



JAN DEN BOER

Management en de kunst van gedragsverandering

Een uitgave van

Scintillae

Hoe komt het dat de werking van managementtrainingen, convenanten met bankiers, gedragscodes en integriteitsverklaringen zo beperkt is? Nieuwe inzichten in het functioneren van ons bewustzijn bevestigen wat bijvoorbeeld in het boeddhisme al eeuwenlang toegepast wordt: het uitwerken van goede intenties heeft veel wijsheid nodig en vervolgens heeft gedragsverandering veel oefening nodig. Echter, is er wel een markt voor dit oefenen? Inmiddels zijn er al interessante organisatievernieuwingsexperimenten, ook al is er nog een lange weg te gaan. In hoeverre hebben we in deze context mededogen voor de beperkingen van onze ongeoefende managers?

Paul de Blot

Jan den Boer

Management en de kunst van gedragsverandering

‘De financiële crisis wordt vooral gezien als een financiële ramp, terwijl de crisis veel meer omvat. De crisis is een morele crisis, veroorzaakt door een ongebreidelde hebzucht en een streven naar macht.’

PAUL DE BLOT, HOGLERAAR BUSINESS SPIRITUALITEIT
NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT.

Risicovol gedrag van bankiers is een belangrijke oorzaak van de crisis. De crisis is zowel een financiële als een morele crisis. Bankiers worden op dit gedrag aangesproken, en onder maatschappelijke en politieke druk worden gedragscodes afgesproken.

Het lijkt erop dat er in de praktijk echter weinig verandert, want banken ontwikkelen weer risicovolle producten. Zelfs een degelijke bank als de Rabobank blijkt die verleiding niet te kunnen weerstaan.

Hoe komt het dat er nauwelijks iets door afspraken en gedragscodes verandert?

Victor Lamme, hoogleraar Cognitieve Neurowetenschap-

pen in Amsterdam, heeft hier een revolutionair antwoord op: onze rationele overwegingen spelen nauwelijks een rol in onze beslissingen. Dat wil zeggen: managementideeën, verandermodellen, gedragsregels, convenanten, afspraken et cetera hebben nauwelijks invloed op ons gedrag. We hebben niet een vrije wil om vanuit de ratio ons gedrag te bepalen. Volgens Lamme is dit inzicht minstens even belangrijk als het revolutionaire inzicht dat de aarde rond is in plaats van plat. Het zal nog wel even duren voordat de betekenis hiervan in de dagelijkse praktijk doorgedrongen is.

Toch is het misschien minder verrassend dan het lijkt. Een voorbeeld uit mijn praktijk als projectmanager. Toen ik begin jaren negentig van de vorige eeuw begon bij de gemeente Den Haag, was ik zo gedreven en doelgericht dat dat binnen twee weken een huilende secretaresse opleverde. Ik nam mij serieus voor om inlevender en aardiger te zijn, maar dat simpele voornemen veranderde nog niet al te veel aan mijn gedrag. Een simpele positieve intentie is niet genoeg om gedrag te veranderen.

In die tijd hield ik me ook bezig met mindfulness en meditatie. Langzaam maar zeker werd ik mij bewuster van de invloed van mijn emoties en gedachten op mijn gedrag. Mijn ervaring is dat in de meeste van deze meditatiecursussen er weinig reflectie is op moraal, op een keuze voor het juiste handelen. De nadruk ligt vooral op 'jezelf zijn', zonder veel reflectie op wat dit 'zelf' nu eigenlijk is.

INTENTIE EN OEFENEN

*‘Een intellectueel begrijpen zonder oefening
is zeker krachteloos, maar oefening zonder te
leren met het hoofd is al gauw blind.’*

MASAO ABE, ZEN EN HET WESTERSE DENKEN

Ik ging het oorspronkelijke boeddhisme bestuderen, en ontdekte dat daarin deze twee werelden samenkomen: een diepgaande studie over wat wijze intenties zijn, deze intentie inzetten voor je meditatie, en vervolgens in meditatie jezelf oefenen zodat gedragsverandering mogelijk wordt.

De noodzaak van oefenen volgt ook uit het bewustzijns-onderzoek van onder meer Victor Lamme, Antonio Damasio en Jan Verplaetse.

Helaas wordt er nauwelijks geoefend, in ieder geval niet op de universitaire opleidingen van bijvoorbeeld Victor Lamme en Jan Verplaetse, hooguit een dag of enkele dagen op een managementcursus.

De sturing van onze economie en de opleidingen van onze managers zijn vooral gebaseerd op rationele kennis. We hebben de illusie dat onze economie geleid wordt vanuit dit financieel-economisch denken. En dat is een enorme overschatting van het denken. Omdat het denken eigenlijk weinig invloed heeft op gedrag, wordt het feitelijk gedrag vooral aangestuurd op primitieve emoties, zoals hebzucht en het streven naar macht. Dat verklaart de grote tegenstelling tussen de mooie rationele verhalen en de praktijk van de crisis. Victor Lamme stelt dat we in de praktijk wei-

nig vrije wil hebben en ons laten leiden door onbewuste emoties. Het rationele denken is alleen een kwebbeldoos achteraf.

Hoe kun je dit veranderen? Traditioneel bestaat het aanleren van moreel gedrag vooral uit oefenen. De bekende Duitse cultuurfilosoof Peter Sloterdijk onderzocht 2500 jaar religie, en ontdekte dat de kern is dat de morele mens een oefenende mens is. Een van de bekendste bewustzijnswetenschappers, Antonio Damasio, formuleert dit als volgt: 'Moreel gedrag bestaat uit een reeks vaardigheden, verworven door langdurig en herhaalde oefening op basis van bewust geformuleerde principes en redenen, wat vervolgens een "tweede natuur" in het cognitief onbewust is geworden.'

Dat betekent dat je vanuit reflectie op het eigen gedrag je een voorstelling kunt maken hoe je je anders wilt gedragen: waarden en normen, te vertalen in een intentie. En vanuit die intentie kun je vervolgens gaan oefenen. Onderzoek laat zien dat onze hersenen plastisch zijn, en door oefening langzaam maar zeker kunnen wijzigen. Dan ontstaat gedrag dat past bij de geoefende intentie.

Dit oefenen werd traditioneel aangeboden vanuit de religie, en ook vanuit politieke macht. In onze samenleving wordt nauwelijks nog geoefend in gedrag gebaseerd op doordachte waarden. Zoals onder meer Victor Lamme stelt: onze samenleving is financieel-economisch aangestuurd, en oefenen gebeurt alleen als er markt voor is. Op dit moment is die er blijkbaar nog niet. Er wordt noch geoefend in moreel gedrag op onze universiteiten, noch door onze bestuurders.

Echter, de crisis dwingt tot verandering, en diegene die

als eerste nieuwe modellen ontwikkelt en implementeert, heeft een voorsprong. Er zijn verschillende interessante experimenten en vernieuwingen, zoals de gemeente Utrecht met de 'Pleinen' en de vernieuwing van het projectmanagement in Projectmatig Creëren, met een nadruk op het creëren van commitment.

ORGANISATIEVERNIUWING (1): PLEINEN

Veel organisaties ontdekken dat het moeizaam verloop van projecten en het slechte functioneren van organisaties niet alleen met de inhoud te maken heeft, maar vooral met de interactie tussen de betrokkenen. Er worden interessante experimenten gedaan om hier doorbraken te bereiken.

Een van de organisaties die experimenteert met nieuwe modellen voor gedragsverandering is de gemeente Utrecht. Zij hebben een concept ontwikkeld, Pleinen, eenmalige bijeenkomsten waarin complexe vraagstukken ter tafel komen die meerdere afdelingen raken. Taaie kwesties of projecten die om een gedeelde visie en frisse ideeën vragen.

Het bijzondere van pleinen is niet alleen dat het een samenkomst is waarin hiërarchie en functie minder tellen, maar ook dat naast de inhoud de interactie veel aandacht krijgt. Veel vastgelopen projecten kun je niet oplossen met nog een haalbaarheidsstudie of ontwerp, omdat het vastloopt op de interactie van de betrokkenen.

In een Plein is het mogelijk om problemen in de interactie bespreekbaar te maken. In een Plein waar ik bij betrokken was, werd duidelijk dat een aantal medewerkers weinig ver-

trouwen hadden in weer een nieuwe oplossing. En zonder vertrouwen en commitment heeft het weinig zin om daaraan verder te werken. Het laatste uur van dit Plein werd daarom gesproken over vertrouwen, en niet over de inhoud.

In een project wat al zo lang loopt, is het niet makkelijk om vertrouwen te hebben in een nieuwe oplossing. En dat speelt op allerlei subtiele niveaus. Een Plein is een eerste kans om hierover in gesprek te raken, alleen verandert dat nog niet zo snel iets in de dagelijkse praktijk. Als je bijvoorbeeld als inhoudelijk deskundig ambtenaar bij een staf met een wethouder zit, en je laat in je houding doorschemeren dat je er eigenlijk toch niet in gelooft, kan dat een negatief effect hebben op de besluitvorming. Leren omgaan met gevoelens als vertrouwen vraagt training.

Een Plein is op zich een interessante methode om te onderzoeken wat er naast de inhoud ook op interactieniveau speelt, maar met een Plein, afspraken en goede bedoelingen kan maar weinig veranderen, omdat ook dit weer primair op rationeel niveau afspeelt, en daar is gedragsverandering heel beperkt mogelijk.

ORGANISATIEVERNIEUWING (2): CREËREN VAN COMMITMENT

Een aantal vernieuwingen van management en projectmanagementmethoden spelen in op de beperkingen van onze rationele vermogens. Een van deze methoden is Projectmatig Creëren (PMC), waarin inhoud en commitment gelijkwaardig naast elkaar staan, en veel aandacht is voor het

oefenen van de persoonlijke vaardigheden. Deze methode wordt nu breed ingezet bij de gemeente Utrecht om de vernieuwde resultaatgerichte organisatie vorm te geven.

De eerste stap voor gedragsverandering voor een projectmanager is bewustwording van het eigen gedrag. Hiervoor zijn vele methoden beschikbaar, ik beschrijf hier de eenvoudige en bekende methode van kernkwadranten. Als ik deze vertaal naar mezelf, is mijn kernkwaliteit daadkracht, mijn valkuil drammerigheid, mijn uitdaging geduld en mijn allergie passiviteit.

Door regelmatig te oefenen met mindfulness, word ik mij steeds bewuster hoe ik dit onderscheid snel en effectief kan voelen en ook tot een keuze kan komen tijdens belangrijke situaties. Enige tijd geleden zat ik in een vergadering over de besluitvorming van een notitie waar we hard aan gewerkt hadden en wat een strakke planning had. De wethouder gaf aan de notitie niet gelezen te hebben, en ik voelde irritatie in mij opkomen, gevoed door een eerdere vergelijkbare situatie. Door langdurige oefening ben ik mij dit zo snel bewust, dat ik niet meer primair reageer, maar een keuze heb. In dit geval zat naast mij een collega, ik keek haar even aan, stemde snel af, en gaf haar het woord. Door mij bewust te zijn van mijn valkuil, drammerigheid, heb ik een keuze hoe ik hier zo effectief mogelijk mee omga.

Het kernkwadrant helpt mij om mij bewust te zijn van mijn valkuil, en van de intentie van geduld die mij uiteindelijk een veel effectievere projectmanager kan maken, waardoor de daadkracht echt resultaatgericht wordt.

Helaas stoppen de meeste trainingen hier, terwijl het leren omgaan met die valkuil veel oefening vraagt. Je valkui-

len worden meestal gestuurd door sterke emoties, die min of meer onbewust je gedrag bepalen. Bij de eerder beschreven bankdirecteuren kan dit bijvoorbeeld hebzucht zijn. Maar als je geen idee hebt hoe hebzucht voelt, kan dat ook niet bepalend zijn in je keuze als je weer een nieuwe risicovolle portefeuille begint die jou grote bonussen kan opleveren.

BENODIGDE VERDIEPING VAN DE ORGANISATIEVERNIEUWING: OMGAAN MET EMOTIES

Om de interessante experimenten met organisatievernieuwing echt effectief te laten zijn, zal de aanvulling op de rationele kennis veel diepgaander aangepakt moeten worden. Om echt een verschil te maken op interactieniveau, is het gewenst om veel beter om te leren gaan met emoties en gevoelens. Wat kunnen we leren uit boeddhisme en bewustzijnswetenschap?

Een van de belangrijkste aspecten van de boeddhistische beoefening is het leren omgaan met verstorende emoties: begeerte, woede en haat. Dat betekent dat je zowel een duidelijk begrip hebt over wat emoties zijn, als heel precies kunt voelen wanneer deze emoties het van je overnemen.

Ook in het wetenschappelijk bewustzijns onderzoek van Antonio Damasio worden deze emoties onderscheiden. Damasio maakt een onderscheid tussen emotie en gevoel. Een emotie zoals hebzucht is min of meer onbewust, op het moment dat je daar aandachtig bij stilstaat, kun je daar bewust van worden en kan het ook transformeren in een gevoel, bijvoorbeeld dienstbaarheid, waardoor je andere keuzes zult maken.

Damasio beschrijft hoe onze natuurlijke neiging om negatieve emoties te volgen alleen bestreden kan worden door een goed getrainde en sterke tegenkracht: onszelf cultiveren. Dit cultiveren is de essentiële nieuwe mogelijkheid die het menselijk bewustzijn gebracht heeft. Dit cultiveren, dit trainen vanuit doordachte principes is de essentie van gedragsverandering.

Gedragsverandering is het ontwikkelen van waarden of principes en jezelf vervolgens oefenen zodat deze principes een soort tweede natuur in je cognitief onbewuste worden.

Hoe meer oefening, hoe ruimer het bewustzijn, hoe meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid.

Het leren omgaan met emoties vraagt een langdurige training: mindfulness of meditatie. Het wetenschappelijk onderzoek naar mindfulness heeft de positieve effecten hiervan aangetoond.

Op onze universiteiten en in managementtrainingen wordt hier maar heel beperkt aandacht aan gegeven. Een keer een halve dag met de kernkwadranten aan de slag of een uur zen meditatie doen tijdens een managementcursus heeft natuurlijk nauwelijks zin. Het is goed dat er aandacht voor is, alleen is het nog maar een heel klein begin.

Nu het duidelijk wordt, in Pleinen, PMC-trainingen, de problemen bij de banken en de talloze reorganisaties, dat de meerwaarde van management niet meer te halen is uit nog meer managementmodellen of de inhoud, maar uit een verbetering van de interactie, zal dit ook een evenredig aandeel in opleidingen en trainingen moeten krijgen.

Als dit niet gebeurt, zullen de Pleinen en PMC-trainin-

gen tot dezelfde teleurstellingen leiden als heel veel andere management trainingen: even lijkt er een verbetering te zijn, en daarna valt iedereen weer terug in het oude gedrag, wachtend op de volgende zinloze reorganisatie of training.

EEN OEFENMODEL VOOR GEDRAGSVERANDERING

Ik heb een oefenmodel ontwikkeld, gebaseerd op mijn langdurige ervaring als trainer, projectleider, therapeut, stedenbouwkundige, onderwijsgevende, ouder en publicist. Hierin komen verschillende aspecten van de experimenten met organisatievernieuwing die ik hierboven beschreven heb samen, en worden verder verdiept.

Ik gebruik dit model in mijn trainingen, onder meer trainingen Projectmatig Creëren bij de gemeente Utrecht. De gemeente Utrecht geeft vorm aan de organisatievernieuwing door onder meer de Pleinen en het Projectmatig Creëren.

De essentie van mijn model bestaat uit drie stappen: bewustzijn, intentie en oefening.

De eerste stap is bewust worden van je huidige gedrag, wanneer ben je in flow, in contact en handel je vanuit je gevoel, bijvoorbeeld dienstbaarheid en wanneer ben je in stress, uit contact en handel je vanuit emotie en/of rationele overtuigingen, bijvoorbeeld hebzucht? Deze bewustwording kun je leren door een combinatie van mindfulness en praktische oefeningen in je dagelijks leven.

De tweede stap is reflectie op je gedrag. Het huidige gedrag is jouw toevallige zelf, datgene wat je geworden bent

door toevallige omstandigheden, wat je min of meer onbewust doet waarin je dus weinig vrije keuze hebt. De mogelijkheid is het onderzoek van wijze bronnen, en vervolgens jezelf verbinden aan een duidelijk intentie waarin je jezelf gaat oefenen: het gekozen zelf.

De derde stap is het concrete oefenen, korte mindfulness oefeningen en verder de hele dag door in het dagelijks leven. Discipline: duidelijke afspraken met jezelf maken en je daaraan houden.

1) BEWUSTWORDING

Een eenvoudige metafoor voor ons bewustzijn is de golven en de zee. Emoties en gedachten kun je zien als golven, wanneer je je volledig identificeert met deze golven dan word je de emotie of de gedachte, en heb je geen vrije wil meer, kun je geen vrije keuzes meer maken.

De basis van ons bewustzijn is als een rustige zee, in het boeddhisme heet dit de natuur van de geest, Antonio Damasio noemt dit het primordiaal gevoel: een platform van stabiliteit in een zee van beweging.

Door langdurige en intensieve mindfulness training kun je in contact blijven met deze zee, met deze rustige basis, ook op het moment dat er heftige emoties of overtuigingen zijn.

Dat helpt in het voorbeeld dat ik hierboven beschreef: je zit in een vergadering waarin je geraakt wordt, je reageert niet meer primair, maar je maakt een keuze die effectief in dienst van het project is.

2) MORAALEN EN INTENTIE: TOEVALLIG ZELF OF GEKOZEN ZELF

In de huidige markteconomische samenleving wordt moraal steeds minder gestuurd vanuit religie of politieke macht. De vraag van de markt bepaalt wat er aangeboden wordt. Als er geen vraag is, wordt morele ontwikkeling niet aangeboden op universiteiten of in trainingen van bestuurders.

Dat betekent dat morele ontwikkeling steeds meer aan het toeval van de markt overgelaten wordt. In het ene bedrijf worden trainingen op het gebied van meditatie en mindfulness gegeven, in het andere bedrijf staat de neoliberale waarden van hebzucht – ‘greed is good’ – centraal.

De vergissing van de politiek in de jaren tachtig en negentig is dat de traditionele financieel-economische regels en het oefenen daarin vanuit religie en politiek losgelaten kunnen worden en dat de financieel-economische sector zich als vanzelf ‘goed’ zal gedragen. Maar een hoge opleiding en hoge ontwikkeling op financieel-economisch gebied kan heel goed samengaan met een zeer laag bewustzijn en een lage morele ontwikkeling.

Een belangrijke vraag voor de politiek en de samenleving is of we morele ontwikkeling over laten aan het toeval van de markt – het toevallig zelf, of nieuwe vormen van morele ontwikkeling willen ontwikkelen – het gekozen zelf.

Ons huidige onderwijs over moraal is vooral gebaseerd op studie, kennis. We krijgen informatie bij vakken als ge-

schiedenis, godsdienst of maatschappelijke vorming. Alle kennis wordt keurig objectief naast elkaar gezet, en vervolgens moeten we het zelf maar uitzoeken. Dat is misschien een bevrijding ten opzichte van de dwang van religie of politieke macht, maar kan leiden tot een vergaande vrijblijvendheid.

Kennis wordt pas waarde-vol als het wijsheid wordt: door gezamenlijk onderzoek (co-creatie) komen tot een keuze van een intentie die de moeite waard is om te oefenen zodat het een daadwerkelijk onderdeel van jouw leven wordt.

De waarden die hierbij ontwikkeld worden zijn de traditionele gevoelswaarden die je in de meeste wijsheidstradities terugziet: liefde, begrip, compassie, schoonheid, aandacht, vertrouwen, wijsheid, puur verlangen, eerlijkheid.

3) OEFENINGEN

In veel wijsheidstradities, zoals het boeddhisme, staan drie intenties centraal: je laten leiden door het gevoel (leven vanuit het hart) in plaats van door verstorende emoties, leren omgaan met begeerte en hebzucht en leren leven vanuit gemoedsrust. Hieronder volgen drie oefeningen hiervoor.

OMGAAN MET EMOTIES

Een eenvoudige oefening is de volgende: stel je een recent moment voor dat je heel boos, hebzuchtig of angstig was. Ga helemaal in deze emotie, voel het in je lijf, geef er uit-

drukking aan in woorden of gebaren. Dan stop je ineens, je doet niets meer, maar je blijft nieuwsgierig de emotie doorvoelen: je creëert een stiltepunt in jezelf. Je kunt dan ervaren dat de emotie transformeert in een zacht gevoel. De emotie is meestal iets wat de ander wegduwt, een gevoel is juist uitnodigend. Stel je voor dat je vanuit je gevoel degene waar het over ging uitnodigt om samen het probleem te bespreken.

OMGAAN MET VERLANGEN

De bron van onze energie in ons leven is het verlangen. Wij kennen in onze cultuur vooral de uitersten. Onze kapitalistische economie is gegrondvest op hebzucht: greed is good, de emotie. Traditionele religies hebben meer de neiging het verlangen te onderdrukken: het rationele denken, controle.

De derde weg van het gevoel in het verlangen is vrij zijn in je verlangen: in mindfulness oefeningen het punt ontdekken in jezelf waar niets moet en alles mogelijk is.

Je kunt door oefening en mindfulness leren om de beweging van moeten of niet mogen, van uitreiken of terughouden in jezelf te herkennen, ook lijfelijk. Als je niet bewust bent, heb je geen vrije wil en word je geleefd door je emoties en je denken. Als je een krachtig stiltepunt in jezelf creëert, kun je ook een heftige omstandigheden en bij heftige verlangens stilstaan, bewust blijven, en tot een vrije doorvoelde keuze te komen. In verbinding met jezelf en je omgeving.

LEIDERSCHAP VANUIT DIENSTBAARHEID EN GEMOEDSRUST

Er is een houding van gemoedsrust die alle grote leiders gemeen hebben: jezelf niet verliezen in de emotie, jezelf niet erboven stellen vanuit rationele controle, maar in verbinding blijven, ook in heftige omstandigheden. Flow.

Een teveel aan macht (emotie) en controle (denken) maakt je onvrij. De derde weg van het gevoel is dienstbaarheid. Je door mindfulness oefeningen bewust worden van de neiging om macht uit te oefenen en te controleren, lijfelijk voelen wanneer deze impulsen jou overnemen en je dus geen vrije wil meer hebt.

Door oefening en mindfulness leren in jezelf een stiltepunt te creëren, waar je ook in heftige omstandigheden nog toegang toe hebt. Zodat je vanuit het stiltepunt elke keer tijd kunnen nemen om besluiten te nemen die niet alleen functioneel en krachtig zijn, maar ook verbindend.

Gedragsverandering: beperkingen en verantwoordelijkheden.

*‘Doe je best voor jezelf en de ander én
accepteer alles wat er gebeurt.’*

TULKU LOBSANG RINPOCHE

Nu de beperkingen van rationele kennis steeds duidelijker worden, vraagt organisatievernieuwing vernieuwing op het niveau van de aansturing van gedrag: leren omgaan met emoties en gevoelens zodat verbetering op interactieniveau kan plaatsvinden. Gedragsverandering is een kunst, die je

kunt leren door reflectie op waarden, jezelf committeren aan intenties en jezelf daarin oefenen.

Daarbij is het belangrijk om ons te realiseren dat we als mens heel beperkt zijn. We zijn een onderdeel van onze geschiedenis en onze omgeving met relatief weinig vrije wil om onszelf te veranderen. Als ons de intentie en de oefeningen niet aangeboden worden, kunnen we ook niet verantwoordelijk gesteld worden voor de beperkingen in ons gedrag. Dat geeft de mogelijkheid tot een groot mededogen voor de beperkingen van de mensen om ons heen. Zoals Jan Verplaetse zegt: ‘Als iemand het anders had kunnen doen, had hij of zij dat wel gedaan.’

De tweede relativering is dat gedragsverandering in onze samenleving afhankelijk is van marktwerking. Er is geen centrale aansturing vanuit de politiek of religie, het is een complex proces waarin veel toevalsfactoren een rol spelen. Dit inzicht geeft de mogelijkheid om met mededogen en geduld te kijken naar de moeizame ontwikkelingen in onze samenleving.

Zo biedt dit model voor gedragsverandering twee elkaar aanvullende mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid te nemen:

1. Begrip en mededogen voor de beperkingen van anderen, vanuit inzicht en oefening.
2. Datgene wat ons (toevallig) aangeboden wordt – wijsheid en oefeningen – bewust in te zetten voor gedragsverandering.

Drs. ir. Jan den Boer (1960) studeerde filosofie en bouwkunde en deed opleidingen en trainingen op het gebied van projectmanagement, therapie, coaching en meditatie. Hij is werkzaam als projectmanager, trainer (o.m. op het gebied van projectmanagement en gedragsverandering), therapeut en publicist. Hij publiceerde zeven boeken en vele artikelen. Zijn nieuwste boek is 'Schakel door naar je hart, het trainen van de vrije wil'.

Meer informatie: www.destadisvaniedereen.nl

Bronnen

- Interviews met *Jan Verplaetse* (1 februari 2013) en *Victor Lamme* (24 juni 2013).
- Bijeenkomst '**Leiderschap vanuit boeddhistische visie**' met *Tulku Lobsang Rinpoche*, 7 november 2013.
- Boer, Jan den*, **Schakel door naar je hart**. Het trainen van de vrije wil. Rotterdam, De Driehoek, 2012.
- Damasio, Antonio*, **Het gelijk van Spinoza**.
Vreugde, verdriet en het voelende brein.
Amsterdam: Wereldbibliotheek, 2004.
- Damasio, Antonio*, **Het zelf wordt zich bewust**. Hersenen, bewustzijn, ik.
Amsterdam: Wereldbibliotheek, 2010.
- Kabat-Zinn, Jon*, **Handboek meditatief ontspannen**, effectief programma voor het bestrijden van pijn en stress. Altamira-Becht, Haarlem, 2007.
- Lamme, Victor*, **De vrije wil bestaat niet**.
Over wie er echt de baas is in het brein.
Amsterdam: Bert Bakker, 2011.

*Malabou, Catherine, Wat te doen met ons
brein?* Boom, Amsterdam, 2011.

Sloterdijk, Peter, Je moet je leven veranderen.
Amsterdam: Boom, 2011.

Verplaetse, Jan, Zonder vrije wil. Een
filosofisch essay over verantwoordelijkheid.
Amsterdam, Nieuwezijds, 2011.

© 2013 SCINTILLAE.NL

VERSIE 1.0

NUR 728 / 801

Redactie: Jacqueline Koppelman, Boek en Tekstsupport

Vormgeving: Erik Kunst, MultiLibris

Productie: Uitgeverij MultiLibris, Almere (www.multilibris.nl)



Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden op welke wijze dan ook. Het enige wat we vragen is de correcte bronvermelding van SCINTILLAE.NL en de naam van de auteur, Jan den Boer.

Samensteller en uitgever spannen zich in een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor mogelijk erin voorkomende onjuistheden.