

De dertig zenlessen

uit ZenManagement in de praktijk

Auteur: Rients Ritskes

Uitgeverij Asoka

Les 1	Bewustzijn
Les 2	Lange adem
Les 3	Ethiek
Les 4	De balans
Les 5	Intentie
Les 6	Inzicht
Les 7	Bergen
Les 8	Mensenkennis
Les 9	Kwaliteit
Les 10	Voorbeeld
Les 11	De beste beslissing
Les 12	Paradoxaal denken
Les 13	De werkomgeving
Les 14	Energie
Les 15	Het doel
Les 16	Geluk
Les 17	Toeval
Les 18	Subtiel
Les 19	Conditie
Les 20	Leren
Les 21	Flexibiliteit
Les 22	Complimenten
Les 23	Meditatie
Les 24	Krijgskunst
Les 25	Conflicthantering
Les 26	Altijd tijd
Les 27	Rituelen
Les 28	Nadoen
Les 29	Schrijven
Les 30	De verlichting

Les 1

Bewustzijn

De zenfilosofie en de bijbehorende oefeningen zijn bedoeld om ons bewustzijn te vergroten. Het gaat hier om bewustzijn van onszelf en van onze omgeving. Zen is een oefening in zelfkennis en concentratie is daarbij de belangrijkste methode. Wanneer we bewust proberen onze aandacht te richten op wat we doen, zullen we merken hoe moeilijk het vaak is ons te concentreren. Onze gedachten gaan regelmatig een heel andere kant uit. Hoe vaak ons dat overkomt, zegt iets over onze geestelijke conditie. Wanneer afleidende gedachten ons zo nu en dan in de weg zitten, is dat geen probleem, maar gebeurt het vaker, dan is het goed daar door middel van training iets aan te doen. Zen is een methode om de aandacht te leren beheersen en ons beter te concentreren. Zen is leren denken wat we willen denken, zodat we makkelijker kunnen doen wat we willen doen. Maar het is ook van onszelf weten dat wij niet altijd kunnen denken wat we willen denken. Daarmee weten we beter wie we zijn en wat we wel of niet kunnen. Vaak zijn we ons slechts bewust van een klein deel van onze omgeving. Erg is dat niet, maar we moeten niet denken dat het anders is. Als we weten dat we niet alles weten, zullen we minder problemen ervaren dan wanneer we denken alles te weten. Naarmate we ons meer bewust zijn van onze omgeving, zullen we er meer in harmonie mee kunnen leven en werken. Zen betekent oefenen in bewustzijn. Kijk eens extra goed om je heen en probeer iets te zien, te horen of te ruiken wat je anders niet zou hebben waargenomen. Dat is zen en deze waarneemoefening is een echte zen oefening. In de zentraditie zijn er veel verhalen over zenleraren die haarscherp waarnemen en zich daar steeds in oefenen. Zo is bekend dat de monnik die de meditatie in het klooster leidt zich er vaak op toelegt om de as van het wierookstokje te horen vallen op het schaalpje dat eronder staat.

Zenmeesters proberen ook aan het luiden van de bel te horen, wie er binnenkomt voor individueel onderhoud. Hoewel het ritueel van het luiden van de bel geheel vaststaat, is er toch altijd een verschil tussen de één en de ander die op de bel slaat. Het is een moeilijke oefening, omdat er slechts twee keer kort wordt geslagen alvorens binnen te komen. Maar getrainde zenmeesters horen dat verschil. Zo was er eens een journalist op bezoek bij een zenmeester thuis toen er op de huisbel geslagen werd. De journalist zag de grote blijdschap op het gezicht van de zenmeester en vroeg hem of hij een afspraak had en wist wie er belde. 'Nee,' zei de zenmeester, 'ik heb geen afspraak en ik weet niet wie er bij de deur staat, maar ik kan u tot mijn genoegen zeggen dat het een zeldzaam verlichte geest is.' Bij de deur stond een meisje van negen, dat geld inzamelde voor de plaatselijke toneelvereniging.

Deze verhalen zijn bedoeld om ons te stimuleren goed waar te nemen. Niet om prat te gaan op wat we allemaal waarnemen, maar om in harmonie met onze omgeving te leven en zo onze energie optimaal te gebruiken. Als we ons dagelijks systematisch oefenen in het verbeteren van onze waarneming, zal ons bewustzijn snel groeien.

Les 2

Lange adem

In Ryutaku-ji, een zenklooster ten oosten van de stad Mishima (Japan) zingen de zennonnen, zenmonniken en leken elke ochtend een uur lang soetra's. Dit zijn deels filosofische teksten die aan Boeddha worden toegeschreven en deels een soort gebeden. Bijzonder aan de recitatie in Ryutaku-ji is dat daar één bepaalde korte soetra 33 maal achter elkaar wordt gereciteerd, in een langzaam oplopend tempo en volume. De laatste van de 33 keer schreeuwt iedereen zo hard hij kan, een opmerkelijke afwijking van de in zenkloosters gebruikelijke, gelijkmatige soetrarecitatie. Men schreeuwt zich zo in korte tijd warm, wat overigens in de winter een aangename manier is om de kou van de ochtend achter zich te laten.

Zen is het trainen van een lange adem. In de soetrarecitatie is het de bedoeling zoveel mogelijk lettergrepen op één ademhaling op te zeggen. Soetra's kennen geen melodie, dus je kunt op elk moment inademen. Het reciteren gaat vooraf aan de meditatie, maar is in wezen dezelfde oefening. Tijdens de meditatie probeert de zenbeoefenaar zijn ademhaling namelijk ook rustiger en langer te maken. Dit verminderen van de ademhaalfrequentie gebeurt bij de meer gevorderden vanzelf, want zenbeoefening geeft na verloop van tijd een lange adem. Dit proces wordt ondersteund door te werken aan de lichamelijke conditie. In het klooster wordt daarvoor veel hout gehakt, op het land en in de tuin gewerkt en soms ook hardgelopen.

Bij zen gaat het er niet om wie tot de minste ademhalingen per minuut kan komen. Het gaat erom dat geest en lichaam getraind worden om één te zijn, om zo rustiger door te kunnen ademen in de spannende momenten van het gewone dagelijkse leven. Ook in de managementpraktijk is een rustige en lange adem bijzonder belangrijk. Elke ervaren manager zal dit beamen. Nuttig daarbij is te onderkennen dat er een relatie bestaat tussen het hebben van een fysieke en van een 'geestelijke' lange adem. Een goede lichamelijke conditie is een belangrijke basis voor de spreekwoordelijke lange adem en kan ook lichamelijke spanningen voorkomen. Alleen met een evenwichtige lange adem is het mogelijk echt goede en grote dingen te realiseren in dit leven.

Geconcentreerd reciteren van soetra's geeft de zenbeoefenaar een zoete smaak in de mond, dezelfde zoete smaak die hij letterlijk en figuurlijk proeft als hij een periode intensief gemediteerd heeft en hij zijn ademhaling tot een diepe rust heeft weten te brengen. De ervaren manager kent deze zoete smaak soms van het bereiken van een uitdagend doel. Hierbij is geen energie en kracht verspild, maar is juist geestelijke en lichamelijke energie opgewekt. Soetra's reciteren, mediteren, sporten en ook managen hebben ten minste één belangrijke overeenkomst: het zijn allemaal mogelijkheden om de conditie en de harmonie tussen lichaam en geest te doen groeien.

Les 3

Ethiek

Bij zen staat vertrouwen in het wezenlijk goede van de mens centraal. Dit is eigenlijk het hart van de zenleer. De inzichten die zijn opgedaan in de meditatie worden door de leraren aan elkaar overgedragen, als het ware van hart tot hart. Zen kent geen dogma's en geen heilige boeken. De kunst van zen bestaat erin het goede in onszelf en in anderen naar boven te laten komen met behulp van meditatie en concentratie.

In meditatie geven we ruimte aan emoties. We uiten ze niet, maar kijken ernaar en leren daardoor onze tot dan toe minder bewuste gevoelens kennen en daarmee ook onszelf. We zijn dan beter in staat ons denken en handelen te sturen. Tijdens meditatie proberen we ons te concentreren, bijvoorbeeld op het tellen van de ademhaling. Het blijkt bijzonder moeilijk om steeds met volle aandacht bij dat tellen te blijven. Er zijn veel afleidende gedachten die worden veroorzaakt door onverwerkte emoties. Door deze emoties tijdens de meditatie de ruimte te geven zullen ze ons daarna minder verstoren. Daardoor ervaren we, als we regelmatig mediteren, bijvoorbeeld dat we beter slapen. Maar niet alleen slapen lukt beter. Eigenlijk lukt alles beter als we niet verstoord worden door een teveel aan emoties die onze visie op onszelf en op de wereld om ons heen vertroebelen.

Wanneer we tijdens meditatie niet in staat zijn te denken zoals we willen denken, bevat de afleidende gedachte een les voor ons. Hij laat ons zien wat onze emoties zijn. Met ons dagelijks leven is het net zo. Wanneer wij een bepaalde handeling niet met volle aandacht en overtuiging kunnen uitvoeren, dan bevat deze discrepantie een les voor ons. Kennelijk zit er een dubbele intentie in ons, die ons handelen verstoort. Door tijdens meditatie deze afleidende gedachten systematisch onder ogen te zien, kunnen we dichterbij onze ware natuur komen. Dat vraagt de nodige inzet. Discipline is daarbij de grote uitdaging en een goede zenleraar kan daarbij tot steun zijn. Dagelijks mediteren en ons eigen gedrag onder de loep nemen, is de zenmethode om het hart echt te laten spreken in plaats van de oude, onverwerkte emoties.

Een manager die erin getraind is op deze wijze aan zichzelf en zijn gedrag te werken, weet vanuit een dieper zelf wat echt goed is. Hij zal zo bovendien in staat zijn ook de mensen in zijn omgeving te motiveren tot helder denken en geconcentreerd handelen.

Les 4

De balans

Geld is een symbool voor energie. En waar ons geld naar toe gaat, daar gaat onze energie naar toe. Je zou misschien zelfs kunnen zeggen: waar ons geld is, is ons hart. Daarom is het goed om na te gaan of de kosten die we maken ook overeenkomen met de hartenwensen die we nastreven. Velen werken aan een reservepotje voor als het eens wat slechter gaat. Er is niks mis mee om enige reserves aan te leggen, maar soms zijn we zo druk bezig met opsparen, dat we niet toekomen aan genieten. Daarom moet er een goede balans zijn tussen opsparen en gebruiken van energie. Sommige mensen of bedrijven zijn te aardig en geven meer weg dan ze terugvragen. Ook daar ontbreekt de balans. Aardig zijn is heel goed, maar wanneer er geen goede balans is, is het moeilijk om ook op langere termijn iets voor anderen te blijven betekenen. Als je veel geeft, mag je ook veel vragen. Altijd te weinig vragen is daarom net zo onverstandig als altijd te veel vragen: beide geven spanningen in onszelf en in de relatie met onze omgeving. Daarom is het, in geval van spanningen, goed eens na te gaan of onze balans tussen nemen en geven wel in orde is. Bewustzijn en openheid helpen de balans te verbeteren en energie te laten stromen.

Bovenstaande lijkt voor sommigen in tegenspraak met het idee dat de spirituele mens vooral pro deo of 'om niet' zou moeten werken. Dit is op een bepaald niveau waar. De balans van een goed geleefd leven is per saldo in evenwicht. Iemand die met de goede intentie veel geeft, zal eigenlijk altijd ook veel ontvangen. Echter te veel energie van een ander krijgen, lijkt zelden gelukkig te maken. Er ontstaat dan al snel het gevoel van in het krijt staan bij iemand. Als we ruim in onze energie zitten, is het daarom beter om ook onze omgeving te leren hoe de energie beter te laten stromen. Dit idee kennen we ook uit de vergelijking dat het beter is iemand te leren vissen, dan iemand vis te geven. Het laatste maakt de ontvanger afhankelijk, maar iemand leren vissen juist onafhankelijk. Een goede verhouding in de balans van kosten en baten is voorwaarde voor ons vermogen op lange termijn iets te betekenen voor onze omgeving.

Er is een verhaal over een zenleraar die een gulle gever niet bedankt voor diens bijdrage aan de bouw van een nieuwe meditatiehal. De gever is daarover verbaasd, maar de zenleraar laat hem weten dat hij juist dankbaar zou moeten zijn voor het feit dat hij iets kán geven. En zo is het ook. In wezen is energie niet iets dat we kunnen bezitten. We kunnen die eigenlijk alleen maar doorgeven en des te meer we doorgeven, des te meer leven we. Als we de energie altijd bewust en vrij laten stromen, dan zijn kosten even aangenaam als baten. Geven en nemen zijn dan per saldo precies in evenwicht.

Les 5

Intentie

Veel, zo niet al onze handelingen worden bepaald door de daaraan voorafgaande gedachten. Die gedachten worden weer grotendeels beïnvloed door de daaraan voorafgaande ervaringen, die op hun beurt weer worden beïnvloed door voorafgaande ervaringen, enz. Daarom zoeken psychologen de oorzaak van psychische problemen vaak in de eerste levensjaren. Veelal vertonen kinderen dezelfde denkpatronen als hun ouders. De intenties waarmee ouders in het leven staan worden doorgaans onbewust overgedragen op hun kinderen, die ze weer aan een volgende generatie doorgeven. Onze wezenlijke intenties liggen daardoor vaak verborgen onder de herinneringen van vele jaren, terwijl ze wel al die tijd ons doen en denken mee hebben bepaald.

Gezinnen waarin de grondgedachte leeft dat geld gelukkig maakt, zullen misschien van generatie op generatie loten in een loterij kopen. Of ze zullen steeds weer proberen de belasting te ontduiken. Bewuste en onbewuste intenties dringen door tot in de kleinste details van ons dagelijks leven. In een bekend zenverhaal zegt een samoerai op een gegeven moment tegen zijn knecht, die volgens gebruik achter hem loopt en zijn wapens draagt, dat hij het gevoel heeft bedreigd te worden. Hij is ontstemd omdat behalve de knecht niemand te zien is. Nadat de samoerai dagenlang in een slecht humeur is geweest over zijn vergissing, biecht de knecht hem op dat het misschien toch geen vergissing was. Hij had namelijk op dat moment juist de gedachte gehad dat hij zijn heer in de rug zou kunnen aanvallen. Het lijkt of de samoerai helderziend was, maar dat hoeft niet zo te zijn. Als we gewoon helder kijken naar het gedrag van mensen, dan zullen we daaruit na enige oefening vaak de intenties kunnen afleiden. De samoerai heeft er een mooie scène van gemaakt, om zijn knecht die tevens zijn leerling was een les voor het leven mee te geven. De samoerai had natuurlijk al veel vaker de gedachtegang van zijn leerling gevoeld en gezien, maar wilde hem zelf de gelegenheid geven dit op te biechten.

Aan te bevelen is onze eigen intenties eens goed onder de loep te nemen, omdat dit voorwaarde is voor het inschatten van de intenties van onze medemensen. Voor dit intentieonderzoek kunnen we starten in het hier en nu met vragen als: Waarom doe ik de dingen die ik doe? Waarom investeer ik juist in dit en niet in iets anders? Waarom lees ik nu dit? Waarom heb ik die vrienden? Waarom eet en drink ik deze dingen? Wat streef ik na en waarom? Waarom houd ik informatie achter voor iemand? Waarom maak ik steeds die fout? Waarom neem ik deze risico's? Waarom hou ik van deze mensen? Waarom ben ik daar zo goed in?

De keuzes die we voortdurend maken in ons leven en in ons werk worden dus bepaald door onze intenties. Het is niet onze deskundigheid, maar onze intentie die bepaalt of we de juiste beslissingen nemen. Hoe meer we ons bewust zijn van intenties voor de lange en korte termijn, des te meer kunnen we in overeenstemming daarmee handelen. Dit zal de energie beter doen stromen, in onszelf en in onze onderneming.

Les 6

Inzicht

De keizer van China (600 n.Chr.) was nieuwsgierig geworden naar de monnik uit India die zich in zijn rijk had gevestigd en zoveel aanhangers trok. Deze monnik, genaamd Bodhidharma, wordt door velen gezien als de eerste zenleraar. De keizer ontbood Bodhidharma aan zijn hof om diens inzicht te onderzoeken. Hij vroeg hem: 'Wat is volgens u de hoogste wijsheid?' Bodhidharma antwoordde: 'Ik weet het niet.' De keizer voelde zich niet serieus genomen en vroeg dreigend: 'Wie denkt u wel dat u bent?' Waarop Bodhidharma opnieuw zei: 'Ik weet het niet.' Vervolgens maakte hij dat hij weg kwam, want hij begreep dat hij zich de woede van de keizer op de hals had gehaald.

Uit dit verhaal kunnen we ten minste twee lessen trekken. De eerste is dat het niet zonder gevaar is om inzichten zomaar te delen. Willen we in contact blijven met onze omgeving, dan is het vaak beter om onze inzichten gedoseerd prijs te geven. Dit is een les die veel organisatieadviseurs ook onderkennen. Als we gevraagd worden om advies, dan is het meestal niet handig om, nadat het probleem uit de doeken is gedaan, direct met de oplossing te komen. Doen we dat wel, dan zal er vaak geen opdracht op volgen. Minstens zo belangrijk is dat het advies waarschijnlijk ook niet serieus zal worden genomen. Een inzicht hebben en een inzicht geaccepteerd krijgen, zijn twee verschillende dingen. Bodhidharma was duidelijk niet uit op een aanstelling bij deze keizer, maar tevens lijkt hij een mogelijkheid voorbij te hebben laten gaan om de keizer iets bij te brengen. Goed, hij zal er zijn redenen wel voor hebben gehad.

Een tweede les zou kunnen zijn dat de hoogste wijsheid niet te kennen is en dat we in essentie niet weten wie we zelf zijn. Bodhidharma lijkt niet alleen zijn keizer vooruit te zijn, maar ook zijn tijd. De westerse filosofie heeft daarna nog veertien eeuwen nodig gehad om het postmodernisme te ontwikkelen, waarin het gedachtegoed van Bodhidharma als het ware tot uitgangspunt is verheven: de waarheid is niet te kennen. Een wijs manager is daarom een manager die weet dat hij het ook niet weet. Dit inzicht hoeven we overigens niet altijd met iedereen te delen. Beter van niet zelfs. Maar tegelijk is het wel goed dit nooit uit het oog te verliezen, want alleen daarmee houden wij de geest open voor mogelijk nieuwe inzichten. En dat is veertienhonderd jaar oude, postmodernistische zen. Wat kunnen we het beste doen? Wie weet?!

Les 7

Bergen

Een bekend zengezegde luidt: voor je aan zen doet is een berg een berg, begin je met zen dan is een berg geen berg meer en ben je gevorderd in zen dan is een berg weer een berg. Dit klinkt niet logisch, maar toch is het gemakkelijk uit te leggen. Voor iemand die zich nooit in bergen heeft verdiept zijn alle bergen hetzelfde. Iemand die dat wel doet beseft dat er geen twee bergen gelijk zijn. Maar voor iemand die daarna weer afstand kan nemen, hebben alle bergen toch weer die grote gemeenschappelijke deler, te weten: berg zijn. Wel is er een groot verschil tussen het begrip berg voor degene die zich nog nooit verdiept heeft in het thema berg en voor degene die dat wel gedaan heeft. Iemand die weer wat meer afstand van het thema heeft genomen, weet dat naast het feit dat een berg gewoon berg is, ook elke berg zijn bijzonderheden heeft.

Dit geldt niet alleen voor bergen maar voor alles in het leven. Een gevorderd zenmanager is zich meer bewust van het feit dat de dingen zijn wat ze lijken te zijn en dat ze dat tegelijk ook níet zijn. Een ervaren en geslaagd manager kent alle managementproblemen en weet dat in elke organisatie de problemen wezenlijk dezelfde zijn. Maar zodra we te veel ervaring krijgen, moeten we uitkijken dat de afstand niet te groot wordt, want dan kan de betrokkenheid afnemen en daarmee het begrip voor de mensen die midden in de berg problemen zitten. Dit veelvoorkomend fenomeen is de oorzaak van foute beslissingen van het hoger management. Deze ervaren managers zien de algemene problemen en oplossingen waarschijnlijk wel juist, maar hebben onvoldoende oog voor degenen die midden in de problemen staan en daarvandaan juist dat overzicht missen. Zo spreken ze gemakkelijk een andere taal en begrijpt men elkaar niet, ook al zijn beide visies juist.

Zen is training in een zich voortdurend bewustzijn van de relatieve juistheid van alle visies, om juist vanuit deze relatieve waarheden ook de hele structuur te kunnen zien. Aldus zullen we zien dat de mensen in de bergen met problemen net zo gelijk hebben als de mensen die erboven staan. En precies op deze wijze staat een zenmanager dus niet alleen boven de problemen, maar er desgewenst ook echt middenin. Dit vereist een open en flexibele geest en om de geest open en soepel te houden traint de zenmanager de geest dagelijks door meditatie. Want alleen deze geestelijke vaardigheid maakt hem behalve een geslaagd ook een gelukkig en gezien manager.

Les 8

Mensenkennis

Een van de tien geboden zegt dat we geen gesneden beelden mogen maken van enig wezen boven in de hemel, beneden op aarde of in de wateren onder de aarde. Kortom, eigenlijk mogen we nergens een gesneden beeld van maken. Dit gebod is voor sommige culturen de reden om figuratieve afbeeldingen in de beeldende kunst te verbieden, evenals fotografie. Bij een figuurlijke uitleg van dit gebod zou het echter heel goed een zenregel voor managers kunnen zijn. Eigenlijk is het een geloof op zich, deze regel. Het geloof dat we niet mogen vervallen in de verleiding om onze opvattingen in onveranderlijke beelden te verankeren. Bodhidharma antwoordde de keizer op diens vraag wie hij was, dat hij dit niet wist en hij gaf daarmee eigenlijk aan dat hij geen vast beeld van zichzelf had.

Een beginnend zenleraar vroeg zijn zenmeester eens: 'Denkt u dat u over tien jaar nog steeds zenonderricht geeft?' De leraar antwoordde: 'Geen idee.' De beginnend zenleraar zei vervolgens: 'Dat is precies wat ik dacht. Hoewel u voortreffelijk zen geeft, zou u voor mijn gevoel net zo goed een restaurant kunnen drijven of brood bakken.' De meester zei dat dit inderdaad zo was en vroeg op zijn beurt aan de beginnende leraar: 'En jij?' Waarop de leerling antwoordde: 'Nee, ik zou niets anders willen en kunnen. Ik heb het gevoel dat zenleraar zijn mijn leven is'. Tien jaar later echter werkte hij bij een boer op het land. Hij had te weinig leerlingen overgehouden om in zijn levensonderhoud te kunnen voorzien.

In dit verhaal identificeren wij ons maar al te gemakkelijk met de zenmeester. Toch is dat juist de valkuil: we bewijzen daarmee eerder de domme leerling te zijn. Immers, we denken dan alweer te weten wie we zijn: jij denken dat we de zenmeester zijn en net zo flexibel denken als hij. Maar echt open denken en geen gesneden beeld hebben van onszelf en van onze omgeving betekent eerder dat we ons altijd weer afvragen waar de meester in ons zit en waar de leerling. Want iedereen heeft een flexibele zijde, maar ook heeft iedereen vastgeroeste denkbeelden. En juist door ons niet in te beelden dat we de wijze zijn, kunnen we beter zien wie we werkelijk zijn.

Veel managers gaan er prat op dat ze mensen goed kunnen inschatten en dat ze het kaf van het koren kunnen scheiden. Ze denken dat ze in de wieg zijn gelegd om leiding te geven, maar het is de vraag of ze op die wijze gezond oud zullen worden.

Les 9

Kwaliteit

Kwaliteit is de relatie tussen subject en object. Dit is misschien wel de beste definitie van kwaliteit die er is, ook al is hij nogal abstract. Het goede aan deze omschrijving is dat ook de beschouwer betrokken wordt in de beoordeling van kwaliteit. Of een boek goed is of niet, is afhankelijk van de relatie tussen de lezer en het gelezene. Een boek kan bijvoorbeeld voor degene met de juiste voorkennis en ervaring zeer geschikt zijn, terwijl het voor een ander weinig waarde heeft. We kennen dit ook uit het gezegde dat je geen parels voor de zwijnen moet gooien. Om te voorkomen dat we te veel op een zwijn lijken, is het daarom goed onszelf te betrekken in de vraag naar kwaliteit. Vaak zal dan duidelijk worden, dat de vraag naar kwaliteit eigenlijk als een boemerang terugslaat op onszelf.

Om die reden kun je kunstwaardering ook wel zelfwaardering noemen. Mensen die alle kunst kunnen waarderen, kunnen zichzelf waarschijnlijk onder de meest verschillende omstandigheden waarderen. Kunst geeft vaak de verschillende aspecten van het leven weer: moderne kunst vooral chaos, klassieke kunst meer de harmonie. Maar beide zijn afspiegelingen van ons alledaagse leven. Soms wordt vrede in de kunst verbeeld, dan weer oorlog, maar zijn dit niet ook de uitersten die wij in ons eigen gevoelsleven herkennen? Wie het ene in de kunst verkiest boven het andere, zegt daarmee meer over zichzelf dan over de kunst die hij beoordeelt.

Managers zijn vooral bezig met het beoordelen van de kwaliteit van de mensen met wie ze samenwerken. Bij deze beoordeling gelden eigenlijk dezelfde regels als hierboven: wat de manager zegt over zijn medewerkers slaat op hem/haar zelf. Een goed manager zal zich hiervan bewust zijn en er rekening mee proberen te houden. Een matig manager besteedt veel tijd aan zoeken naar mensen met de goede kwaliteiten. Dit werkt zeker goed op de korte termijn, maar een verstandig manager zal vooral letten op het groeipotentieel van mensen en tijd besteden aan het ontwikkelen van hun kwaliteiten. Voor een organisatie is dit laatste op den duur veel belangrijker.

In de zentraditie kan eigenlijk iedereen met enig doorzettingsvermogen en de bereidheid om te leren zenleraar worden. Zo is het nu en zo is het altijd geweest. Aan de poort van het zenklooster wordt niet gevraagd naar je academische graad, geloofsovertuiging of referenties. Je wordt getest op je doorzettingsvermogen en doorsta je die test dan kun je aan de opleiding beginnen. Want ieder mens heeft vele kwaliteiten. Het is alleen de kunst deze te zien en te ontwikkelen.

Les 10

Voorbeeld

In een Japans zenklooster ziet de monnik of non de meester vaak alleen wanneer deze in functie is. En op dat soort momenten gedraagt de meester zich perfect. Zenmeesters zijn beroemd om hun bewuste manier van lopen, buigen en spreken. Het is indrukwekkend om hen bezig te zien. Het lopen is daarbij nog het meest bijzondere, omdat aan de ene kant de rol van een waardig en statig zenmeester gespeeld wordt, terwijl het geheel er toch bijzonder soepel en ontspannen uitziet. Juist die combinatie van theater en authenticiteit werkt intrigerend en vooral inspirerend. Er wordt een voorbeeld neergezet waaraan de zenstudent zich kan optrekken.

Deze voorbeeldmethode is in veel vormen van leidinggeven, onderwijs en opvoeding van groot belang. Toch kent zij ook haar beperkingen. De zenmeester kan in deze functie de delicate balans tussen rol en persoon misschien goed hanteren, maar hoe lukt het hem in de vele uren daarbuiten? Wanneer het voor hem meer theater dan werkelijkheid is, zal dit waarschijnlijk in hemzelf de nodige spanning opleveren. Het is een publiek geheim dat ook een zenmeester een maagzweer kan hebben. Daarnaast levert het ook een andere spanning op, namelijk die tussen zijn rol en de inspiratie die het zou moeten opleveren. Door de rol te goed te spelen, kan de leerling de afstand ook als zo groot ervaren dat hij/zij gefrustreerd raakt.

Als managers ergens goed in zijn, blijken veel medewerkers in hun omgeving daar juist niet goed in te zijn. Is de baas goed in beslissingen nemen, dan klaagt hij niet zelden over de besluiteloosheid van zijn medewerkers. Is het sterke punt van de chef om intuïtief de zaken goed aan te voelen, dan zijn het vaak de medewerkers die allemaal te veel 'in hun hoofd zitten'. Zijn de managers uitgesproken optimisten, dan begrijpen ze het pessimisme onder hun medewerkers niet. Een zenmeester ontdekte dankzij een fout die hij per ongeluk maakte in een schrijven aan zijn studenten, dat een aantal studenten waar hij dat niet van had verwacht, in staat bleken dit perfect te corrigeren. De wijze waarop sommigen dat deden viel hem zo mee dat hij besloot om het vaker te laten afweten, om zo de leerlingen te stimuleren het beter te doen.

Een collega van deze meester begreep dit principe goed en vertelde daarom vaker afwezig te zijn dan strikt noodzakelijk, wat de zelfstandigheid van zijn monniken vergrootte. Dit zijn voor zenmanagers bruikbare lessen. Het zijn niet de slechtste managers die fouten durven te maken of die misschien vaker dan strikt nodig is niet op hun post zijn. Door juist zelf eens níet creatief, positief, energiek, besluitvaardig, etc. te zijn, kunnen deze talenten in je omgeving onverwachts ontluiken.

Les 11

De beste beslissing

Zen kent twee grote scholen en in één daarvan, de Rinzaïschool, houden de studenten zich onder leiding van hun leraar bezig met het bestuderen van koans. Dit zijn schijnbaar irrationele, nauwelijks oplosbare vragen met vaak een verborgen symbolische betekenis. Een bekende koan is de vraag waarom Bodhidharma, de eerste zenleraar, van India naar China trok. Deze koan staat symbool voor de vraag naar de zin van het leven. De student probeert op alle mogelijke manieren het juiste antwoord op zijn koan te vinden, daarbij aangemoedigd door de leraar. Op een gegeven moment, na soms een jaar of meer met één vraag te hebben geworsteld zonder dat de meester een antwoord heeft geaccepteerd, geeft de student het op. 'Ik ben te stom' of 'ik kan het de leraar toch niet duidelijk maken' zijn de gedachten die dan bij hem opkomen. Merkwaaardig genoeg vindt de zenstudent zijn mooiste antwoorden maar al te vaak na dergelijke intense opgeefgevoelens. Op zo'n moment laat hij het vertrouwen op zijn kennis los en ziet hij de werkelijkheid zoals ze is, in plaats van door de bril van zijn voorkennis.

Door jarenlange koanstudie leert menig zenstudent het spel steeds meer te waarderen: het leven met een vraag en het vinden van steeds meer, en vaak betere, antwoorden. Ook tijdens de meditatie herhaalt hij zijn vraag, zonder bewust te zoeken naar een antwoord. En elke keer als hij het na vele 'mislukkingen' dreigt op te geven, kan een nieuw inzicht opdoemen. Diepe EUREKA!-momenten doen zich echter alleen voor nadat we werkelijk intensief hebben gestudeerd op een vraag.

Naast de formele zenkoans zijn er ook de alledaagse. Vragen die ons weken, maanden en jaren bezig kunnen houden. Zolang we het idee kunnen uitstellen dat we HET antwoord hebben gevonden, kunnen er nieuwe en vaak betere antwoorden komen. Dit lijkt in tegenspraak met het idee dat de eerste inval bij een probleemstelling de beste is. Misschien is dat vaak wel zo, maar alleen door alle andere antwoordmogelijkheden te onderzoeken, kunnen we hier echt op vertrouwen. Veelal is het luiheid die ons motiveert om maar op de eerste indruk af te gaan. De eerste indruk kan de juiste zijn, maar als we de gelegenheid hebben, waarom dan niet gezocht naar wellicht betere invallen?

Als we genoeg tijd hebben is het daarom goed niet te snel conclusies te trekken of altijd snelle oplossingen na te streven. Een zenmanager traint zich in het zo snel mogelijk leren zien van zoveel mogelijk antwoorden. Zijn we hierin niet getraind dan is het vinden van vijf alternatieven in een paar minuten al veel. Eenmaal getraind zullen we vaak in staat zijn drie maal zoveel antwoorden in dezelfde tijd te generen. We leren te brainstormen met onszelf en kunnen zo de best mogelijke beslissing nemen.

Les 12

Paradoxaal denken

In het Westen wordt vaak gedacht dat zen beoefenen betekent dat je probeert aan niets te denken. Tot op zekere hoogte is dit waar. De oefeningen bestaan meestal uit iets dat lijkt op 'aan niets denken', bijvoorbeeld je concentreren op het tellen van je ademhaling. De buitenstaander veronderstelt dat het erom gaat je hoofd leeg te maken en dat is relatief waar. Want juist de gedachten die naar boven komen als we aan niets of bijna niets proberen te denken, zijn zeer waardevol. Onze diepste gedachten en gevoelens lijken zich, na training, juist op die momenten te openbaren. Dit belangrijke paradoxale gegeven ligt ten grondslag aan veel zen oefeningen, zoals het denken aan 'niets'.

Om het geheel te kunnen overzien, is het goed om oog te hebben voor het tegenovergestelde van onze eigen visie. Die ervaring moet de zenmeesteres voor ogen hebben gehad die in een conflictsituatie geraadpleegd werd door een van haar studenten. Nadat de student zijn visie op het conflict omstandig had uitgelegd, vroeg zij hem een net zo vurig en lang pleidooi te houden voor het standpunt van de andere partij. Dit kostte hem aanvankelijk moeite, maar na een begin te hebben gemaakt, lukte het steeds beter. Na afloop van dit tegenpleidooi zag hij in dat het conflict gemakkelijk op te lossen was.

Dit is ook de functie van het bestuderen van bijvoorbeeld de koan 'Wat is de waarde van een emmer zonder bodem?' Een fabriekseigenaar die deze koan al weken had bestudeerd, vertelde zijn leraar dat hij er echt niets mee kon aanvangen. De leraar wist hoezeer de man zich inzette voor zijn koanstudie en daarom hielp zij hem met de oplossing ervan. De koan betekent zoiets als: 'Wat is de waarde van iets dat geen functie heeft?' Nog verder naar de praktijk vertaald, zou de vraag kunnen luiden: 'Wat is de waarde van de niet functionerende machine in uw organisatie?' De week daarop kwam de eigenaar opgetogen zijn ervaringen vertellen. Hij was met deze vraag naar verschillende medewerkers gegaan en er al snel achter gekomen dat er in het magazijn tientallen ondeugdelijke computers en machines stonden. Die had hij inmiddels laten opruimen en daarmee was een groot magazijnprobleem gemakkelijk en zeer voordelig opgelost. Hij bekende tevens dat hij al zo'n tien jaar niet meer in dat magazijn was geweest.

Andersom is dit praktische voorbeeld ook weer symbool voor wat er tijdens koanstudie of meditatie gebeurt in de geest. We duiken door onze poging om alleen maar onze ademhaling te tellen diep in de kelders van ons denken. Daar vinden we, als we eerlijk zijn, veel waardeloze gedachten. Opvattingen die ooit een functie hebben gehad maar die functie al lang hebben verloren. Ze nemen alleen maar plaats in en staan nieuwe creatieve gedachten in de weg. Daarom is het goed ons regelmatig diep te concentreren op onzinnige koans of op het nutteloze tellen van de ademhaling.

Les 13

De werkomgeving

Zenmonniken zijn een groot gedeelte van de dag en de nacht bezig met mediteren. Daarnaast hakken ze hout voor het dagelijkse warme bad en verbouwen ze hun eigen groenten. Maar na mediteren steken ze de meeste tijd in het schoonmaken van het klooster en de bijbehorende tuinen. De zonen van zenpriesters die hun vader gaan opvolgen doen na hun training van enkele jaren in een opleidingsklooster elders ook in hun eigen tempel de eerste jaren bijna niets anders dan schoonmaken. 'Zo schoon als in een zentempel' is in Japan dan ook een bekend gezegde.

Als variant daarop had een bekend westers accountantsbureau posters laten maken met de tekst 'Een schoon bureau is bijna zen'. Met deze posters probeerde de directie de medewerkers te stimuleren het bureau opgeruimd te houden. Dat is een goede zaak, want een schone werkomgeving staat symbool voor een schone, open geest. Het gaat daarbij niet om een poging de geest leeg te houden. Integendeel, het gaat er om de geest ontvankelijk te maken. In het westen is dit inzicht nog geen gemeengoed. Voorbijgangers van een zenmeditatieschool hier verbazen zich vaak over de zenleerlingen die prachtige herfstbladeren wegvegen. Ze zeggen regelmatig: 'Wat zonde om die mooie herfstbladeren weg te vege!' Tegelijk zien ze niet dat een paar honderd meter verder de vallende herfstbladeren terechtkomen op oudere lagen rottende bladeren en lang niet zo mooi uitkomen als de prachtige, versgevalen bladeren in de schone zentuin.

Zen is in Azië haast synoniem met schoon en creatief. De Japanse zentuinen zijn daarvan het sprekende voorbeeld. Of misschien beter: het zwijgende voorbeeld, alleen te waarderen door de goede verstaander. Elk onderdeel van de tuin komt perfect uit, ook de net gevallen bloesem. Wat bladeren vege is voor de tuin, is mediteren voor de geest. Dus de zenmeester die, nadat de monnik had geveegd, de boom eens flink ging schudden, maakte de tuin niet lelijk, maar juist mooi!

De manager die zich door zen laat inspireren zal een werkklimaat scheppen waarin het prettig werken is. Een goed evenwicht tussen schoon en vernieuwend, tussen natuur en cultuur, tussen vertrouwd en dynamisch, is daarbij het doel. De Chinese kennis over de samenhang tussen de mens en haar woon- en werkomgeving (*Feng Shui*) kan helpen om het bewustzijn op dit gebied te stimuleren. De zentempels en zentuinen zijn gecreëerd door creatieve en wijze mensen en de inspirerende omgeving die ze maakten heeft op zijn beurt weer tot nieuwe creativiteit geleid. Deze tuinen en tempels worden tot op de dag van vandaag door duizenden mensen bezocht, die er komen om rust en inspiratie op te doen. Ook onze eigen woon- en werkomgeving is van het grootste belang. Elke ruimte kan verbeterd worden en vaak is dat zelfs mogelijk met beperkte middelen. Het zijn investeringen die soms generaties lang energie opleveren.

Les 14

Energie

Terwijl de monniken lange bedeltochten maken, hout hakken en in de tuin werken, houdt menig zenmeester zich bezig met kalligraferen en met het geven van adviezen aan mensen buiten het klooster. Zowel de kalligrafieën als de adviezen van een zenmeester worden in Japan hoog gewaardeerd. Deze activiteiten betekenen dan ook vaak een belangrijke extra inkomstenbron voor menig zenklooster. Toch wordt tot op de dag van vandaag ook de zenmeester die het anders deed in ere gehouden. Hij werkte namelijk liever in de tuin dan dat hij kalligrafeerde. Toen hij zeventig jaar was geworden hadden de monniken zijn tuingereedschap verborgen, omdat ze vonden dat hij hard genoeg had gewerkt en voortaan mocht genieten van zijn oude dag. Maar vanaf dat moment stopte de meester met eten, omdat hij als uitgangspunt hanteerde: een dag zonder werken is een dag zonder eten.

In het Westen kennen we dezelfde moraal in spreuken als: Bid en werk. In het zenverhaaltje is naast een overduidelijke werkmoraal nog een extra boodschap verpakt. Immers, kalligraferen is ook werken. Sterker nog, dat wordt gezien als het werk van zenmeesters. Dit verhaal getuigt van het idee dat dagelijkse fysieke arbeid net zo belangrijk is als dagelijks eten.

De les die hierin zit voor iedereen, manager of niet, is dat je eigenlijk niet zonder dagelijkse fysieke inspanning kunt. Iedere ervaren tuinier of sporter weet dat lichamelijke inspanning een veelvoud van de energie oplevert die deze kost. Meditatie geeft ook veel energie, maar sommigen trekken daaruit ten onrechte de conclusie dat meditatie fysieke inspanning overbodig zou maken. Het zenverhaal toont ons dat we het ene moeten doen en het andere niet laten, iets dat de medische wetenschap tegenwoordig ook keer op keer aantoonde. De zenmanager gedraagt zich hiernaar en is daarin een voorbeeld voor haar omgeving. Ze probeert op gepaste wijze te stimuleren zich ook ten minste enige keren per week fysiek flink in te spannen. Als dit lukt, zal de energie in de organisatie zichtbaar beter stromen.

Menigeen die een zenmeester vraagt wat te doen om meer energie te krijgen, zal een ander, meer verbazingwekkend advies krijgen. Namelijk om vroeger op te staan. Dit verbaast, omdat bij een gebrek aan energie, meer slaap voor de hand lijkt te liggen. Dat zal echter vanuit de zenfilosofie en -praktijk zelden geadviseerd worden. Slapen en eten hebben gemeen dat weinig beter is dan veel. Vooral vroeg opstaan geeft veel creatieve energie. Een zenmanager eet twintig procent minder en slaapt twintig procent minder en beschikt daarmee over veertig procent meer tijd en energie.

Les 15

Het doel

Het doel en de weg zijn twee zijden van één medaille. Het is belangrijk ons dat te realiseren. Het ene bestaat niet zonder het andere. Sommigen zeggen dat het in zen om de weg gaat en niet om het doel. Dat is waar, want zen is gericht op het bezig zijn met het hier en nu. Als mensen te veel denken aan alle doelen die ze nastreven zien ze niet meer dat de bloemen vandaag bloeien. Maar te denken dat we, omdat we aan zen doen, nooit meer een doel voor ogen zouden mogen hebben, is een grote en veelvoorkomende vergissing. Zo zouden de prachtige zentuinen in Japan er ook niet zijn gekomen. Nee, het stellen van doelen is juist voorwaarde voor vooruitgang. Tegelijk is het kunnen vergeten van die doelen voorwaarde voor het zien dat de zon vandaag schijnt. Rustig en goed nadenken over de doelen waar we naar streven geeft vaak zelfs zoveel rust, dat dit helpt bij het genieten van de weg. De onrust die het nastreven van doelen veroorzaakt komt niet van het hebben van doelen, maar van het niet of maar half bewust zijn ervan.

Zo was er eens een monnik in het klooster die er prat op ging geen doelen meer te hebben. Doorgaans krijgen de monniken in het klooster per semester nieuwe verantwoordelijkheden. En in deze verantwoordelijkheden zit een bepaalde hiërarchie. Zo word je pas na een paar jaar zendeleider. Nadat de zenmeester had vernomen, dat een van de monniken er prat op ging geen doelen meer te hebben, gaf hij hem geen nieuwe taken meer. Nadat de monnik twee maal gepasseerd was, kon hij zijn irritatie hierover niet langer voor zich houden en sprak hij de zenmeester erop aan. Deze herinnerde hem toen aan zijn uitspraak dat hij het streven naar doelen had opgegeven. Bij het horen van zijn eigen woorden, begreep de monnik voor altijd hoe onafscheidelijk doel en weg met elkaar verbonden zijn.

Zenbeoefening leert ons los te komen van het doel en te genieten van het proces. En dat is precies waarom de zenfilosofie en -praktijk voor managers zo belangrijk is, want juist in moderne organisaties wordt het belang van het doel vaak zo hoog verheven dat de mens in het proces wordt vergeten. Een manager was nog maar twee weken met zen aan de gang en kwam terug bij zijn leraar. Deze vroeg: 'Welke invloed heeft je dagelijkse zenpraktijk op je gehad?' Waarop de manager antwoordde: 'In tegenstelling tot vroeger zie ik op weg naar mijn werk nu de bomen langs het fietspad staan.' 'Heel goed, je bent op de goede weg!' zei de leraar. Twee maanden later zagen ze elkaar weer en opnieuw vroeg de leraar welke invloed de dagelijkse zenbeoefening had. Nu antwoordde de manager: 'Sinds kort zie ik de bomen ook staan als ik terugkom van mijn werk!'

Les 16

Geluk

Ieder mens streeft ernaar gelukkig te zijn. Managers die dit weten, begrijpen anderen beter. Mensen zijn in wezen één in hun streven en verschillen slechts in hun opvattingen over hoe ze het geluk kunnen bereiken. Dat er zo veel verschillende opvattingen zijn over hoe je gelukkig kunt worden, komt vooral doordat mensen in dit streven veelal onbewust, en daardoor onduidelijk, bezig zijn. Veel mensen hebben allerlei, voor hun eigen gevoel 'slimme' ideeën over wanneer ze gelukkig zullen zijn en hoe ze in die situatie kunnen komen. Deze ideeën zijn vaak maar half doordacht, omdat ze onbesproken moeten blijven. Immers, als we onze 'slimme' gedachten zouden delen, zou iemand anders daar wel eens gelukkiger van kunnen worden en die gedachte alleen al maakt sommigen ongelukkig. Het streven blijft op die manier erg halfslachtig en weinig effectief.

Zijn we ons ervan bewust dat het anders zou moeten, dan kunnen we proberen onze eigen gedachten en die van anderen beter te begrijpen. Dit is overigens een moeilijke opgave, want zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten. Daarom zal degene die eerlijk is over zijn ideeën ten aanzien van de weg naar geluk per definitie worden gewantrouwd door mensen die nog niet zo eerlijk zijn. Over wezenlijke zaken is het dus niet gemakkelijk praten, ook niet omdat ze in ons brein vaak verpakt liggen in een wirwar van gedachtespinsels. Dit is zo gecompliceerd, dat veel mensen er bij zichzelf niet uit kunnen komen, laat staan dat iemand anders hen kan begrijpen en met hen kan meedenken en -voelen. Daarom zal de manager die zich er steeds van bewust is dat iedereen op zijn of haar manier naar geluk streeft, meer begrip hebben voor de op het oog soms onbegrijpelijke denk- en handelwijzen van anderen.

Mede door deze ingewikkeldheid zijn er maar weinig mensen echt gelukkig. Er zou daarom meer over gesproken moeten worden, zodat iets van het taboe doorbroken wordt. Zonder dit taboe is het al moeilijk genoeg. Als we de grote denkers in deze wereld met elkaar vergelijken, vinden we wel een aantal opvallende overeenkomsten in de door hen aanbevolen methoden. Een interessante centrale gedachte staat in een oude boeddhistische tekst aldus verwoord: als je nu niet gelukkig bent, zul je het nooit worden. Deze stelling is voor managers wellicht heel praktisch bruikbaar. Vooral door zelf te oefenen in het ervaren van het geluk, hier en nu! Door ons een aantal momenten per dag bewust te zijn van ons geluk, zijn wij vaak direct een stuk gelukkiger.

Bovenbeschreven methode lijkt voor 'slimme' mensen een te gemakkelijke, die alleen daarom al niet waar kan zijn. Maar wie de methode toepast, zal merken dat hij werkt. In de christelijke traditie bestaat dit recept ook en heet dan: tel uw zegeningen. Dagelijks mediteren geeft ons de geestelijke ruimte en discipline om deze openheid voor het geluk dat ons omringt meer duurzaam te ervaren. Op deze wijze kunnen we onze ervaring van geluk vandaag nog laten groeien en meer of minder met anderen delen. Een gelukkiger manager is een betere manager.

Les 17

Toeval

Een goed manager stimuleert de mensen met wie hij/zij samenwerkt tot nadenken over hoe ze beter kunnen functioneren. Dit optimale functioneren is een belangrijk gemeenschappelijk doel van mens en organisatie. Soms wordt hieraan wel enige aandacht besteed, maar zelden op systematische wijze. Als het incidenteel al gebeurt, gaat het vaak om een toepassing die uitsluitend gericht is op specifieke problemen. In veel gevallen leidt dit slechts tot verbeteringen die niet erg diepgaand of blijvend zijn. Een goed manager zal daarom mensen stimuleren zowel in concrete als in meer algemene zin na te denken over optimaal functioneren. Kan men medewerkers stimuleren tot nieuwe inzichten in algemene zin, dan kan dit hun functioneren in veel verschillende situaties ten goede komen, zowel binnen als buiten het werk. De gewoonte om met zoveel mogelijk mensen van een afdeling een bepaald boek te lezen, dat geen specifieke relatie met het werk heeft en daarover in pauzes te praten, is daarom naast aangenaam zeker ook nuttig.

Zo kan een cursus filosofie de efficiency van een organisatie soms zelfs beter ten goede komen dan een vaktechnische training. Immers, veel tijd gaat nu verloren doordat er vaak te emotioneel en te weinig logisch gedacht wordt. We zien dit probleem bij anderen vaak eerder dan bij onszelf en daarom kan enige training in logisch denken een belangrijke bijdrage leveren aan praktische samenwerking. Logisch leren denken en redeneren kan ons namelijk helpen inzien waar onze emoties en gevoeligheden liggen: waar het logische ophoudt, komt het persoonlijke in zicht. Dit persoonlijke is niet positief of negatief, maar het is goed om onze persoonlijke gevoeligheden te kunnen onderscheiden van een logische gedachtegang. Op deze wijze kan logisch redeneren onze zelfkennis vergroten. In de organisatie helpt het onze visie beter aan anderen duidelijk te maken. Mensen die niet goed logisch kunnen denken, begrijpen vaak niet waarom anderen hun redeneringen niet kunnen volgen. Maar dat is logisch.

Er zijn veel voorbeelden te bedenken van onlogische redeneringen. Eén daarvan gaat over toeval. Op alle niveaus in de organisatie hoor je nogal eens zeggen dat toeval niet bestaat. Maar als je logisch redeneert is deze stelling (die soms ten onrechte met zen in verband wordt gebracht) moeilijk te handhaven. Het tegendeel, dat alles toeval zou zijn, overigens evenmin. Uitspraken met een dergelijke strekking worden veelal gebruikt door mensen die niet getraind zijn in logisch denken. Echter een dergelijke onlogische gedachtegang leidt gemakkelijk tot verwarring. Ze is alleen in die zin gemakkelijk, dat je daarmee meent een verklaring te hebben en dus niet verder hoeft na te denken. Dat dit weinig bijdraagt tot een goed en helder functionerende organisatie is duidelijk. Enige filosofische training kan voorkomen dat onnodig veel energie verloren gaat door onlogische denk- en werkmethoden.

Les 18

Subtiel

Op een vraag van zenmeester Joshu geeft een monnik tweemaal hetzelfde antwoord. De eerste keer reageert Joshu met te zeggen dat de monnik het helemaal verkeerd heeft, de tweede keer is hij vol lof over hetzelfde antwoord. Wat is hier aan de hand? Wat daar toen precies is gebeurd, is niet meer te achterhalen. Maar aangezien het in zen gaat om het hier en nu, is het vooral belangrijk wat wij uit dit verhaaltje kunnen leren. Het zou kunnen zijn dat Joshu er de tweede keer anders over is gaan denken of dat hij de standvastigheid van de leerling waardeert. Er is nog een mogelijkheid, die vaak over het hoofd wordt gezien, namelijk dat er variatie zat in 'hetzelfde' antwoord. Kunnen wij in wezen wel twee keer hetzelfde zeggen? We kunnen misschien dezelfde woorden gebruiken, maar precies dezelfde klemtoon leggen is een stuk moeilijker. In wezen kunnen we nooit twee keer echt hetzelfde zeggen. De subtiele verschillen tussen de keren dat 'hetzelfde' wordt gezegd, zijn daarom uiterst belangrijk. De manier waarop wij elkaar begroeten mag wat woorden betreft hetzelfde zijn, maar een gevorderde in zen ziet het als een uitdaging om in clichématige begroetingen méér te horen.

Aan de wijze waarop wij iemand een hand geven, valt veel af te leiden, zeker wanneer wij het verschil opmerken tussen het handenschudden van vandaag en dat van gisteren. Soms hoor je mensen elkaar verwijten dat ze gisteren iets heel anders zeiden dan vandaag. Als dat het geval is, dan is het natuurlijk goed om te vragen wat er is gebeurd, maar te denken dat mensen vandaag exact hetzelfde kunnen zeggen als gisteren is een vergissing. Dit horen van de verschillen is voor een manager van groot belang. Soms zitten de verschillen in de non-verbale communicatie, soms in de woorden zelf en het zijn altijd de verschillen die interessant zijn, want daarin is de ontwikkeling waar te nemen.

Soms vraagt de zenleraar een leerling precies te herhalen wat hij net gezegd heeft. Daarbij luistert hij vooral naar de verschillen. Zo kwam er een echtpaar bij een zenleraar omdat ze het de laatste tijd niet meer zo goed met elkaar konden vinden. De leraar sprak eerst kort met de vrouw en zag nog geen probleem. Toen stelde hij dezelfde vragen aan de man. De eerste vraag was: 'In welk opzicht zou jij willen veranderen?' Waarop de man antwoordde: 'Als ik al zou moeten veranderen, dan zou ik misschien wat minder hard moeten werken.' De leraar vroeg hem zijn antwoord letterlijk te willen herhalen, waarop hij zei: 'Ik zou misschien wat minder hard moeten werken.' De leraar vroeg hem of hij zich bewust was van het verschil tussen zijn eerste en tweede antwoord. Dat was de man niet, maar toen de leraar het verschil aangaf herinnerde de man zich wat hij enige seconden daarvoor precies had gezegd. Terwijl het gesprek nog maar enkele minuten oud was zei de leraar tegen de man: 'Jij bent het probleem in jullie relatie, door je succes denk je dat jij weet hoe het zit en dus niet hoeft te veranderen.'

Een zenmanager neemt het verschil waar tussen de ene en de andere keer dat hij/zij 'goedemorgen' hoort.

Les 19

Conditie

Lichaam en geest worden in de zentraditie veelal als één gezien. Het goed verzorgen van het lichaam is net zo belangrijk als het goed verzorgen van de geest, en daarom vervult in een zenklooster de kok een van de belangrijkste functies. Van deze opvatting zouden veel bedrijven iets kunnen opsteken. Immers de kantine en het eten dat daar uit de keuken komt lijken vaak de sluitpost op de begroting. Als er al aan ziektepreventie wordt gedaan, dan wordt er zelden aandacht besteed aan het eten in de kantine. De vraag is of niet juist daar investeringen het hoogste rendement zouden kunnen opleveren. Om in hun onderhoud te voorzien, runnen veel zenkloosters in Japan een restaurant waar vegetarische maaltijden worden geserveerd. Deze restaurants behoren vaak niet tot de goedkoopste, maar wel tot de beste in de stad. De al eeuwen oude eetgewoonten uit de zencultuur (met veel tofu en groenten) blijken erg gezond te zijn.

De zentraditie is in Japan niet alleen bekend vanwege de fijne keuken, maar evenzeer vanwege de rechte houding waarin de monniken mediteren. Regelmatig komt de meditatieleider langs om de ruggen te rechte. Soms wordt daarbij een lat langs de ruggengraat gelegd om te kijken of het nog rechter kan. In geen andere meditatievorm wordt hieraan zoveel belang gehecht. Het is echter meer dan zomaar een traditie. Zenbeoefening is juist hierdoor een perfecte methode om rugklachten te voorkomen. Door dagelijks zenmeditatie te beoefenen sterken we de spieren langs de wervelkolom buitengewoon effectief. Zen is dus behalve trainen van een lange adem ook ruggengraattraining. Voor een manager persoonlijk is een sterke ruggengraat letterlijk en figuurlijk van belang, maar door het stimuleren van zenbeoefening zou hij ook ziekteverzuim in het algemeen effectief kunnen bestrijden.

Bodhidharma, de eerste zenleraar die ongeveer 1500 jaar geleden in China de eerste zentempel vestigde, wordt vaak ook gezien als de grondlegger van de Oosterse vechtsporten. Hij leerde de monniken zich te verdedigen vanuit de vreedzame zenprincipes. De Shaolintempel die hij heeft gesticht bestaat nog steeds. Onder druk van de politieke machthebbers worden de monniken daar tegenwoordig niet meer zozeer getraind in het bereiken van de verlichting, maar vooral in het beheersen van het lichaam. Er wordt uitsluitend nog gemediteerd om een perfecte lichaamsbeheersing te bereiken. Maar deze bijzonder indrukwekkende acrobatische traditie ontstond eens als een bijproduct van de zentraining. Zo zijn er in de geschiedenis veel indrukwekkende nevenproducten ontstaan doordat mensen zich trainden in het beheersen van geest en lichaam, zoals de traditionele zentuinen, maar ook de moderne architectuur en kunst van Japan. Beheersing van de geest leidt in de zentraditie tot beheersing van het lichaam. En deze combinatie leidt vervolgens weer tot beheersing van de kwaliteit van het dagelijks handelen.

Leren

Leren is open staan. Als we open staan, doen we eigenlijk automatisch nieuwe inzichten op. Een open geest is een lerende geest. Een leerling kwam bij de zenmeesteres om haar een probleem voor te leggen. Toen hij dat had gedaan, voegde hij eraan toe waarschijnlijk al te weten wat ze hem zou gaan adviseren, namelijk meer mediteren. De zenmeesteres bevestigde zijn vermoeden en adviseerde hem in plaats van dagelijks 25 minuten zenmeditatie dagelijks twee keer 25 minuten te mediteren. Daarop vroeg de leerling of ze werkelijk dacht dat dit zijn probleem zou oplossen. Ze knikte en hij deed zoals hem werd geadviseerd. Na een paar weken merkte hij dat het probleem was opgelost en hij bezocht opnieuw de zenmeesteres. Hij vertelde dat hij keurig twee keer per dag had gemediteerd en dat het probleem was opgelost. 'Maar,' vroeg hij, 'hoe kan het dat een beetje extra zen mijn probleem heeft opgelost?' Hierop zei de zenmeesteres: 'Om te achterhalen hoe deze relatie van oorzaak en gevolg in elkaar zit, adviseer ik je drie keer per dag 25 minuten te mediteren.'

Deze zenmeesteres probeerde duidelijk te maken dat we door mediteren inzicht krijgen in de relatie tussen oorzaak en gevolg. Doordat we onze emoties beter doorzien, lossen problemen zich vaak als vanzelf op. Dat 'als vanzelf' is natuurlijk maar relatief, want iedereen die regelmatig mediteert weet dat meditatie, hoe natuurlijk ook, toch de nodige inspanning en vooral discipline vergt. Het is met name niet altijd gemakkelijk om er tijd voor te maken, maar doen we dat wel, dan geeft het ons zoveel inzicht en energie, dat we rijker van het meditatiekussentje komen. Dit geestelijk gezegende gevoel is te vergelijken met het heerlijke gevoel na intensieve lichamelijke inspanning. Als we beginnen met sporten voelt ons lijf stram en houterig, maar zetten we even door, dan begint alles te stromen en steeds beter te voelen. Onder de douche voelen we ons helemaal perfect. Zoals tijdens sporten de spieren en gewrichten op hun plaats lijken te vallen, zo vallen tijdens mediteren de puzzelstukjes van het dagelijkse leerproces in elkaar. Nemen we niet de tijd om te sporten en te mediteren, dan worden we misschien wel sterk van het harde werken, maar tegelijk stram van de eenzijdige inspanning. En deze stramheid maakt ons onnodig kwetsbaar.

Mediteren is integreren van wat we weten. Dat is voorwaarde om verder te kunnen leren. Met integreren wordt hier zowel intellectuele integratie bedoeld als het daadwerkelijk in praktijk brengen van wat we weten. Dit in praktijk brengen maakt het verschil uit tussen weten en wijsheid. Bij dezelfde zenmeesteres beklagde een wiskundeleraar zich over de ontbrekende interesse van de 'domme' helft van zijn klas. Om hierin verandering te brengen, adviseerde ze hem het grondbeginsel van de mathematica $1 = 1$ ook in de praktijk toe te passen. Hij vroeg verschrikt wat ze hiermee bedoelde, waarop ze antwoordde dat hij de ene student niet zou voortrekken ten opzichte van de andere. Tijdens de meditatie daarna zag hij in hoe hij zelf de interesse van de ene helft door zijn eigen aandacht had vergroot en die van de andere helft door zijn toedoen had verkleind. Menig manager kent het fenomeen van gemotiveerde en minder gemotiveerde collega's en daarom is het vaak goed nog eens wat extra te mediteren. Tijdens meditatie ontdekken we vaak extra aspecten van onze eigen invloed op onze omgeving.

Les 21

Flexibiliteit

Je zou denken dat een ziek hart onregelmatig slaat, maar volgens de deskundigen slaat juist een gezond hart onregelmatig: het past zich probleemloos aan steeds veranderende omstandigheden aan. Het zieke hart daarentegen heeft moeite met die aanpassingen. Het slaat in een te vast patroon en is ongevoelig geworden voor de zich steeds wijzigende omstandigheden. Zo'n inflexibel hart is vaak het gevolg van onze opvattingen.

Ons lichaam is, zeker naarmate we ouder worden, voor een deel het product van ons denken. Niet alleen de rimpels in het voorhoofd, maar ook de wijze waarop longen, hart, rug, maag en niet in het minst de darmen functioneren vormen tot op zekere hoogte een spiegel van ons denken. In deze tijd met zijn vele stressziekten is deze relatie duidelijker aangetoond dan ooit tevoren. Het zijn de emoties en met name het teveel aan emoties, die de flexibiliteit van ons denken het meest beïnvloeden. Zodoende beïnvloeden emoties dus ook het lichamelijk functioneren, zowel op korte als op langere termijn.

Tijdens meditatie nemen we de tijd om het teveel aan emoties te verwerken. Daarmee voorkomen we dat we in gedachten nog met iets anders (aangenaam of juist minder aangenaam) bezig zijn, terwijl de actuele omstandigheden alweer een andere reactie vragen. Door het teveel aan emoties hobbelen ons denken en ons lichamelijk functioneren achter de werkelijkheid aan en reageren wij niet bijtijds. Voor even is zoiets niet erg, maar een chronisch teveel aan onverwerkte emoties leidt tot veel misverstanden en soms tot allerlei stressziekten.

De verhouding tussen denken en lichamelijk functioneren kunnen we vergelijken met het functioneren van de organisatie en het management. Wanneer het management (denken) verstart gaat het ook in de organisatie minder soepel functioneren en op wat langere termijn leidt dit tot een niet-actuele, verziekte organisatie. De huidige maatschappij onderkent dit probleem en lijkt het op te lossen door vooral mensen op de hogere niveaus steeds sneller van baan te laten veranderen. Op deze wijze wordt de flexibiliteit van de organisatie en het management wél gezond gehouden, maar níet noodzakelijkerwijs de flexibiliteit van de mensen zelf. Deze kunnen gewoon inflexibel blijven denken, want door het steeds sneller ronddraaiende managementcircus valt het inflexibele denken van individuen minder op. Wat organisatorisch een functionele oplossing lijkt, is dus voor de mensen binnen zo'n constant veranderend geheel lang niet altijd geschikt om tot de nodige rust en groei te komen. Het hoge arbeidsongeschiktheidspercentage lijkt een onafwendbaar symptoom van de in deze zin steeds sneller draaiende maatschappij. De interesse voor spiritualiteit in managementkringen is dan eigenlijk ook logisch, want veel spirituele oefeningen vormen in wezen een training in geestelijke flexibiliteit. Goede systematische spirituele training houdt mensen geestelijk flexibel. Hierdoor hebben deze spiritueel getrainden enerzijds minder moeite met de steeds veranderende omstandigheden, anderzijds is het zo minder noodzakelijk om mensen constant van baan te laten veranderen.

Complimenten

De eeuwenoude Japanse zentraditie kent veel interessante aspecten die de moeite van bewaren waard zijn. We noemden al het accent dat gelegd wordt op de rechte rug tijdens mediteren, waardoor de tijd van geestelijke training meteen gebruikt wordt voor het trainen van de ruggengraat. Ook de speciale ceremonie bij het drinken van thee is zo'n interessant cultuurelement en zo kunnen er nog veel voorbeelden worden genoemd. Toch is niet elk onderdeel van de zentraditie altijd en overal evenzeer navolgenswaardig.

Eén van de tradities in de Rinzaizen-school die aan vernieuwing toe lijkt is het soort feedback die de zenmeester geeft aan de leerling die probeert zijn koan op te lossen. De Japanse zenmeesters zijn getraind in het heftig nee schudden als ze weer eens een antwoord horen dat niet goed is. Ze krijgen er zeker stevige nekspieren van en bedoelen het nee schudden als aanmoediging. Ook hun verbale ondersteuning van het heftige nee geschud is als zodanig bedoeld, maar komt niet altijd meer zo over. Reacties als: 'Je begrijpt er niets van', 'Veel te intellectueel', 'Je moet veel meer je best doen' en dergelijke zijn heel gebruikelijk. Dit alles vaak ondersteund met een behoorlijk norske, haast boze blik in de ogen.

Een naar het Westen gekomen leraar begreep dat deze traditie van negatieve feedback misschien minder goed werkte en deed het tegenovergestelde. Bij bijna elk antwoord zei hij zoiets als: 'Heel goed', 'Ga zo door', 'Je kunt merken dat je vorderingen maakt', etc. Hij kreeg veel leerlingen en die maakten snelle vorderingen in hun spirituele ontwikkeling. Zelf verrast door het positieve effect van deze methode adviseerde hij de managers die hij trainde hetzelfde te doen tegenover hun collega's.

'Maak per dag ten minste vijf bewuste complimenten,' was zijn advies. Veel managers merkten dat ze daar in het begin veel moeite mee hadden. Dit is wellicht geen toeval, omdat ook in de westerse cultuur mensen die, net als de traditionele zenleraren, boos en ontevreden kijken heel serieus worden genomen. We zijn in het algemeen een beetje bang voor mensen die zo nors doen en lopen wat harder voor ze om ze te vriend te houden. Omdat veel mensen zo reageren komt de norskijkers haast automatisch promotie toe. Zo zijn er per ongeluk nogal wat boosaardige chefs naar boven komen drijven. Dat velen van de huidige generatie managers moeite hebben met 'management by compliments' is dus niet verwonderlijk. Tegelijk kan worden geconcludeerd dat hier mogelijk nog een enorm energieveld braak ligt.

De ervaring van de naar het Westen gekomen zenleraar was namelijk dat de managers die systematisch meer complimenten gingen maken op die manier nog veel beter in staat waren mensen te motiveren dan voorheen. Angst bij mensen opwekken is een relatief primitieve methode die vooral in een maatschappij van schaarste zeker kan functioneren. Ook in een welvaartsmaatschappij zijn er mensen en omstandigheden waarbij het werkt. Aan de andere kant wordt duidelijk dat, daar waar mensen kunnen werken aan hun zelfrealisatie en aan ontplooiing van hun talenten, een norske blik maar een beperkte functie kan vervullen. Met alleen complimenten en positief denken komen we er misschien ook niet, maar een verhouding van tachtig procent bewuste complimenten versus twintig procent corrigerende feedback lijkt een goede vuistregel.

Meditatie

Mediteren is goed te vergelijken met het kijken in een spiegel. Als je er kort in kijkt, kun je eigenlijk zien wat je wilt. Je kunt zien dat je mooi bent, maar ook dat je te dik of te dun bent. Kijk je wat beter, dan zie je steeds meer van jezelf en wordt het beeld completer. Je ziet dan de mooie én de minder mooie kanten van jezelf. Zo is het ook met mediteren. Tijdens mediteren komen we onszelf tegen. We worden geconfronteerd met de dingen waar we mee zitten. Die kunnen zowel positief als negatief zijn. Op het gezicht van iemand die zit te mediteren, tekent zich vaak iets van een gemoedstoestand af. Wanneer we een goede dag hebben gehad, dan zullen we tijdens de meditatie onze positieve gevoelens nog eens de revue laten passeren. Door tijdens de meditatie ruimte te geven aan dergelijk positieve gevoelens, verwerken we ze en voorkomen we dat we door de opwinding niet goed kunnen slapen. Eigenlijk is mediteren goed te vergelijken met tandenpoetsen. Door de resten van de vorige maaltijd te verwijderen, proef je de volgende dag beter wat je eet. Veel mensen hebben alleen als ze slechte tijden meemaken behoefte aan meditatie, want slechte ervaringen moeten snel verwerkt worden om plaats te maken voor komende, hopelijk positieve ervaringen. Nood leert bidden, zoals het gezegde luidt. Maar als we de vergelijking met tandenpoetsen nog even doortrekken, dan realiseren we ons dat we ook na een lekkere maaltijd toch 's avonds onze tanden moeten poetsen. Immers wat er aan resten achterblijft voelt de volgende dag nooit prettig. Of het nu restjes zijn van lekker of van minder lekker eten doet niet ter zake. Zo goed als het is om elke dag even in de spiegel te kijken en de tanden te poetsen, zo goed is het ook om elke dag even de geest schoon te poetsen. We kunnen er daarna weer fris tegenaan. Tijdens mediteren verwerken we onze oude emoties, waardoor we voorkomen dat ze onze visie op de werkelijkheid vertroebelen. Veel managers hebben moeite met mediteren, omdat ze hun positieve ervaringen tijdens mediteren liever niet wegpoetsen. Ze lopen de dag erna nog graag op de wolken van het succes van de vorige dag. Dit betekent dat de medewerkers van zo'n manager extra hard zullen moeten werken om de te optimistische visie van hun chef waar te maken. Maar op de wat langere duur lukt dit natuurlijk niet, vooral niet omdat de chef door zijn steeds harder werkende medewerkers alleen maar bevestigd wordt in zijn te positieve kijk op de wereld. Tot slot loopt in zo'n afdeling de spanning te hoog op, alle extra inzet van de medewerkers ten spijt. Natuurlijk werkt zo'n roze bril als een boemerang en zo'n chef zal snel van positie moeten wisselen om niet zelf het slachtoffer te worden van zijn eigen rooskleurigheid. Ondanks het feit dat de manager door snelle verandering van baan een aantal keren de terugkomende boemerang kan ontwijken, ligt een burn-out op de loer.

Iedereen kent dit boemerangeffect eigenlijk wel. Valt ons eens iets heel positiefs ten deel, dan ligt het ongeluk juist al weer op de loer. Omgekeerd zeggen we dat scherven geluk brengen. Dit laatste komt vaak uit doordat we na een ongeluk alerter zijn en dat brengt vaak geluk, anders gezegd: we zien de kansen op geluk beter.

We kunnen al te grote schommelingen in onze geestelijke en emotionele groei voorkomen door gemiddeld meer op scherp te staan. Verwerken van onze oude positieve en negatieve ervaringen zorgt voor een frisse, heldere blik op het hier en nu. Dagelijkse meditatie zorgt er aldus voor dat we onze talenten op eigen kracht en in een natuurlijk groeitempo tot bloei laten komen.

Krijgskunst

Zen en aikido zijn als broer en zus. Aikido, een sterk gestileerde Japanse vechtsport, is in menig opzicht de fysieke trainingsvorm van de zenleer. Het gaat in aikido niet om het verslaan van de tegenstander, maar primair om het in harmonie brengen van je eigen lichaam en geest. Vanuit die harmonie stroomt de energie maximaal en kan zelfs degene met heel veel spieren het vaak niet winnen van de in aikido getrainde. Dit principe zien we overal in de maatschappij terug. David won van Goliath en kleine innovatieve bedrijven doen grote multinationals op hun grondvesten trillen. Waar het om gaat is dat je de energie kunt laten stromen. Hierin zit de grote overeenkomst tussen aikido en zen: de geest vrijmaken van blokkades. Daar ook zit de overeenkomst met management. Immers, een goed manager is in staat om de energie in het team waar hij leiding aan geeft, te laten stromen. Als de energie goed stroomt en er creatief wordt samengewerkt zal een afdeling in menig opzicht floreren en een optimale bijdrage leveren aan het grotere geheel.

Veel bedrijven en managers hebben de druk van de markt nodig om de blokkades in eigen gelederen te camoufleren of te compenseren. Zo creëer je een op spierkracht gerichte organisatie. Als winnen van de concurrent centraal staat in een bedrijf, maskeren we daarmee vaak interne problemen. Bovendien zal binnen korte tijd deze concurrentiegedachte het hele bedrijf gaan beheersen. Het gevoel van concurrentie zal zo ook ontstaan tussen de medewerkers onderling. Dit maakt werken in zo'n bedrijf tot een oorlog met vooral verliezers. Hoewel kwaliteit en klanttevredenheid tegenwoordig in veel bedrijven de officiële oogmerken zijn, gaat het erom of deze op papier mooi ogende gedachten ook het hart vormen van een organisatie.

Zo consulteerde een directeur van een grote onderneming eens zijn zenleraar met de vraag hem te helpen bij het oplossen van de ontevredenheid onder zijn medewerkers. 'Ik begrijp het niet, we doen het goed op de markt. Mensen zijn trots als ze bij ons kunnen werken en worden goed betaald. Maar zijn ze eenmaal in dienst, dan lijken ze ondanks de goede arbeidsvoorwaarden toch ontevreden.' De zenleraar zei: 'Ik denk dat ik je kan helpen, als je me precies kunt zeggen hoe ontevreden de mensen zijn. Houd daarom net zovaak tevredenheidsonderzoek onder je medewerkers als je marktonderzoek doet en breng mij over een half jaar verslag uit.'

Een half jaar later kwam de directeur terug en vroeg zijn leraar of hij een verouderd deel van de meditatiehal voor hem mocht laten renoveren, uit dankbaarheid voor zijn advies. In de meerdere tevredenheidsonderzoeken die waren gehouden onder de medewerkers zat namelijk een duidelijke verbetering en tegelijk was de klanttevredenheid nog niet eerder zo hoog geweest als juist de afgelopen tijd.

Conflicthantering

Een manager die al enige tijd aan zen deed, bezocht haar zenleraar, omdat in het team waar ze leiding aan gaf veel geruzied werd. Het ziekteverzuim op de afdeling was mede daardoor hoog. De mensen die er werkten waren allemaal trouwe medewerkers die al jaren op dezelfde afdeling werkten. Praten met de mensen had tot nu toe wel iets, maar niet veel, geholpen. De leraar adviseerde haar in de stad een grote glazen pot te kopen en die te vullen met grote zuurballen. 'Op de pot zet je het opschrift STRESSBALLEN. Adviseer de medewerkers om zo'n stressbal te nemen op het moment dat ze iets van spanning voelen. Verder moet de spelregel worden toegepast dat wanneer iemand een stressbal in de mond heeft, hij of zij niet mag spreken totdat de stressbal op is.' Het voorstel werd op de afdeling met veel plezier ontvangen en er werden veel stressballen gegeten. Al na twee maanden echter daalde de stressballenconsumptie met vijftig procent, evenals het ziekteverzuimpercentage.

Het klinkt te mooi om waar te zijn, maar de betrokken zenmeester was niet voor niets beroemd om zijn adviezen in conflictsituaties. Zijn succes was simpel te verklaren uit het feit dat hij steeds wist hoe hij mensen op creatieve wijze moest motiveren tot het inbouwen van een kort moment van bezinning, alvorens iets te zeggen of te doen.

Degenen die regelmatig mediteren, kennen de kracht van deze bezinningsmomenten. Immers, meditatie is in de praktijk ook vaak gewoon een moment van bezinning. Als we mediteren zijn we ons eigenlijk aan het voorbereiden op wat daarna komt. Voor de mensen die niet mediteren lijkt dit in tegenspraak met het idee dat je aan niets 'mag' denken tijdens mediteren, maar dat is slechts schijn. Juist door je poging om tijdens mediteren niet aan bijvoorbeeld het moeilijke gesprek te denken, ga je er letterlijk of figuurlijk anders over denken. Met andere woorden: je probeert afstand van de actualiteit te nemen en daarmee wordt duidelijk dat de tegenstelling waarmee je worstelde slechts een denkbeeldige tegenstelling was. Iedereen weet dat afstand nemen synoniem is aan meer overzicht krijgen. Zo helpt dagelijks mediteren 'automatisch' bij het oplossen en voorkomen van conflicten. Een zenmanager zal deze ervaring vaak in aangepaste vorm kunnen toepassen in de hectiek van het managementbestaan.

Juist de stilte heeft zo'n heilzame werking omdat we los komen van onze rationele argumenten die de dualiteit en onze eigen beperkte visie alleen maar onderstreepten. Een ontspannen, creatieve stilte doet bovendien het gevoel van eenheid toenemen. We ervaren in die stilte een verbondenheid die het conflict vaak tot een mogelijkheid maakt om de relatie intens te verbeteren.

Altijd tijd

Een monnik had gedurende een jaar de functie van secretaris in een van de beroemde kloosters van Kyoto. Dit is een belangrijke functie omdat deze monnik de agenda van de zenmeester beheert. Het wordt in het klooster gezien als een erebaantje, maar het is meer dan dat. Je bent immers de assistent van de zenmeester en als het goed is, moet je in die functie veel kunnen leren van de intensieve samenwerking met de leraar. Na afloop vroeg de leraar de monnik die dit werk net een jaar gedaan had wat hij in die functie had geleerd.

De monnik vertelde toen dat hem één ding in het bijzonder was opgevallen, namelijk dat van de zeer vele gasten die de zenmeester hadden bezocht gedurende dat jaar, de directeur van een bedrijf met meer dan twintigduizend medewerkers altijd mooi op tijd aanwezig was en altijd alle tijd leek te hebben. Dit in tegenstelling tot veel van de andere gasten die veelal een gehaaste indruk maakten. Bovendien, vertelde de monnik, had de man geen horloge bij zich en evenmin een agenda. De nieuwe afspraak die na afloop van het bezoek werd gemaakt plande hij uit zijn hoofd en was gedurende dat jaar niet één keer verzet. Dit ook weer in tegenstelling tot veel andere bezoekers die regelmatig allerlei afspraken wilden verzetten.

De zenmeester glimlachte bij het zien van de verbazing op het gezicht van de monnik en vertelde hem dat juist deze directeur een van de weinige externe studenten was die gemiddeld meer dan twee maal per dag mediteert en veel vorderingen maakt in de koanstudie. Bovendien floreerde het bedrijf waar hij leiding aan gaf. De monnik vroeg de leraar of hij een idee had hoe dit mogelijk was, waarop de zenmeester zei: 'Een goede zenmanager beheerst zijn tijd en wordt niet door de tijd beheerst. Een klok is erg handig als er een afspraak gemaakt moet worden, maar een uur betekent voor de één iets heel anders dan voor de ander.'

Als we helder denken, kunnen we gemakkelijk tienmaal zoveel bedenken dan wanneer we ergens met onze aandacht maar half bij zijn. We hoeven daarvoor niet eens speciaal snel te denken, het gaat vooral om helder en zuiver denken. Beheersen we dit, dan hoeven we niet steeds onze eigen gedachten te controleren. Immers, van getob word je alleen maar moe en onzeker. Veel mensen scholen zich in het goed beheersen van een vak en dat is natuurlijk prima, maar wanneer ze het denken niet beheersen, zullen ze ondanks al hun deskundigheid moe zijn na afloop van een werkdag. Deze vermoeidheid komt dan niet zozeer van het werk, als wel van alle gedachten die daaromheen spelen. Dit is het verschil tussen een ogenschijnlijk succesvol manager en een werkelijk succesvol manager. De een wordt er moe van en de ander niet. De laatste zorgt ook goed voor zichzelf en zijn gezin en heeft daar voldoende tijd voor.

Rituelen

In een zenklooster zijn meer dan honderd rituelen. Voor de nieuwkomer die deze gebruiken nog niet kent, kan dit heel lastig zijn en hij/zij zal zich misschien afvragen waar dat allemaal voor nodig is. Na verloop van tijd worden de voordelen ervan echter duidelijker.

De functie van een ritueel is, kort gezegd, de verhoging van de kwaliteit van een relatie. Dit kan de relatie zijn met een voorwerp, je diepere zelf of met andere mensen. Het drinken van thee in een zenklooster is bijvoorbeeld met een aantal rituelen omgeven. Deze rituelen zijn de bakermat van de rijke cultuur van de theeceremonie in Japan, die tot op de dag van vandaag vele duizenden mensen werk verschaft. In deze theecultuur is de theeceremonie uit het zenklooster uitgebouwd tot een ingewikkelde kunstvorm. Vergelijken we nu deze theekunst met haar oorsprong, dan is de ceremonie in het klooster maar simpel. Maar zij is zeer effectief. Dit mag blijken uit het voorbeeld van een klooster midden in Japan, waar wekelijks zenbijeenkomsten werden gehouden voor leken.

Na afloop van de zazen werd ritueel thee gedronken. De kok die de thee klaarmaakte, werd regelmatig gevraagd naar het recept, want iedereen vond de thee van excellente kwaliteit. De kok gaf altijd het recept. Maar steeds weer kwamen de mensen controleren of ze het recept, dat in wezen heel eenvoudig was, wel goed begrepen hadden, want de thee was thuis toch niet zo lekker als in het klooster. De kok besepte na verloop van tijd wat de oorzaak hiervan was. De thee in het klooster smaakte niet alleen zo goed vanwege de grote zorg waarmee hij hem zette, maar evenzeer door de ceremoniële zorg waarmee hij werd geserveerd en gedronken. Halen we het ritueel weg, dan smaakt de thee ineens minder goed.

Overal waar serieus kwaliteit wordt nagestreefd en bereikt, kent men het belang van ceremonie en ritueel. Topsporters zijn hiervan een goed voorbeeld. Ze hebben bijna allemaal bewuste rituelen ontwikkeld rond hun voorbereiding en uitvoering van hun topprestaties. Managers die de kwaliteit van hun organisatie willen verbeteren doen er goed aan een aantal rituelen te optimaliseren. Gemeenschappelijk koffiedrinken of lunchen kan zo'n ritueel zijn. Vaak doen managers die pas bij een bedrijf werken hieraan mee, maar na een tijdje houden ze ermee op omdat ze het te druk hebben. Ze onderschatten daarmee mogelijk het belang van dit ritueel. Veel vergaderingen hebben ook een ritueel karakter en wie dit beseft kan zo'n vergadering efficiënter leiden. Een ritueel neemt beslist niet toe in kracht naarmate het langer duurt. Ook een kortdurend ritueel kan zeer functioneel zijn. Het belangrijkste is dat iedereen het doel van het ritueel duidelijk voor ogen heeft en actief betrokken is bij de uitvoering ervan.

Les 28

Nadoen

Naast vele poëtische koans zijn er ook een paar bloedige zenverhalen waarin studenten geacht worden een 'zin' te ontdekken. Eén van deze is de koan waarin een monnik de vinger wordt afgesneden omdat hij zijn leraar nadoet. De zenleraar steekt namelijk vaak een vinger in de lucht als antwoord op een vraag. Als hij hoort dat zijn leerling hem nadoet, roept hij hem bij zich en hakt hem de vinger af. Als de jongen huilend wegloopt, roept de leraar hem opnieuw, de leerling kijkt om en de leraar steekt vervolgens zijn vinger op. Gelukkig bereikt de leerling op dat moment de verlichting. Als de oude leraar later sterft, vertelt hij deze vinger-zen van zijn leraar te hebben geleerd. De vraag naar aanleiding van dit verhaal zou als volgt kunnen luiden: wat realiseerde de leerling zich op het moment dat de leraar hem riep, juist nadat zijn vinger was afgehakt?

Deze koan lijkt niet relevant voor management, maar schijn bedriegt. Is immers menige organisatie niet vergeven van de na-apers? En wordt kopiëren van succesvol gedrag niet in veel managementboeken aangeprezen als een effectieve methode om zelf succesvol te zijn? Welke les kan er dan worden getrokken uit het ogenschijnlijk inconsequente gedrag van de zenmeester? De leerling wordt hard gestraft voor zijn kopieergedrag, terwijl de leraar later toegeeft dat hij zelf zijn methode van zijn leraar heeft geleerd. Er is echter een verschil tussen iets nadoen en iets van iemand leren. Nadoen van iemand die succesvol is, kan zeker bijdragen tot succes (zoals ook de moderne wetenschap bevestigt). Maar als de intentie te egoïstisch is, zal het succes iemand niet gelukkig maken.

We kunnen veel leren uit deze koan door eens te kijken van wíe wij wát hebben gekopieerd en met welke intentie. Hetzelfde kunnen we doen met de mensen in onze omgeving. Wie doet wie na en waarom? In veel managementteams wordt het gedrag van alle leden beheerst door éénzelfde manier van doen. Het is echter de vraag wie in een dergelijk team nog zichzelf is. Of hebben ze juist gemeenschappelijk dat ze veelal succesvol en zelden zichzelf zijn? Interessant is in dit verband een soort zendingsoopdracht die in de boeddhistische catechismus staat. Daarin wordt iedereen opgeroepen de wijsheid van Boeddha uit te dragen. Er wordt echter aan toegevoegd dat geen twee mensen dit op dezelfde wijze mogen doen. Dit is een managementstijl waarin niet succes of de weg daarheen centraal staat, maar de echtheid van de mens. Dat de boeddhistische traditie al meer dan vijentwintighonderd jaar bestaat en succesvol is, bewijst dat deze methode werkt en waarschijnlijk meer mensen geluk brengt.

Schrijven

In Kyoto studeerden vele monniken onder leiding van een beroemd zenmeester (Roshi). Vier van hen waren begaafde leerlingen die elk al meer dan tien jaar in het klooster verbleven. Voor iedereen was duidelijk dat deze vier ooit de titel van zenmeester zouden krijgen. Op een gegeven moment kreeg de jongste van de vier als eerste de titel van Roshi. Korte tijd daarna kregen nog twee van hen de overdracht. De vierde echter verliet een jaar later het klooster zonder overdracht. Niemand begreep waarom deze begaafde monnik niet in aanmerking kwam voor het leraarschap. Bijna tien jaar nadat hij het klooster had verlaten, kreeg hij alsnog de titel. Niemand weet waarom dit zo lang heeft geduurd, maar het gerucht gaat dat deze welsprekende monnik, tegen de traditie in, steeds had geweigerd om zijn inzichten aan het papier toe te vertrouwen.

Van alles wat we doen, legt schrijven wellicht het meeste bloot van ons denken. Daarom hebben veel mensen er wellicht moeite mee, maar ook daarom is het in zoveel opleidingen noodzakelijk om tenslotte een scriptie of iets dergelijks te schrijven. Zelfs voor het verkrijgen van bijvoorbeeld de hoogste graad in Kendo (Japans schermen) is men verplicht een artikel te schrijven over de sport, alvorens men de zwarte band krijgt. Schrijven werkt als een spiegel waar we niet omheen kunnen kletsen. Dit zou ook de reden kunnen zijn dat er zoveel over zen wordt geschreven, in weerwil van de opvatting dat de zenleer juist buiten de geschriften om wordt overgedragen. Degene die over zen schrijft doet dit vaak vooral om zijn eigen denken voor zichzelf, en/of voor zijn leraar, inzichtelijk te maken. Dat sommige van deze verhelderende schrijfoefeningen dan ook nog worden uitgegeven, zou beschouwd kunnen worden als een bijproduct van het wezenlijke proces, te weten het schrijven zelf. Daarmee zijn we dan terug bij een belangrijk zenprincipe, namelijk dat het gaat om het proces en niet om het resultaat. Is de kwaliteit van het proces echter hoog, dan zal het resultaat dat ook uitstralen.

Zo beschouwd is het dus niet zo verwonderlijk dat één van de vier ervaren monniken om deze reden enige vertraging opliep. In de academische wereld kennen ze dit probleem ook. Ongeveer een kwart van alle studenten heeft veel moeite met het schrijven van de afstudeerscriptie. Van dit kwart studeert de helft vaak niet af, omdat ze hun inzichten niet helder op papier kunnen krijgen. Of moeten we hier, uitgaande van het spiegelprincipe, zeggen: omdat ze hun niet-heldere inzichten niet aan het papier durven toevertrouwen? Wie tijdens de opleiding ontdekt hoe verhelderend schrijven werkt, zal daar na zijn periode in het zenklooster of aan de universiteit niet snel mee stoppen.

Een bekend zenleraar in het noordelijkste deel van Japan (Hokaido) werd regelmatig bezocht door managers uit Tokyo. Omdat ze meer dan zeventienhonderd kilometer moesten reizen om hem daar te kunnen bezoeken vroeg deze leraar hun wekelijks te schrijven. De meeste van zijn managerleerlingen moest hij regelmatig aanmoedigen om de schrijfdiscipline erin te houden. Een van de meest succesvolle managers daarentegen vroeg, na een jaar zonder onderbreking wekelijks te hebben geschreven, of hij hiermee nog door mocht blijven gaan, zo goed was deze nieuwe gewoonte hem bevallen.

Verlichting

Een zenlerares werd eens gevraagd wat verlichting is. Daarop antwoordde ze: 'Verlichting is niets anders dan eerlijkheid. Eerlijkheid ten opzichte van jezelf, je diepere zelf, de mensen om je heen en de wereld waarin je leeft. Daarom is verlichting zo'n moeilijke zaak. Veel mensen denken dat eerlijkheid vooral is dat je durft te zeggen wat je vindt, maar dat is haast het tegenovergestelde van eerlijkheid. Eerlijkheid is eerder: erkennen hoe moeilijk het is om altijd eerlijk te zijn en daar een uitdaging in zien om hieraan te werken. Daarom wordt ook wel gezegd, dat je als je regelmatig mediteert, al verlicht bent, want daarmee geef je aan, te willen werken aan je eerlijkheid. Degene die zegt er nog niet te zijn en die tegelijkertijd hard werkt aan de realisatie van het ideaal is eerlijk bezig!'

Deze uitleg van het begrip verlichting maakt duidelijk waarom het bedrijfsleven en de spirituele wereld door velen gezien worden als twee onverenigbare werelden. Vanuit een dualistisch wereldbeeld zou je niet tegelijkertijd zaken kunnen doen en eerlijk zijn. Goed bekeken, is dit oordeel, dat bij velen meer of minder bewust leeft, slechts een vooroordeel. Alleen als zaken doen zoiets zou betekenen als altijd het meeste voordeel willen hebben, dan zou dit kunnen opgaan. Echter, wanneer evenwichtige win-situaties worden nagestreefd, dan is het mogelijk heel eerlijk te zijn in het zakenleven en kunnen dus verlichting en zaken doen hand in hand gaan. Iemand die streeft naar verlichting zal streven naar maximale openheid en eerlijkheid en dit is voor zenmanagers een concreet richtsnoer om in de praktijk te brengen. De dagelijkse meditatie kan daarbij fungeren als een kompas, want hoe eerlijker we zijn, des te beter gaat het mediteren.