

WITBOEK

Van Beperkende Reactiviteit naar Creatieve Aanpassing in Organisaties

Een benadering voor duurzame ontwikkeling op mesoniveau in organisaties, en als noodzakelijke voorwaarde voor ontwikkeling op macroniveau, de samenleving als geheel.

Ramo de Boer

Gestalttherapeut, trainer, opleider en auteur | MindConsult

Juni 2026

Kernboodschap Organisaties, teams en professionele netwerken vertonen systematisch dezelfde patronen als individuen onder chronische stress: zij reageren automatisch vanuit ingesleten algoritmen, herhalen contraproductieve strategieën, en produceren daarmee precies de resultaten die zij probeerden te voorkomen. Zonder structurele aandacht voor het aanbrengen en onderhouden van reflectiecapaciteit neigen sociale systemen naar wanorde — niet plotseling, maar geleidelijk en onzichtbaar. Dit witboek introduceert een werkende benadering voor het herkennen, benoemen en onderbreken van collectieve reactieve algoritmen, en de structuren die Kwalitatieve Aandacht als organisatorische praktijk duurzaam mogelijk maken.

1. Het probleem: organisaties¹ die vastlopen in zichzelf

Organisaties neigen te vertragen en vast te lopen, en wat dit fenomeen zo hardnekkig maakt is dat het zelden het gevolg is van gebrek aan middelen, talent of strategie, maar bijna altijd het resultaat van ingesleten patronen die zo vanzelfsprekend zijn geworden dat niemand ze meer ziet als patronen. Ze worden gezien als de werkelijkheid zelf — ‘zo is het nu eenmaal; zo doen we dat hier.’

Procedures die ooit zijn ingevoerd als een zinnige respons op vroegere situaties of crisis, zijn procedures gebleven lang nadat die omstandigheden allang verdwenen zijn. Cultuurpatronen die vroeger bescherming boden tegen interne en externe onregelende invloeden, ondermijnen nu de interne samenwerking die juist nodig is om effectief te functioneren. Leiderschapsstijlen die controle beogen te geven, genereren precies de onveiligheid die zij proberen te beheersen. De

beschermingsreflex is actief, maar de beperkende invloed waartegen ze beschermt bestaat niet langer. Dat maakt de reflex per definitie contraproductief.

Dit is geen falen van individuen maar een structureel fenomeen dat elke organisatie treft die niet actief investeert in het aanbrengen en onderhouden van de Kwalitatieve Aandacht die een levende, dynamische organisatie vereist. Het collectief ontwikkelt, net als het individu, patronen: geautomatiseerde reactiepatronen die ooit productief waren maar inmiddels contraproductief zijn geworden.

Het herkennen van dit fenomeen begint met een eenvoudige maar ongemakkelijke waarneming: de leidinggevende die dezelfde medewerker al meerdere keren heeft aangesproken zonder resultaat, de vergadering die steeds opnieuw eindigt in hetzelfde patroon van besluiteloosheid, het team dat bij conflicten automatisch kiest voor vermijding en zo de spanning laat oplopen tot het te laat is. Al deze situaties zijn uitingen van hetzelfde mechanisme: de organisatie reageert niet op wat er werkelijk speelt, op het waarneembare hier-en-nu proces, maar op wat zij op basis van eerdere ervaringen verwacht dat er speelt.

2. Entropie en negentropie: de wet achter het verval

Elk systeem dat geen actieve tegenkracht aanbrengt en onderhoudt, beweegt onvermijdelijk in de richting van toenemende wanorde. Wat er in kleine teams tot grote organisaties gebeurt wanneer structurele aandacht ontbreekt, is geen toeval en geen uitzondering — het is een wetmatigheid. In de thermodynamica heet dit **entropie**; in sociale systemen herkennen we het als de langzame desintegratie van kwaliteit van contact, betekenis en richting.

Een organisatie is een open systeem, vergelijkbaar met een levend organisme: zij kan alleen functioneren en floreren zolang zij actief **negentropie** aanbrengt en onderhoudt. Negentropie is de tegenkracht tegen verval — de voortdurende investering in aandacht, reflectie, gedeelde betekenisgeving en levend contact met wat er werkelijk speelt. Stopt die investering, dan kiest het systeem de weg van de minste weerstand: routines verstarren, procedures worden doel in plaats van middel, en de cultuur verliest haar vermogen om adequaat te reageren op een veranderende werkelijkheid. Er is geen creatieve aanpassing meer.

De Nobelprijswinnaar Ilya Prigogine toonde aan dat systemen die ver uit evenwicht zijn niet per definitie uiteenvallen, maar ook in staat zijn nieuwe orde te genereren vanuit schijnbare chaos. Organisatorische crisis hoeft dus niet het eindpunt te zijn; zij kan ook het beginpunt zijn van een diepgaandere reorganisatie op een hoger niveau van functioneren — mits er voldoende reflectiecapaciteit aanwezig is om de crisis te herkennen als een signaal van het ontsporende systeem, en niet als een bedreiging die onmiddellijke bescherming vereist.

Precies daar gaat het mis wanneer collectieve reactiviteit de overhand neemt: de organisatieervaart frustratie en onmacht en activeert beschermingsreflexen die haar afsluiten voor de informatie die zij juist nodig heeft. Entropie en reactiviteit versterken elkaar. De tegenkracht — Kwalitatieve Aandacht als structurele praktijk — is daarmee niet een wenselijk extra, maar een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan van een levende, dynamische organisatie.

3. De benadering: van reactiviteit naar Kwalitatieve Aandacht

Ramo de Boer ontwikkelde in 40 jaar praktijk als Gestalttherapeut, trainer, opleider en auteur een benadering die vier tradities integreert: gestaltpsychologie, boeddhisme, fenomenologische filosofie en nondualisme. De kern van deze benadering is in zijn meest recente boek — *De Waarheid Is Absoluut Relatief – Door aandachtig waarnemen naar overstijging van het zelf* (MindConsult, 2026) — uitgewerkt in zowel theorie als praktijk.

Kernbegrippen

Emotionele en mentale algoritmen	Ingesleten reactiepatronen die zich in een persoon — of een collectief — gevormd hebben als respons op vroegere onmacht, frustratie en pijn — algoritmen die buiten bewuste waarneming en controle draaien, en die makkelijk — doorgaans onbewust — worden geactiveerd in de actuele situatie.
Reactiviteit	De automatische reflex die de vermeende herhaling van eerdere onmacht, frustratie en pijn probeert te voorkomen, maar paradoxaal precies het resultaat produceert dat men vreesde.
Aanleiding	De aanleiding of trigger die de reflex activeert — is niet de oorzaak van het probleem, maar wel de aanzet tot de reactieve respons.
Kwalitatieve Aandacht	Het vermogen om direct en alert aanwezig te zijn in wat er hier-en-nu speelt, in plaats van automatisch te reageren vanuit ingesleten patronen. Dit is een actieve vaardigheid die structurele training vereist en die, eenmaal ontwikkeld, een noodzakelijke voorwaarde vormt voor alle andere competenties.
Onderbreken	Het bewust direct loskoppelen van de reactieve respons van de aanleiding — niet loslaten of vernietigen, maar herkennen, omarmen en overstijgen.
Creatieve aanpassing	De respons die mogelijk wordt wanneer de reflex niet meer automatisch stuurt: direct contact met de hier-en-nu situatie en een bewuste, adequate keuze die past bij wat er nu werkelijk speelt. Een reactie vanuit een innerlijke ruimte van spontaniteit, creativiteit en flexibiliteit.

De vier fasen van transformatie

De benadering werkt via vier fasen die op elk niveau toepasbaar zijn — individueel, collectief en institutioneel — en die samen een beweging teweegbrengen van automatische reactie naar bewuste, creatieve aanpassing.

- **Waarnemen** — direct en alert aanwezig zijn in wat er nu werkelijk speelt, zonder het te filteren door bekende patronen of verwachtingen over hoe het zal gaan.
- **Herkennen** — de eigen reactiviteit herkennen: dit is een emotioneel geladen reactie vanuit het verleden, niet nodig in de werkelijkheid van dit moment.

- **Onderbreken** — door de koppeling tussen de aanleiding en de automatische respons bewust keer op keer te onderbreken en dus te ontmantelen, zal de reflex langzaam uitdoven.
- **Creatief aanpassen** — een bewuste respons genereren die past bij de actuele situatie, en niet bij de vermeende dreiging waaruit het algoritme is voortgekomen.

4. Van individueel naar collectief: de mesoniveau-toepassing

Wat op individueel niveau speelt, speelt in gelijke mate in organisaties, zij het op een schaal en met een complexiteit die het herkennen ervan moeilijker maakt. Collectieven ontwikkelen patronen in de vorm van procedures, hiërarchische verhoudingen, cultuurpatronen en communicatiestijlen die ooit functioneel waren maar zijn blijven draaien lang nadat de aanleiding verdween.

De beschermingsreflex van een organisatie produceert — net als op individueel niveau — paradoxaal precies het resultaat dat zij probeert te voorkomen. Een defensieve organisatiecultuur, gevoed door wantrouwen en interne concurrentie, creëert precies de onveiligheid die zij poogt te bezweren. Controle als primaire reactie op onzekerheid ondermijnt de verantwoordelijkheid en het initiatief die nodig zijn om die onzekerheid daadwerkelijk te reduceren. Vermijding van conflict laat spanning oplopen totdat zij uitbarst in een crisis die meerdere malen zwaarder is dan het oorspronkelijke verschil dat had kunnen worden uitgesproken.

De organisatie reageert niet op wat er nu werkelijk speelt, maar op wat zij op basis van eerdere ervaringen verwacht dat er speelt. De aanleiding is actueel; de reactie stamt uit het verleden.

De Veldbenadering

Kurt Lewin, wiens denken geworteld is in dezelfde Gestalt-traditie waaruit deze benadering voortkomt, beschreef al in de jaren veertig precies wat wij hier keer op keer terugzien:

gedrag is nooit het product van een persoon alleen, maar van het totale veld van krachten waarin die persoon zich bevindt.

Zijn formule $B = f(P, E)$ — gedrag is een functie van persoon én omgeving — is eenvoudig en radicaal tegelijk. Niet wie er tekortschiet, maar het veld dat het gedrag stuurt. Cultuurpatronen, onuitgesproken normen, hiërarchische verhoudingen en defensieve routines zijn niet de achtergrond van het probleem — zij zijn het probleem zélf, als remmende krachten die elk streven naar verandering in evenwicht houden met de druk die die verandering wil doorzetten.

Wat Lewin *quasi-stationaire evenwichten* noemde, beschrijft precies wat wij in organisaties tegenkomen: geen star patroon, maar een actief evenwicht — voortdurend in stand gehouden door krachten die naar verandering drijven én krachten die de bestaande situatie bewaken. Zijn meest praktische inzicht is dat druk op verandering doorgaans een even grote tegendruk oproept. Niet harder duwen werkt — maar de krachten wegnemen die het patroon in stand houden. Precies

dat is wat **Kwalitatieve Aandacht** doet: die krachten zichtbaar maken, bespreekbaar, zodat het evenwicht kan verschuiven.

Kwalitatieve Aandacht

Kwalitatieve Aandacht is het vermogen om geconcentreerd en alert aanwezig te zijn en te blijven ongeacht interne of externe afleidingen. Een vaardigheid die helaas in geen enkele cultuur structureel getraind wordt, ook niet in de onze. We zien aanzetten daartoe wel terug in de fenomenologische filosofie, en het existentialisme, en uiteraard in traditionele meditatieve stromingen in het boeddhisme. Het doel is om de beperkte vrijheid die we als mensen hebben om onze eigen waarneming en handelingen naar bewuste keus te beïnvloeden, ook te (kunnen) gebruiken.

In de praktijk met leidinggevendenden, groepen en teams is een inzicht bevestigd dat op het eerste gezicht verrassend eenvoudig klinkt maar verstrekkende consequenties heeft:

Kwalitatieve Aandacht is de moeder aller competenties

Alle competenties die een organisatie nodig heeft — communicatie, samenwerking, besluitvorming, conflicthantering, leiderschap — draaien in meer of mindere mate op de kwaliteit van aandacht die de betrokkenen weten aan te brengen en te onderhouden. Zonder voldoende kwaliteit van aandacht blijven competenties theoretisch en worden zij in de praktijk niet of gebrekkig toegepast, ongeacht hoe goed de betreffende competentie is getraind. Dit verklaart waarom organisaties kunnen beschikken over gekwalificeerde mensen, doordachte procedures en uitgebreide trainingsbudgetten, en toch vastlopen in dezelfde patronen. De ontbrekende schakel is niet kennis of vaardigheid, maar de kwaliteit van aanwezigheid *van waaruit* die kennis en vaardigheid worden ingezet.

Inhoud en proces: het onzichtbare niveau

Een van de meest hardnekkige blinde vlekken in mensen, en dus ook in organisaties, is het gebrek aan onderscheid tussen inhoud en proces. De inhoud van een interactie — het onderwerp, de agenda, de beslissing die genomen moet worden — is doorgaans wel helder en staat centraal in de aandacht. Het proces — de actie en reactie op elkaars gedrag, de onderliggende behoeften en angsten die de interactie kleuren, de patronen die zich in de samenwerking herhalen — blijft grotendeels onopgemerkt. Men wordt wel met het resultaat geconfronteerd, maar heeft geen helder zicht op waar het uit voortkomt.

Kwalitatieve Aandacht maakt het onderscheid tussen inhoud en proces zichtbaar en bespreekbaar. Daarmee verschuift de rol van leidinggevende, maar ook van de leden van het team, van een inhoudelijke naar een procesgerichte rol: niet meer uitsluitend gericht op wat er gedaan moet worden, maar alert aanwezig in hoe het collectief functioneert in de wisselwerking van alledag. Dit is de meest directe en duurzame ingang voor het doorbreken van beperkende collectieve patronen.

5. Collectieve reactiviteit: drie herkenbare vormen

Collectieve reactiviteit manifesteert zich op mesoniveau in drie hoofdvormen die elkaar onderling versterken en die samen een organisatie kunnen blokkeren in haar functioneren en ontwikkeling.

Defensieve cultuur	Afleidende automatismen	Vermeende bevestiging
Wantrouwen als onuitgesproken grondtoon	Overmatig vergaderen zonder besluitvorming	Bevestigingsdrang als collectief patroon
Vermijden van eerlijke feedback	Sturen op cijfers zonder reflectie op het proces	Selectieve informatiestroom die het beeld bevestigt
Interne competitie boven samenwerking	Procedures als doel in plaats van middel	Echokamers binnen teams en afdelingen
Schuld en controle als primaire reflexen	Drukte als vervanging voor werkelijk contact	Zelfvervullende verwachtingen over de ander

Groepsdynamica en verzuim als collectief signaal

Een bijzonder veelzeggend symptoom van collectieve reactiviteit is **ziekteverzuim**. Waar verzuim doorgaans wordt benaderd als een individueel fenomeen — de zieke medewerker als geval op zich — wijst de praktijk erop dat individuele symptomen vaak uitingen zijn van een collectief proces. Het sociale klimaat van een team of afdeling heeft een directe invloed op het welzijn van individuele medewerkers, en daarmee op hun functioneren en aanwezigheid.

Wanneer mensen in een groep onvoldoende aansluiting vinden, te weinig waardering en veiligheid ervaren of worden bejegend vanuit collectieve reactiviteit, vermindert niet alleen hun welzijn maar ook hun vermogen om effectief samen te werken en bij te dragen aan het gezamenlijke resultaat. Verzuim is dan niet primair een medisch of persoonlijk probleem maar een signaal dat het organisatorische klimaat aandacht verdient. Een aanpak die uitsluitend gericht is op het individu mist daarmee de kern van wat er speelt.

6. Wat werkt: interventies op mesoniveau

Op basis van deze benadering en praktijkervaring met leidinggevend, teams en professionele netwerken zijn de volgende interventies het meest effectief gebleken voor het doorbreken van collectieve reactiviteit en het aanbrengen en onderhouden van Kwalitatieve Aandacht als organisatorische praktijk.

Reflectieve structuren structureel inbedden

De meest gemaakte fout in organisatorische ontwikkeltrajecten is het behandelen van reflecteren als een eenmalige interventie: een training, een teamdag, een externe sessie. Effectieve ne-

gentropie vereist echter continuïteit. Supervisie, intervisie en gezamenlijke reflectiesessies dienen niet als aanvulling op het werk te worden ingericht maar als wezenlijk onderdeel ervan, structureel verankerd in de reguliere werkpraktijk. Dit is geen tijdverlies maar de investering die voorkomt dat het systeem terugvalt in zijn ingesleten patronen zodra de externe impuls wegvalt.

Werken met actuele interactie als materiaal

Voorbereiding

Voor het geheel om meer te kunnen zijn dan de som der delen (Aristoteles) is het een noodzakelijke voorwaarde dat liefst alle leden van een groep (team, afdeling et cetera), maar in ieder geval een ruime meerderheid, een basistraining volgt in Kwalitatieve Aandacht. Een bijkomende voorwaarde is dat de leden na de training nog minimaal 6 maanden (liever langer) individueel de getrainde oefeningen regelmatig blijven doen om hun kwalitatieve aandacht te verhogen en op pijl te houden.

Toepassing

De meest directe en effectieve werkwijze is die waarbij de reguliere werksituatie zelf — het teamoverleg, de managementvergadering, het functioneringsgesprek — als oefenmateriaal wordt gebruikt voor het trainen van Kwalitatieve Aandacht. De groep onderzoekt in de actuele interactie haar eigen patronen: wat gebeurt hier nu werkelijk, wie reageert waarop en vanuit welk patroon, en wat is het effect daarvan op het collectieve resultaat. Deze werkwijze elimineert het verschil tussen de trainingscontext en de werkvloer en maakt de leeropbrengst direct toepasbaar.

Psychologische veiligheid als structurele voorwaarde

Een collectief kan alleen waarnemen wat er werkelijk speelt wanneer individuen binnen dat collectief hun waarneming durven uitspreken zonder te worden gestraft via reactief gedrag van de groep of de leidinggevende. Psychologische veiligheid is daarmee niet een doel op zich maar de structurele voorwaarde waaronder collectieve Aandacht mogelijk wordt. Zij vereist leiderschap dat bereid is de eigen algoritmen zichtbaar te maken en zo een cultuur te modelleren waarin zelf-onderzoek en eerlijkheid gewaardeerd worden boven prestatie en zelfbescherming.

Van inhoudsgericht naar procesgericht leidinggeven

Het trainen van leidinggevend en hun teams in het onderscheid tussen inhoud en proces is een van de meest directe ingangen voor het verhogen van de organisatorische reflectiecapaciteit. Een leidinggevende en/of lid van een team, die in staat is het proces van de interactie waar te nemen — wie reageert hoe op wie, welke patronen herhalen zich, welke behoeften en angsten zijn onuitgesproken aanwezig — beschikt over informatie die inhoudsgericht leidinggeven of

deelnemen simpelweg niet genereert. Reactiviteit vermindert wanneer zij als zodanig wordt herkend en niet persoonlijk wordt genomen; en dat herkennen is een vaardigheid die te trainen is.

STARR als instrument voor gerichte zelfreflectie

Het STARR-model — Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie — biedt een effectief kader voor gestructureerde zelfreflectie op mesoniveau, zowel individueel als collectief. Door regelmatig cruciale interactiemomenten te beschrijven langs de STAR(R)-dimensies en vervolgens te reflecteren op de discrepantie tussen intentie en resultaat, de rol van de eigen aandacht en reactiviteit, en de onderliggende behoeften en angsten die het gedrag stuurden, ontwikkelt zich een steeds fijnmaziger zelfinzicht in de eigen bijdrage aan het collectieve resultaat.

De later toegevoegde stap van gerichte Reflectie — de tweede R — is daarin de meest wezenlijke: zij maakt de cirkel rond door de opgedane waarneming te vertalen naar bewust inzicht en concrete gedragsaanpassing, en voorkomt daarmee dat het model wordt gereduceerd tot een beschrijving van wat er was zonder dat het aanzet tot wat er anders kan.

Train-the-trainer als hefboom voor duurzame impact

De meest duurzame mesoniveau-impact ontstaat niet via een langdurige externe aanwezigheid maar via interne versterkers: professionals die de benadering volledig beheersen en het integreren in hun eigen dagelijkse praktijk als leidinggevende, coach, HR-professional, opleider maar zeker ook als teamlid. Dit vereist een overdraagbaar en helder kader, een verdiepingsprogramma waarin de deelnemers hun eigen algoritmen leren herkennen en onderbreken, en een structurele begeleiding die borgt dat het geleerde niet na enkele weken opgelost is in de waan van de dag.

Verankering in de organisatie

De hiervoor genoemde werkvormen gedijen het best in een organisatie waarin het kunnen trainen en onderhouden van Kwalitatieve Aandacht structureel aangeboden blijft worden, door training en supervisie. Door dit aanbod kunnen alle werknemers zich deze benadering eigen maken en leren toepassen. Hoe meer van de werknemers bekend en getraind zijn in Kwalitatieve Aandacht, hoe krachtiger het veld dat de organisatie is deze benadering ondersteunt.

7. Wetenschappelijke verankering

De benadering sluit aan bij meerdere hedendaagse onderzoekstradities die elk vanuit een eigen invalshoek beschrijven waarom ingesleten patronen zo hardnekkig zijn, hoe zij zich manifesteren in systemen van elke omvang, en wat er werkelijk nodig is om ze te doorbreken.

- **Kurt Lewin** — is de man die de brug sloeg tussen de Gestaltpsychologie — de traditie waaruit deze benadering voortkomt — en wat wij nu organisatiekunde noemen. Hij was de eerste die wetenschappelijk beschreef dat gedrag nooit goed begrepen kan worden vanuit de persoon alleen, maar wel vanuit het hele veld van krachten waarin die persoon

zich bevindt. Zijn formule $B = f(P, E)$ — gedrag als functie van persoon én omgeving — is de grondslag van alles wat in dit witboek wordt beschreven. Elk vastgelopen patroon in een organisatie is bij Lewin een *quasi-stationaire evenwichtstoestand*: actief in stand gehouden door drijvende en remmende krachten. En zijn centrale inzicht — dat het vermindern van remmende krachten effectiever is dan het versterken van drijvende — beschrijft precies de beweging die Kwalitatieve Aandacht mogelijk maakt.

- **Antonio Damasio** — ontdekte dat ons lichaam voortdurend signalen afgeeft die ons gedrag sturen — een soort innerlijk kompas dat is gevormd door vroegere ervaringen. Wanneer dat kompas vertekend is geraakt door oude pijnlijke of bedreigende ervaringen, sturen die lichamelijke signalen ons naar reacties die niet meer passen bij wat er nu werkelijk speelt. Het lichaam reageert op het verleden terwijl de situatie om iets anders vraagt.
- **Anil Seth** — laat zien dat ons brein voortdurend voorspellingen maakt over wat er gaat gebeuren, op basis van wat er eerder is gebeurd. Wij reageren daardoor meer op het verwachtingspatroon dat wij hebben opgebouwd dan op wat er nu voor ons ligt. Een organisatie werkt op dezelfde manier: zij reageert op het beeld dat zij van de situatie heeft, niet op de situatie zelf. Het ingesloten beeld overschrijft de werkelijkheid.
- **Sterling & McEwen** — langdurige druk en stress slijten het systeem in vaste reactiepatronen die steeds automatischer worden. Wat oorspronkelijk een zinvolle aanpassing was aan een moeilijke situatie, wordt een automatisme dat blijft draaien lang nadat die situatie voorbij is. Het systeem — mens of organisatie — reageert nog steeds alsof de oude dreiging aanwezig is, terwijl die al lang verdwenen is.
- **Ilya Prigogine** — toonde aan dat systemen die onder grote druk staan niet per definitie instorten. Zij kunnen, mits er voldoende vermogen is om de situatie te begrijpen en te sturen, uitgroeien tot iets nieuws en wezenlijk beters. Crisis is daarmee geen eindpunt maar kan een beginpunt zijn van diepgaandere vernieuwing — een inzicht dat directe betekenis heeft voor organisaties die vastlopen in hun eigen patronen.
- **Peter Turchin** — onderzocht wetenschappelijk hoe samenlevingen door herkenbare patronen van samenwerking en onderlinge spanning bewegen. Hij liet zien dat sociale achteruitgang meetbare voortekenen heeft die tijdig zichtbaar worden voor wie ernaar kijkt. Daarmee toonde hij aan dat sociale ontregeling geen lot is maar een proces dat, mits tijdig herkend, gekeerd kan worden.
- **Chris Argyris** — ontdekte dat echte en blijvende verandering in organisaties pas optreedt wanneer mensen niet alleen hun gedrag aanpassen, maar ook de dieper liggende aannames en overtuigingen die dat gedrag sturen onder de loep nemen. Zolang alleen het gedrag wordt bijgesteld maar de onderliggende veronderstelling intact blijft, keert het probleem vroeg of laat in een andere gedaante terug.

Integratie van de wetenschappelijke inzichten

Wie deze zeven onderzoekers naast elkaar legt, ziet iets opmerkelijks: hoe verschillend hun achtergrond ook, zij beschrijven hetzelfde. **Lewin** legt daarin de grondslag: hij is de wetenschapper die als eerste beschreef dat het veld — de configuratie van krachten in de sociale omgeving —

gedrag stuurt, en dat verandering van dat veld andere en duurzamere resultaten oplevert dan druk op het individu. Dat hij zijn denken ontwikkelde vanuit de Gestaltpsychologie maakt hem niet alleen de historische, maar ook de intellectuele voorvader van de benadering die dit witboek beschrijft.

Damasio, Seth en Sterling & McEwen verklaren elk op hun eigen wijze waarom ingesleten patronen zo hardnekkig zijn: ons lichaam, ons brein en ons zenuwstelsel zijn door vroegere ervaringen zo gevormd dat zij automatisch reageren op wat zij verwachten te zien, in plaats van op wat er werkelijk voor hen ligt. Dat is geen zwakte maar een oorspronkelijk zinvolle eigenschap van elk levend systeem — het probleem ontstaat wanneer die automatische reacties zijn blijven hangen in een werkelijkheid die al lang niet meer bestaat.

Prigogine en Turchin voegen daar een wezenlijke dimensie aan toe: dit mechanisme speelt niet alleen in een individueel systeem (de mens) maar in elk systeem, van een team tot een samenleving, en het heeft herkenbare en waarneembare patronen die tijdig zichtbaar worden voor wie er oog voor heeft ontwikkeld. Crisis en ontregeling zijn daarmee geen onvermijdelijk lot maar signalen van een systeem dat zijn eigen vernieuwingsvermogen is verloren — en dat, mits er voldoende reflectiecapaciteit aanwezig is, ook werkelijk kan vernieuwen.

Argyris ten slotte maakt duidelijk wat die reflectiecapaciteit in de praktijk inhoudt: niet het aanpassen van gedrag als symptoom, maar het onderzoeken van de dieper liggende aannames die het gedrag sturen. Precies dat is wat **Kwalitatieve Aandacht** mogelijk maakt — en precies dat is waarom de inzichten van al deze onderzoekers, hoe verschillend hun achtergrond ook, uitkomen op dezelfde praktische conclusie: bewust en alert aanwezig zijn in wat er nu werkelijk speelt is niet een wenselijke toevoeging aan goed functioneren, maar de voorwaarde waaronder goed functioneren überhaupt mogelijk is.

8. Intentie en uitnodiging

Mijn intentie is om inhoudelijk en structureel bij te dragen aan een samenleving waarin Kwalitatieve Aandacht een fundamenteel deel is geworden van opvoeding, scholing en begeleiding — thuis, op school, bij clubs, op het werk, in organisaties en instituten — als primaire arbeidsvoorwaarde en eerste hulp bij allerhande tegenslagen, spanningen en conflicten.

Dit witboek is dan ook een uitnodiging om in deze bijdrage tot samenwerking te komen met collega's, organisaties, opleidingsinstituten, beroepsverenigingen en beleidsmakers die de vraag herkennen die ten grondslag ligt aan elk van de situaties die hier beschreven zijn: hoe doorbreken wij de patronen die ons beletten te doen wat werkelijk adequaat is voor het hele veld, en hoe bouwen wij de structuren die deze levende, dynamische organisatie duurzaam mogelijk maken?

Je bent van harte welkom met vragen, ideeën en concrete plannen voor samenwerking.

Mogelijkheden voor samenwerking Kennismaking met Kwalitatieve Aandacht — Pilot-traject voor teams of leiderschapsgroepen — Train-the-trainer programma voor professionals

— Integratie van de benadering in bestaande opleidingen en curricula — Keynote of verdiepingssessie voor uw organisatie of netwerk — Onderzoekspartnerschap voor academische verankering van de benadering, of ieder ander idee dat voldoende realisatiemogelijkheden in zich draagt om er serieus tijd en Aandacht aan te besteden.

Neem contact op via:

info@mindconsult.nu | 0624905665 | www.mindconsult.nu

Ramo de Boer (1957) is Gestalttherapeut, trainer en auteur met 40 jaar ervaring in de begeleiding van individuen, leidinggevend en teams. Hij publiceerde vier boeken over aandacht, bewustzijnsontwikkeling, reactiviteit en overstijging van het zelf, waarvan het meest recente **De Waarheid Is Absoluut Relatief – Door aandachtig waarnemen naar overstijging van het zelf** (MindConsult, februari 2026) de theoretische en praktische uitwerking van deze benadering bevat. Hij is oprichter van MindConsult (1985).

Zie voor meer info: www.mindconsult.nu, LinkedIn en Substack – Ramo's Inzichten.

NB. Dit witboek is tot stand gekomen met gebruik van Claude AI Sonnet 4.6 Medium.

BIJLAGE

Gebruikte bronnen

Van Beperkende Reactiviteit naar Creatieve Aanpassing in Organisaties

Ramo de Boer | MindConsult | Juni 2026

Per wetenschapper worden twee bronnen vermeld: de primaire bron en een onafhankelijke of aanvullende bron. Waar recentere werken beschikbaar zijn van dezelfde auteur, is gekozen voor de meest actuele versie. Een uitgebreide toelichting per bron is beschikbaar op verzoek.

Kurt Lewin

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. D. Cartwright (Ed.). Harper & Row, New York.

Het gezaghebbende werk dat Lewins veldtheorie, zijn analyse van quasi-stationaire evenwichten in sociale systemen en zijn krachtveldanalyse samenbrengt. Posthuum samengesteld uit zijn artikelen en lezingen. Bevat de formule $B = f(P,E)$ en de grondslag voor de moderne organisatiekunde. Lewin overleed in 1947; recentere werken van hem bestaan niet.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.

Een grondige onafhankelijke wetenschappelijke review die Lewins bijdrage aan organisatiekunde herijkt en aantoont dat zijn veldtheorie en krachtveldanalyse fundamenteel verder gaan dan de vereenvoudigde modellen die er later van zijn gemaakt. Bevestigt de centrale rol van quasi-stationaire evenwichten en remmende krachten voor het begrijpen van hardnekkige organisatiepatronen.

Antonio Damasio

Damasio, A.R. (2021). *Feeling and Knowing: Making Minds Conscious*. Pantheon Books, New York.

*Damasio's meest recente werk, waarin hij zijn theorie over de rol van lichamelijke signalen in bewustzijn en gedrag volledig uitwerkt. Toegankelijker dan zijn eerdere *Descartes' Error* (1994), waarop het voortbouwt.*

Dunn, B.D., Dalgleish, T. & Lawrence, A.D. (2006). The somatic marker hypothesis: A critical evaluation. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30(2), 239–271.

Onafhankelijke peer-reviewed review die de kern van Damasio's theorie empirisch toetst en bevestigt, met kanttekeningen bij specifieke meetmethoden.

Anil Seth

Seth, A.K. (2021). *Being You: A New Science of Consciousness*. Dutton / Penguin Press, New York.

Breed ontvangen werk waarin Seth de theorie van het voorspellende brein uitwerkt: bewustzijn en waarneming zijn een ‘controlled hallucination’, een voortdurend bijgestelde beste gok op basis van eerdere ervaringen.

Clark, A. (2016). *Surfing Uncertainty: Prediction, Action, and the Embodied Mind*. Oxford University Press.

Het gezaghebbende wetenschappelijke werk over predictive processing waar Seth op voortbouwt, door filosoof en cognitiewetenschapper Andy Clark. Door Seth zelf aangeduid als kernbron.

Peter Sterling

Sterling, P. (2020). *What Is Health? Allostasis and the Evolution of Human Design*. MIT Press, Cambridge MA.

Sterlings eigen recente uitwerking van allostase — het mechanisme dat hij in 1988 co-introduceerde. Legt uit hoe chronische belasting leidt tot vaste reactiepatronen die los raken van de actuele context, en waarom herstel interventie op systeemniveau vereist.

McEwen, B.S. (1998). Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840, 33–44.

Het invloedrijke artikel van neurobioloog Bruce McEwen (Rockefeller University) over allostatic load — de slijtage die ontstaat bij langdurige overbelasting van het systeem. Meer dan 10.000 keer geciteerd.

Ilya Prigogine

Prigogine, I. & Stengers, I. (1984). *Order Out of Chaos: Man’s New Dialogue with Nature*. Bantam Books, New York.

Het grondleggende werk van Nobelprijswinnaar Prigogine (Scheikunde, 1977) over dissiperende structuren: systemen ver van evenwicht kunnen nieuwe orde genereren vanuit wanorde. Prigogine overleed in 2003; recentere werken van hem bestaan niet.

Nicolis, G. & Prigogine, I. (1989). *Exploring Complexity: An Introduction*. W.H. Freeman, New York.

Technisch toegankelijker werk dat de wetenschappelijke onderbouwing uitwerkt en de toepassing op biologische en sociale systemen vergroot.

Peter Turchin

Turchin, P. (2023). *End Times: Elites, Counter-Elites, and the Path of Political Disintegration*. Penguin Press, New York.

Turchins meest recente en meest directe toepassing van zijn cliodynamica-methode op de hedendaagse westerse samenleving. Laat zien hoe meetbare indicatoren sociale instabiliteit voorspellen.

Turchin, P. (2016). *Ages of Discord: A Structural-Demographic Analysis of American History*. Beresta Books.

Het empirisch onderbouwde werk waarin Turchin aantoont dat sociale achteruitgang herkenbare en meetbare patronen heeft die van tevoren zichtbaar zijn.

Chris Argyris

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading MA.

Het grondleggende werk waarin het onderscheid tussen single-loop en double-loop learning wordt geïntroduceerd. Argyris overleed in 2013; recentere werken van hem bestaan niet.

Akrivou, K. & Bradbury-Huang, H. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 567–586.

Recente peer-reviewed systematische review (2023) die vijf decennia onderzoek naar double-loop learning evalueert en bevestigt dat het onderscheid tussen gedrag aanpassen en aannames onderzoeken empirisch robuust is.

Noot: Bij Lewin, Prigogine en Argyris zijn de grondleggende werken de primaire bron omdat alle drie de auteurs zijn gestorven (Lewin 1947, Prigogine 2003, Argyris 2013) en geen recentere werken hebben gepubliceerd. De overige bronnen zijn zo recent mogelijk gekozen.

¹ Organisaties zijn hier: alle verbanden tussen mensen waarbij er twee of meer betrokken zijn in een formele of informele vorm. In dit witboek focussen we op grotere verbanden zoals we die kennen in profit- en non-profitorganisaties: directies, managementteams, ambtenaren in openbaar bestuur, raden van bestuur en commissarissen, medezeggenschapsraden, gemeenteraden, provinciale staten, wetenschappelijke instituten, (afdelingen van) politieke partijen, vakbonden en dergelijke.