terug die aan de kern van business aikido raken:

- Ben ik uit balans of in balans?
- Ga ik alleen voor mezelf of gaan we samen met elkaar?
- Hoe kom ik van 'overleven' naar 'leven' en van 'eenzaam worstelen' naar 'samen excelleren'?



Een routekaart voor business aikido

1. **Te veel ratio, te weinig gevoel.** We leunen te veel en te eenzijdig op onze ratio. Daardoor werken we slechts met een beperkt deel van ons potentieel.
2. **Verdeeldheid.** We zijn verdeeld en in strijd met onszelf en met elkaar en verliezen daardoor op allerlei fronten kracht.
3. **Compensatiegedrag.** We zijn ons niet bewust van (de mate van) onze onbalans, vervallen in compensatiegedrag en richten daarmee onze energie op de verkeerde dingen.
4. **Inhouden.** Zolang het ons niet direct raakt komen we niet echt in actie. We ‘proberen’ wel maar houden ons daarbij in. Feitelijk doen we daardoor niet echt mee. We komen pas echt in beweging als we er zelf last van ondervinden of als we er op een makkelijke manier beter van kunnen worden.
5. **Aanstekelijk.** Gedrag is aanstekelijk. Wij dragen onze spanning over op anderen. Zo vergroten we de collectieve onbalans.

Deze cocktail van elkaar versterkende factoren maakt duidelijk dat ons vertrekpunt verre van optimaal is. Laten we deze factoren eens nader verkennen en proberen te ontrafelen.

Te veel ratio, te weinig gevoel

Een van de belangrijkste oorzaken voor onze onbalans is kortgezegd: te veel ratio, te weinig gevoel. Op zich is met onze ratio niets mis. Ons vermogen om te denken heeft ons als mensheid tot grote prestaties in staat gesteld. Maar daardoor zijn we ook gaan geloven in de maakbaarheid van alles. Een goed verstand zonder moreel kompas kan echter ook zeer destructief zijn. Het bewijs daarvoor dringt zich meer en meer op. We leunen te veel en eenzijdig op ons ratio (hoofd) en luisteren niet of nauwelijks naar onze andere in-

gedrag spiegelen en binnen no time zijn we met elkaar in gevecht. Je krijgt terug wat je geeft.

Gelukkig is ook positief gedrag aanstekelijk. Wanneer we ons ontspannen dan ontwapenen we de ander en door hen te zien, lost weerstand op.

Acceptatie

Het is duidelijk dat er nog veel te winnen valt. Het lijkt misschien logisch om deze probleemstelling verder als kapstok te gebruiken, maar daarmee stellen we het probleem centraal en alles wat je aandacht geeft groeit. Bovendien zouden we onszelf op voorhand beperken tot oplossingen alleen voor dit probleem, terwijl buiten dat kader misschien wel krachtigere en slimmere alternatieven te vinden zijn. We laten het probleem daarom voor wat het is. Zodra je dat voor jezelf hebt besloten, is er ruimte om naar andere wegen en oplossingen te kijken. Per definitie is dat zoeken buiten onze comfortzone. Begrip van aikidoprincipes geeft dan houvast. Het eerste principe is:

PRINCIPE 1

Accepteer de situatie zoals die is

Door de feitelijke situatie te accepteren zoals die is, bewerkstellig je enkele dingen: ten eerste begin je daarmee al wat te ontspannen. Je roeit niet langer tegen de stroom in maar je laat je daar juist door meevoeren. Daardoor kun je direct veel beter waarnemen en het lijkt alsof je in dezelfde situatie veel meer tijd en ruimte hebt. Dit principe geldt ook voor het maken van fouten. Dat is inherent aan werken. Maak ze, accepteer het en corrigeer open en ruimhartig.

gericht. Op jou dus. Je tegenstander staat ‘aan’ met zijn hele zijn en je laat het wel uit je hoofd om aan te vallen.

Een wat subtielere en in het westen veel voorkomende vorm die je hiermee kunt vergelijken is wanneer je iemand de hand schudt bij een ontmoeting. Dan kun je voelen of die ander wel of niet met zijn aandacht bij jou is. Het is bepalend voor de kwaliteit van die ontmoeting – bij uitstek dus een moment om de toon te zetten. KI is de energie die we uitdragen, de aandacht die we schenken en de ruimte die we innemen. Een leuke oefening om je eigen KI te ervaren is die van de ‘onbuigbare arm’.

Oefening 4.1 – De onbuigbare arm



Doel: Het verschil ervaren tussen spierkracht en KI, de ontspannen levenskracht. Deze oefening bestaat uit twee stappen. Doe het samen met een partner.

Stap 1: spierkracht

1. Sta rechtop en vraag je partner naast je te gaan staan, haaks op jou gericht.
2. Strek je arm voor je zonder je elleboog ‘op slot’ te zetten. Houd hem dus licht gebogen, maak een vuist en span je spieren.
3. Vraag je partner te ‘meten’ hoeveel kracht hij nodig heeft om je arm te buigen terwijl jij je arm probeert recht te houden. Dat gaat het beste wanneer hij zijn ene hand op jouw biceps legt en de andere hand onder jouw vuist.
4. Jullie zullen waarschijnlijk allebei een krachtmeting ervaren waarbij, als jullie ongeveer even sterk zijn, het mogelijk is om de arm te buigen. In ieder geval zijn jullie allebei hard aan het werk en is alle aandacht gericht op ‘het gevecht’.

“Eén glimlach kan
een vriendschap
ontketenen.

Eén woord kan een
gevecht beëindigen.

Eén blik kan een
relatie redden.

Eén persoon kan
je leven veranderen.”