

## Whitepaper

# ‘Jij begrijpt mij niet’. ‘Nee jij begrijpt mij niet!’

---

“De kunst van effectief samenwerken in lastige situaties!”

ROBERT DE MURALT

Onder redactie van Marie-Louise Dechesne



© Robert de Muralt, november 2023

Dit is versie 1.0 van de whitepaper: ‘Jij begrijpt mij niet’. ‘Nee jij begrijpt mij niet!’ Heeft iemand anders jou dit exemplaar doorgestuurd? Vraag dan zelf je eigen gratis exemplaar aan via [www.dmdc.nl](http://www.dmdc.nl) Dan weet je zeker dat je de meest recente versie hebt.

**Begrijpen en begrepen worden is cruciaal om goed en effectief te kunnen samenwerken. Helemaal als jij of je team onder druk komt te staan. Als je er dan niet bewust van bent dat het in samenwerking gaat het om mensen die allemaal anders zijn en allemaal hun eigen belangen en belevingen hebben. En je denkt te weten wat de ander belangrijk vindt of hoe hij of zij een bepaalde situatie, handeling of opmerking ervaart en interpreteert. Dan kan het goed misgaan. Want, iedereen is uniek en heeft zijn eigen ontwikkeling doorgemaakt, waardoor hij of zij door een eigen bril naar zichzelf en de ander kijkt. Met alle positieve en negatieve kanten. Als jij je hier niet bewust van bent dan kun jij, de ander en de samenwerking flink in de klem komen te zitten. Dan gaan de onderstromen aan en kan het zelfs 'gevaarlijk' in de samenwerking worden. In deze whitepaper leggen we aan de hand van een casus en met behulp van ons gedachtegoed en Spiral Dynamics hoe je hier anders naar kunt kijken en mee om kunt gaan. En effectief kunt blijven samenwerken.**

## Casus Jantine in de klem

Bij de gemeente Zonneklaar, een middelgrote gemeente in het westen van Nederland loopt het de laatste tijd niet lekker meer in het team van adviseurs rondom de burgemeester. Het team bestaat uit Jantine, Henk en Mohamed. Alle drie zijn hoogopgeleide, hardwerkende, ervaren professionals die hun sporen in gemeenteland hebben verdiend. Jantine is van nature de verbinder en wil graag de harmonie bewaren. Henk wil graag snel successen zien en Mohamed is meer van de zorgvuldigheid en de regels. Door hun complementaire eigenschappen hebben ze de laatste jaren heel goed gefunctioneerd.

Ongeveer een jaar geleden is Jantine in de klem komen te zitten. Door het vele werken en de situatie thuis, ze had een zieke moeder, was ze eigenlijk continu in touw en kwam hierdoor niet meer tot rust. Met alle gevolgen van dien. Op aanraden van een goede vriendin gaat ze hulp zoeken bij een therapeut. En deze heeft onder andere de theorie van Spiral Dynamics gebruikt om haar te begeleiden en uit te kunnen leggen wat er in haar en in de relatie met Henk en Mohamed gebeurt.

## Spiral Dynamics

In dit deel zullen we dieper ingaan op Spiral Dynamics als bewustwordingsmodel en hoe je dit in verschillende situaties kunt gebruiken om meer inzicht te krijgen in je eigen handelen en het handelen van de ander. Daarnaast zullen we wat dieper ingaan op de manier hoe je Spiral Dynamics kunt gebruiken als duidingsinstrument in organisaties en in maatschappelijke vraagstukken.

### Korte introductie

Spiral Dynamics is een evolutionair ontwikkelingsmodel voor menselijk bewustzijn.

Het geeft inzicht in de natuurlijke dynamiek achter verandering en menselijke veranderprocessen en is gericht op het creëren van een gezonde leef- en werkomgeving (fit & alignment). Het is toepasbaar op zowel individueel, organisatorisch, maatschappelijk als geopolitiek niveau.

Een waardesysteem is een set van verwerkingsmechanismen (dieperliggende drijfveren, bestaansniveaus, wereldbeelden, leefregels en gedragscodes en waarden) die door de psyche ontwikkeld worden en dienen om in een bepaalde omgeving te “overleven”. Waardesystemen helpen dus een mens om op problemen die door een omgeving worden veroorzaakt te reageren. De noodzaak en validiteit van een waarde wordt bepaald door de effectiviteit van het oplossen van bepaalde soort problemen.

Spiral Dynamics is initieel ontwikkeld door Clare Graves die na uitgebreid wetenschappelijk onderzoek onder volwassenen, tot de ontdekking is gekomen dat er verschillende niveaus van menselijke ontwikkeling zijn. De leefomstandigheden bepalen hierbij welk bewustzijnsniveau wenselijk is en dat deze niet per definitie beter of slechter hoeft te zijn. Er wordt uitgegaan van ontwikkelstadia, waarin de omgeving ook onderdeel van het systeem uitmaakt.

Uit zijn "Emergent Cyclic Levels of Existence Theory", is onder andere het volgende gebleken:

- er bestaat een samenhangend patroon tussen fysiologische (biologische), psychologische en sociologische (culturele) ontwikkeling van het menselijk bewustzijn;
- er zijn acht verschillende niveaus van menselijke (bewustzijns)ontwikkeling;
- nieuwe waarden en denkkaders overstijgen de voorgaande, waarbij de zaken die men heeft geïntegreerd meeneemt;
- leefomstandigheden zijn bepalend voor de ontwikkeling van de mens, waarbij de mens zich continu aan de veranderende leefomstandigheden aanpast;
- evolutionaire ontwikkeling is niet vanzelfsprekend, gaat sprongsgewijs en is onbegrensd;
- evolutionaire ontwikkeling vindt eerst individueel en pas daarna collectief plaats.

Op basis van deze wetenschap van Graves hebben Beck en Cowan een waardenspiraal (Spiral Dynamics) ontwikkeld waarlangs de mens zich blijkt te ontwikkelen. In deze spiraal onderkent men acht, bewezen, ontwikkelingsniveaus.

Spiral Dynamics heeft zich inmiddels in tal van organisaties en maatschappelijke veranderingsprocessen bewezen, als analyse-instrument, plaatsbepaler, kennisgenerator en richtinggever bij de wijze waarop grote veranderingen vorm krijgen en uitgevoerd worden. En is bekend geworden doordat het in integrale vorm achter de schermen is toegepast in Zuid-Afrika om de overgang van apartheid naar democratie vreedzaam te laten verlopen.

Het heet Spiral Dynamics omdat de ontwikkeling spiraalsgewijs plaatsvindt.

## Het model



Spiral Dynamics® Model

## 8 waardeniveaus

Kleur	Waarden-niveau	Ik of Wij gedreven	Omgeving	Focus	Triggers	Handelen
Beige	Overleven en instinct	Ik	Onveilige omgeving	Gericht op overleven	Eten, slapen, seks	Recht toe recht aan geen tijdsbewustzijn
Paars	Bloedverwanten	Wij	Bedreigende wereld	Gericht op veiligheid	Rituelen en tradities	Familie gaat boven alles. Individu onderdanig aan groep
Rood	Macht & wilskracht	Ik	Vijandige wereld	Gericht op eigen gewin	Prestige en uitdaging	Winnaars of verliezers, impulsief, vanuit kracht, korte termijn
Blauw	Kracht van de Waarheid	Wij	Goed of fout wereld	Gericht op controle	Plicht en opoffering	Streven naar orde en zekerheid, conform de voorgeschreven regels

Oranje	Streven naar succes	Ik	Maakbare wereld	Gericht op succes	Succes en vooruitgang	Gericht op verbeteren eigen positie, alles voor succes en materieel gewin
Groen	Gemeenschap & Verbinding	Wij	Iedereen is gelijk wereld	Gericht op samen	Gelijkheid en erbij horen	Gedeelde ideologie, samen werken aan een gemeenschappelijk doel
Geel	Synergie & intuïtie	Ik	Complexe wereld	Gericht op innerlijke principes	Vrijheid en visie	Zaken in een breder kader plaatsen en willen begrijpen, functioneel
Turquoise	Holistisch	Wij	De wereld als één	Gericht op eenwording	Individualiteit in verbondenheid	Integrerend, vanuit bewustzijn. Iedereen mag zijn wie hij/zij is

### Toelichting van de waardenniveaus

De waardenniveaus worden ook wel bewustzijnsstadia / bestaansniveaus / referentiekaders / fasen / wereldbeschouwingen genoemd. Ieder waardenniveau vertegenwoordigt een bepaalde manier van denken ten opzichte van normen en waarden, filosofie, familie, levensstijl, et cetera. Het kan gezien worden als een beeld van de wereld, waaruit een persoon een aantal principes afleidt over wat goed, slecht, belangrijk of onbelangrijk is.

Het kan gezien worden als de drijfveren die bepalen hoe wij beslissingen nemen en prioriteiten stellen in ons leven. En kunnen zich zowel positief als negatief manifesteren.

Het dominante waardenniveau bepaalt de kijk op de werkelijkheid en of je primaire drijfveer ik- of groepsgericht is. De onderliggende waarden kleuren de persoonlijkheid. De lagere waarden zijn het fundament voor de complexere waarden. Iedere stap naar een volgend waardenniveau gaat gepaard met een schok, een crisis of een zoeken naar een uitweg, zingeving of rust.

Voorbeeld: een puber die zich los begint te maken van het familiesysteem. Die maakt dan de overstap van het veilige paarse waardesysteem naar het rode waardesysteem. Van wij gedreven naar ik gedreven.

Daarbij ben je niet één 'waardesysteem'. Ieder mens heeft in principe toegang tot alle waardensystemen. En ieder waardensysteem heeft zijn positieve en negatieve kanten. Zo heeft iemand die veel 'paars' in zijn systeem heeft zorg voor de groep, zet de veiligheid van het familiesysteem, vrienden en collega's boven alles. De negatieve kant is dat er codes voor gedrag zijn en als je daarvan afwijkt dan ben je 'af'. En iemand die hoog oranje in zijn systeem heeft wil succesvol zijn en presteren. Is probleemoplossend en weet doelen te bereiken. De negatieve kant is dat hij of zij 'ik' gestuurd is en dat alles om het eigen imago, de eigen carrière en het eigen succes gaat.

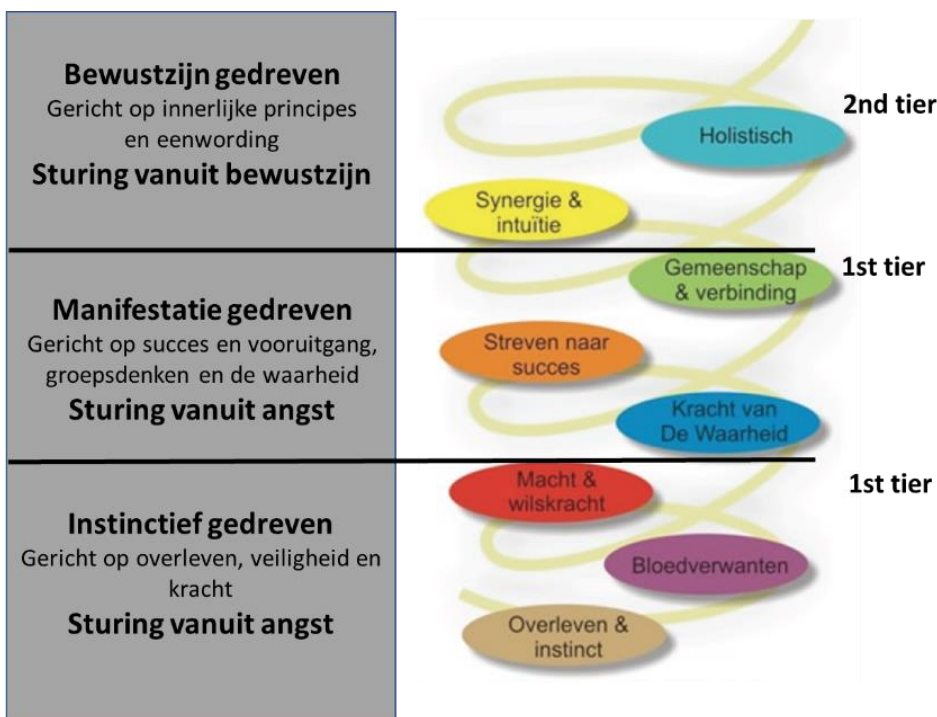
Zonder het 'doorleven' van de eerdere waarden kunnen er op latere leeftijd problemen in een waardenniveau ontstaan. Met als gevolg een gevoel van afgescheiden zijn of weer een crisis. En

eigenlijk betekent dit dat het individu, de groep of het systeem dan werk te doen heeft en mag onderzoeken wat de diepere oorzaken van deze problemen zijn.

Volgens Ken Wilber zijn de waardenniveaus van Beige tot en met Groen (first tier) angst gedreven. Beige, Paars en Rood sturen vanuit het instinct om te overleven. Blauw, Oranje en Groen sturen vanuit de waarheid, het groepsdenken en de regels en zijn gericht op de manifestatie.

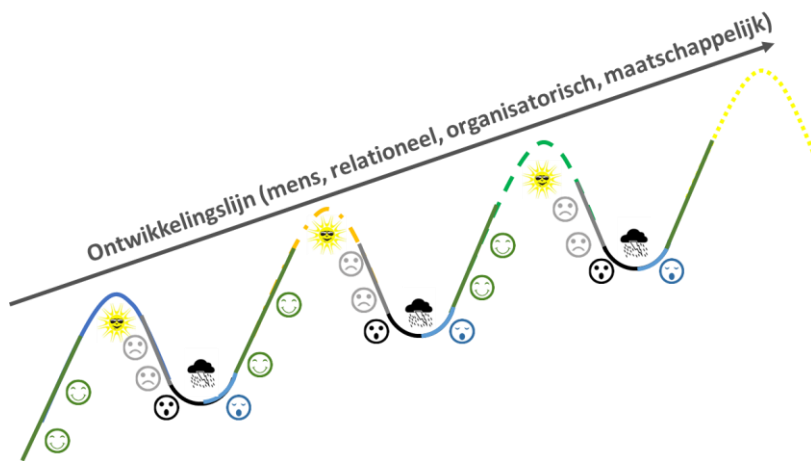
Geel en Turquoise (second tier) zijn bewustzijn gedreven gericht op innerlijke principes (zoals: integriteit, intuïtie en iedereen mag zijn wie hij is) en éénwording. Sturing vindt plaats vanuit deze innerlijke principes.

Zie aangepast Spiral Dynamics model hieronder:



### Ontwikkelingen gaan schoksgewijs

Menselijke, relationele, organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan schoksgewijs. Net als seizoenen hebben ze momenten van bloei en groei (lente), van innerlijke rust (zomer) en van onrust en terugval (herfst) welke zelfs kan leiden tot een existentiële crisis die zelfs kan leiden tot afsterven (winter).



Het is een natuurlijk fenomeen dat in perioden van herfst of winter we de neiging hebben om terug te grijpen naar het verleden. Alleen dat werkt niet meer. Oliver Wendell Holmes Jr zei ooit: *“Man’s mind stretched to a new idea never goes back to its original dimension”*. Dit teruggrijpen gaat dus niet werken. Met andere woorden om weer verder te kunnen groeien zul je door de crisis heen moeten, anders zul je daadwerkelijk afsterven. Spiritueel gezien heb je een crisis nodig om verder te kunnen groeien.

Nadat je een crisis hebt doorgemaakt ga je anders naar jezelf, naar anderen en naar je omgeving kijken. Dit kan zowel voor jouzelf als voor je omgeving lastig zijn. Je bent immers niet meer de ‘oude’. En in het begin kan dit wennen en zoeken zijn en kun je tegen allerlei struikelblokken oplopen, waar je vroeger geen last van had. Een voorbeeld:

Jarenlang heb ik (Robert) gewerkt als project en programmamanager in met name de publieke sector. Ik was doelgericht, gestructureerd, wist de harmonie in mijn teams goed te bewaren en kreeg zaken voor elkaar (Blauw, Oranje en Groen). En tegelijkertijd ervoer ik een leegte naar gezin van herkomst (Paars) en was ik eigenlijk niet in staat om echt contact te maken met anderen (Groen). Wel functioneel, maar niet vanuit een diepere beleving. Bovendien kon ik in die periode slecht met kritiek omgaan en kon daar heel impulsief op reageren (Rood).

Toen in 2012 mijn skivriend Rob voor mijn neus verongelukte kwam ik in een existentiële crisis terecht. Die crisis heeft al met al 5 jaar geduurd. Niets klopte meer, mijn werk niet, mijn werkomgeving niet, mijn klantenkring, etc.. Ik was helemaal vastgelopen en ben opleidingen en trainingen gaan volgen op het gebied van bewustzijn- en leiderschapsontwikkeling om mijzelf beter te leren kennen. Tijdens deze periode heb ik inzicht gekregen in alles wat ik mijn jeugd gemist heb en de trauma’s die ik toen al heb meegemaakt.

Uiteindelijk kon ik met dit inzicht mijn leven weer oppakken. Niet meer vanuit kramp, jagen en willen scoren, maar vanuit een dieper innerlijk vertrouwen dat het goed komt. Daarbij is

bij mij de behoefte ontstaan om de (organisatie)wereld een klein beetje beter te maken. En mensen en organisaties met mijn inzichten te helpen op hun pad van bewustwording. Door ze handvatten te geven anders naar zichzelf, de ander, de organisatie of de maatschappij te kijken. Zodat ook zij met meer vertrouwen en innerlijk rust hun pad kunnen vervolgen.

Als je dit vanuit de Spiral bekijkt was mijn kleuring: oranje, blauw en groen. Ik wilde succesvol zijn (oranje), gebruikte structuur en systemen om overzicht te krijgen (blauw) en was in staat om de harmonie te bewaren (groen). Nadat de existentiële crisis waar ik veel dissociaties op groen heb mogen opruimen is mijn waardesysteem weer in balans gekomen. Ik handel minder vanuit angst, durf te vertragen en kan beter met kritiek omgaan (geel).

### **Toepasbaarheid Spiral Dynamics**

Spiral Dynamics kun je gebruiken als een soort duidingsmodel. Het geeft inzicht in het dominante gedrag binnen de organisatie en geeft inzicht in de houding, motivatie en perceptie van de medewerkers binnen een team. Mensen zijn gelijkwaardig, maar niet gelijk en iedereen kijkt vanuit een andere perceptie naar de werkelijkheid. Dit inzicht helpt om de complexiteit van de sociale systemen en de onderliggende dynamiek te doorgronden.

Overigens blijft het een model. Het is daarom belangrijk om het niet als absolute waarheid te gaan zien om vervolgens mensen te gaan labelen via de kleuren van de Spiral.

### **Casus Jantine in de klem**

#### **Wat gebeurt er?**

Uit de gesprekken met de therapeut wordt duidelijk dat Jantine het van nature moeilijk vindt om haar grenzen aan te geven en stop te zeggen. Ze wil eigenlijk iedereen te vriend te houden en de goede harmonie bewaren. Maar omdat ze zoveel druk ervaart, merkt ze dat ze steeds meer moeite begint te krijgen met het snelle handelen van Henk en de regels van Mohamed.

Met behulp van Spiral Dynamics kan de therapeut uitleggen hoe de verschillende drijfveren op elkaar inwerkten, hoe het in Jantine werkt en wat dit voor een gevolgen heeft voor de samenwerking. En wat de gevolgen zijn als een van hen zich in de klem voelt zitten.

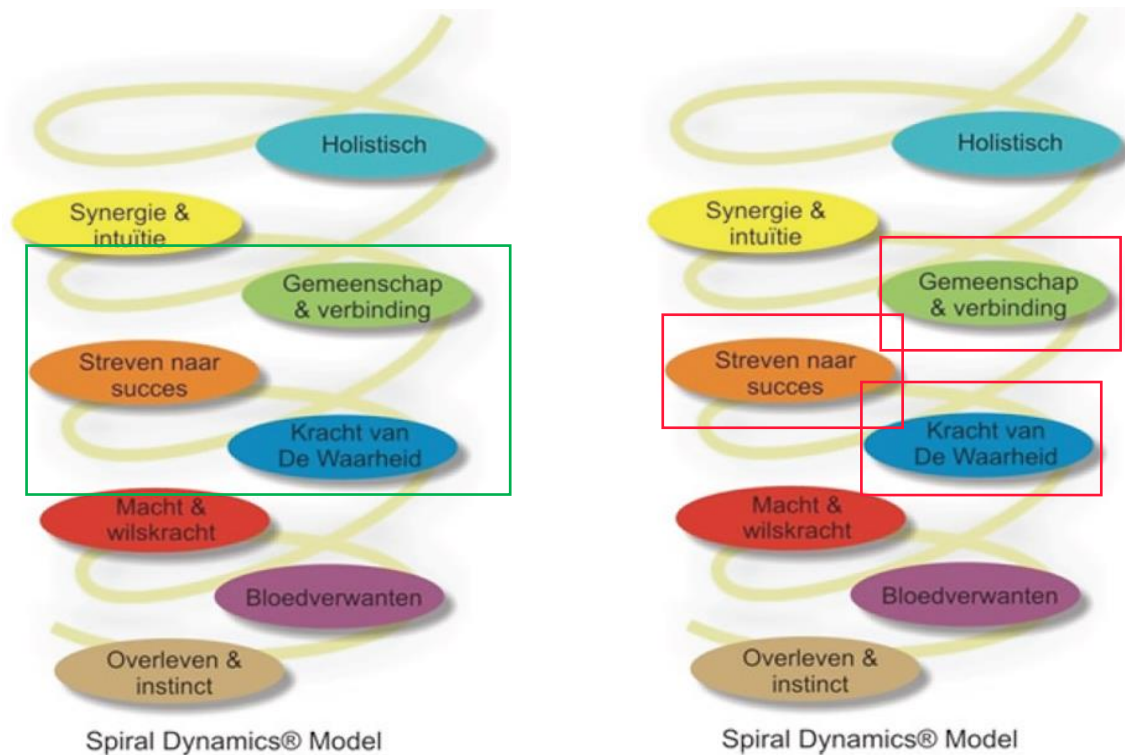
Op het moment dat je klem komt te zitten, is de kans groot dat je gaat 'vastzitten' in dat wat je zo belangrijk vindt. Je blikt vernauwt dan eigenlijk en je gaat meer op je strepen staan. En als iemand van het team zich in de klem voelt zitten, heeft dit effect op het hele team. En kan het hele team vast komen te zitten. Je ziet dan het volgende gebeuren.



Iemand die groen als dominant waardesysteem (Jantine) heeft wil in verbinding blijven met anderen en wil alleen nog maar overleggen en afstemmen. Iemand die hoog oranje in zijn systeem heeft (Henk) gaat jagen en wil zo snel mogelijk successen zien en scoren om van het probleem af te zijn.

En iemand die een blauw waardesysteem heeft (Mohamed) die gaat zich achter de regels en procedures verschuilen als hij ontdekt dat het minder lekker loopt.

Het gevolg hiervan is dat er geen (of in ieder geval veel moeilijker) resultaten meer bereikt worden en dat samenwerking slechter wordt. De verharding en de irritaties nemen toe en wordt het een steeds meer ieder voor zich. Zie figuur hieronder:



### Wat zijn de gevolgen?

Doordat Jantine een crisis heeft doorgemaakt wordt het voor haar ook duidelijk hoe ze zich eigenlijk altijd manifesteerde in het team. Doordat ze zelfbewuster is geworden gaat ze hier niet meer in mee. Ze leert meer grenzen te stellen en te onderzoeken wat voor haar klopt. Dit is voor Henk en Mohamed lastig, want ze waren gewend dat Jantine overal in meeding en ze regelde alles. En nu ervaren ze, voor hun gevoel, veel meer weerstand. Dit gevoel is ongemakkelijk voor hen en ze

worden zoekend. Met als gevolg dat de samenwerking niet meer als vanzelf is en steeds moeizamer gaat en dat ieder steeds meer vanuit zijn eigen drijfveer probeert om de zaken alsnog voor elkaar te krijgen.

### **Hoe komt Jantine hieruit?**

Door haar crisis te overwinnen heeft Jantine inzicht gekregen in hoe ze, van nature gewend was om zaken aan te pakken en op te lossen. En Jantine realiseert zich nu dat ze door haar eigen ontwikkeling anders in de relatie met Henk en Mohamed is gaan staan. En dat als er iets in haar verandert er ook iets in de relatie verandert en dat dit consequenties heeft voor de relatie. Het is daarom belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan, de irritaties en frustraties te benoemen en te onderzoeken wat ze nodig hebben om weer een team te worden.

Bij dit onderzoek is het belangrijk om steeds te onderzoeken waar de ander uithangt en wat hij of zij nodig heeft om goed samen te kunnen werken. Daarbij is het belangrijk om te accepteren dat iedereen uniek is en een eigen set waarden en behoeften heeft.

### **Conclusie**

Het is een natuurlijk iets dat systemen en mensen veranderen en in een crisis terecht kunnen komen. Zaken zijn niet vanzelfsprekend en zijn continu in beweging. En dit geldt ook voor de relatie en de samenwerking tussen Jantine, Henk en Mohamed. Daarnaast is het belangrijk om te beseffen dat iedereen uniek is, zijn eigen waarheid en zijn eigen kleuring van zijn waardesysteem heeft. Dit betekent ook dat iedereen door een eigen bril naar zichzelf en naar de ander kijkt. En daardoor ook andere belangen en belevingen heeft.

Wat we vaak vergeten is dat, als mensen onder druk komen te staan, ze zich gaan afsluiten en vooral vanuit hun eigen waardesysteem proberen dingen voor elkaar te krijgen, zonder nog rekening te houden met de belangen en belevingen van de ander. Het gevolg hiervan is, is dat de relatie verder onder druk komt te staan, dat frustraties en irritaties zullen toenemen en dat dit uiteindelijk ten koste van de organisatie zal gaan.

Daarom is het belangrijk om te weten waar jijzelf en de ander uithangt en dat je in staat bent om dit te benoemen en met elkaar te bespreken. En dat als je druk ervaart of je voelt dit bij de ander, dat je dit aangeeft en dat eenieder voor zichzelf onderzoekt wat nodig is en wat er in de onderlinge samenwerking en voor het te behalen doel nodig is. Zodat je elkaar weer kunt begrijpen en het gevoel ook begrepen te worden. En je toch de gewenste resultaten met elkaar weet te behalen.

## Iets over mijzelf



Ik ben managing partner bij De Muralt & Dechesne en gespecialiseerd in het oplossen van mens gerelateerde organisatieproblemen (conflicten, draagvlakproblemen, moeizaam lopende projecten en slecht functionerende afdelingen/ bedrijfsonderdelen). Ik ben van origine bedrijfskundige en sinds 1997 organisatieadviseur. Na een persoonlijk trauma in 2012 ben ik mij gaan verdiepen in persoonlijk leiderschap en bewustzijnsontwikkeling en ben ik anders naar mensen en organisaties gaan kijken. Het is mijn missie geworden om directeuren en managers die in de klem zitten weer verder te helpen. In mijn optiek ontstaan de meeste problemen doordat we eigenlijk vergeten dat ieder mens anders is en dus ook verschillende verwachtingen, belangen of beelden van een situatie heeft. Deze verschillen zorgen ervoor dat je, ondanks vaak alle goede bedoelingen, uiteindelijk in de klem kan komen te zitten.

### **De Muralt & Dechesne**

De Muralt & Dechesne is een onafhankelijk adviesbureau dat gespecialiseerd is in complexe organisatievraagstukken binnen met name de publieke dienstverlening. Het bureau is in 2017 opgericht door Robert en Marie-Louise Dechesne. Marie-Louise is een ervaren coach die directeuren, managers en teams begeleidt bij hun organisatievraagstukken.

Als onderzoeker, sparringpartner en supervisor begeleiden wij directeuren, managers en hun teams om weer uit de klem te komen. Speciaal hiervoor hebben we de ODE ontwikkeld, waarbij de ODE staat voor Onderzoek, Dialoogsessies en Eigen leiderschap.

Door de vinger op de zere plek te leggen, het goede gesprek te voeren en het bewustzijn te vergroten dat iedereen andere beelden van de werkelijkheid heeft kunnen veel problemen worden weggenomen. Het onderzoek doen we met behulp van een, door Robert, ontwikkelde onderzoeksmethode: de BASc®. De BASc® is een gevalideerde scan waarmee inzicht wordt verkregen in de verschillende belangen en belevingen en de mate waarin iemand of een groep effectief is en welke zaken voor irritaties en frustraties zorgen en waar de energie lekt. Hierdoor krijg je handvatten om de effectiviteit te vergroten als individu en als team op het gebied van samenwerking, werkprocessen, doelen en de eigen rol.

Op basis van de resultaten van het onderzoek gaan we in dialoogsessies gezamenlijk op zoek naar het gemeenschappelijk belang, de onderlinge verhoudingen en zullen ook de bedrijfskundige aandachtspunten aan de orde komen. We versterken het eigen leiderschap waarbij het gaat om inzicht en bewustwording van je eigenheid en wat dat voor impact heeft op de ander. Daarbij reiken we je meta-skills aan zodat je je eigen rol nog effectiever kunt vervullen.