LIEFDEVOL ORGANISEREN

Auteur: Roelien Dekker © 2017
Eindredactie: Jet Hoogerwaard
Ontwerp kaft en binnenwerk: Villa Grafica
Eerste druk
Uitgeverij: Paris Books
ISBN: 978-94-92179-57-9
NUR-code 801
Website auteur: www.liefdevolorganiseren.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van uitgeverij Paris Books, Prins Hendrikstraat 28, 2411 CT Bodegraven.
No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from Paris Books, Prins Hendrikstraat 28, 2411 CT Bodegraven.

LIEFDEVOL ORGANISEREN

Hoe mensen en organisaties
ontspannen hun doel bereiken

Roelien Dekker

PARISBOOKS

Ik heb een droom...

Ik heb een droom
Dat op een dag ons hart ons hoofd zal laten gaan
En we diep vanbinnen zullen voelen: ik hoef alleen maar te bestaan

Ik heb een droom
dat op een dag de angstige stem van ons ego verstomt
En we onszelf niet langer klein maken
Dat we kunnen loslaten in vertrouwen, op wat er is en wat er komt
En alleen de stem van ons hart ons nog weet te raken
Een heldere stem vanuit ons ware zelf
Die ons liefdevol toefluistert: het is goed, je mag er zijn
Geef je over aan het leven zoals het zich ontvouwt

Ik heb een droom
Over liefde die overwint
Die ons omarmt en verwarmt, die ons met onszelf en elkaar verbindt
Zodat er geen strijd meer zal zijn, geen eenzaamheid diep vanbinnen
En we samen de zwaarste stormen kunnen overwinnen

De liefdevolle energie
Die in alles en iedereen aanwezig is
Is groots en onbegrijpelijk
We kunnen haar niet grijpen met ons verstand
Maar diep vanbinnen, in ons hart, voelen we allemaal die band
Wanneer de gewone dingen in het leven ons verblijden
Of wanneer ze ons koestert in moeilijke tijden

Wanneer de liefdevolle energie vrijuit door ons heen kan stromen
Houden tegenstellingen op te bestaan
Er is verdriet en pijn, als we dat wat we lief hebben moeten laten gaan
Maar ook vrede en overgave, omdat we diep vanbinnen kunnen voelen dat het zo is bedoeld

Ik heb een droom
Dat op een dag de wereld van onvoorstelbare schoonheid en onvoorwaardelijke liefde de onze zal zijn
Dat de macht van de liefde de liefde voor de macht overwint
En we ten diepste zullen ervaren hier op aarde dat liefde alles en iedereen met elkaar verbindt

Inhoud

Inleidende woorden van Anodea Judith 10
Voorwoord: De slak en de haas 15

Organiseren vanuit ons hart 27

1 Roep om meer bezieling 29
2 DOEN vanuit ZIJN 33
Balans tussen mannelijke en vrouwelijke energie
3 Tijd voor liefdevol organiseren 38
Beeld van de toekomst: organiseren vanuit bewustZijn
Wat zou liefde doen?
4 LoslatenOvergaveVertrouwenEenheid (LOVE) 44
Lees*wijzer*
ERVAAR!

Deel 1 Loslaten 49

5 Inleiding: Transformatie begint bij loslaten 51
6 Cultuur als bron van weerstand en kansen 56
Organisaties als spiegel van ons zelf
Van verandering naar transformatie
7 De sluier van het ego en illusies 65
8 Loslaten van de identificatie met ons ego 68
Het Dikke Ik: consumeren, presteren, distantiëren
Opgeblazen ego's: het gesjoemel bij Volkswagen
9 Loslaten van de illusie van maakbaarheid 78
Het maakbare lichaam
De keerzijdes van technologie en digitalisering
Schijncontrole
10 Loslaten van de illusie van gescheidenheid 95
Gescheidenheid van de samenleving: belastingontduiking

Gescheidenheid van de natuur: uitputting, vervuiling en manipulatie
Schijntegenstellingen
11 Wat zou liefde doen? 105
Een opstap naar overgave, vertrouwen en eenheid... het inspirerende voorbeeld van Semco

Deel 2 Overgave 119

12 Inleiding: Transformatie door een staat van zijn 121
13 Organiseren vanuit overgave 125
14 Herkennen, erkennen, kennen: zien, laten zijn, zijn 133
Stilstaan om vooruit te komen
Transformatie is niet te managen
Het onbewuste is de baas in ons brein
Als ons hart ons hoofd laat gaan
Van human doing weer terug naar human being
De kracht van kwetsbaarheid en imperfectie
Acceptatie: liefhebben met heel je hart
Innerlijke blokkades en illusies onder ogen zien
Een nieuw verhaal vertellen
Van *his*tory naar *her*story naar *our* story
15 Synchroniciteit, Flow en het NU 201

Deel 3 Vertrouwen 207

16 Inleiding: Transformatie vanuit een veilige basis 209
17 Organiseren vanuit vertrouwen 213
De comfort zone oprekken: grenzen verleggen door grenzen te voelen
Individuele en collectieve illusies hollen ons vertrouwen uit
Vrijheid, openheid en verbinding als bouwstenen
18 Leiderschap vanuit vertrouwen 227
Gezag in plaats van macht
Mensen de ruimte geven

Een tegenbeweging komt (langzaam) op gang
Het einde van de manager, het begin van (persoonlijk) leiderschap
Hoe vergroot je als leider je zelfbewustzijn?

Deel 4 Eenheid **247**

19 Inleiding: Transformatie door een eenheidsbewustzijn **249**
20 Organiseren vanuit eenheid **253**
Gevoel van eenheid door compassie
Gevoel van eenheid door kleinschaligheid
21 Liefdevol communiceren **265**
In dialoog met elkaar
Geweldloos communiceren
22 Balanceren op zoek naar een nieuw evenwicht **271**
Balanceren tussen het vrouwelijke en het mannelijke
Balanceren tussen extraversie en introversie
Balanceren tussen inspanning en ontspanning
Balanceren tussen het bewuste en het onbewuste
23 Een beweging richting eenheid **286**
24 Geluk als doel: van welvaart naar wel*zijn* **290**
Naar een afsluiting ... het inspirerende voorbeeld van Better Future Factory

Afsluiting: Zet Liefdevol Organiseren in de wereld! 309
Liefdevol Reflecteren en Leren: Vragen en oefeningen 310
Over de auteur 318
Dankwoord 320
Noten 324

Organiseren vanuit ons hart

~

"Gisteren was ik slim, dus wilde ik de wereld veranderen. Vandaag ben ik wijs, dus verander ik mezelf."
- Rumi -

Als we de controle durven loslaten.
In overgave aan het leven zoals het zich in al haar perfectie ontvouwt.
Met vertrouwen op de veilige basis van ons ware zelf.
Dan kunnen we in eenheid met elkaar onze dromen verwezenlijken.

1
Roep om meer bezieling

~

"Het is moeilijk om in deze duistere tijd goed en duurzaam werk te verrichten, of gezonde verandering te creëren. Maar mensen zijn in de kern nog steeds goed en zorgzaam. We voelen ons misschien verdrietig, onthutst, verdoofd of bang. Maar onder deze gevoelens verlangen we nog steeds naar leren, vrijheid, zingeving en liefde."
- Margaret Wheatley -

De tijd waarin we nu leven vraagt, of misschien kan ik beter zeggen schreeuwt, om een andere manier van organiseren. Zoals Moses Naim[1] in zijn boek *The End of Power* beschrijft, brokkelt de bestaande politieke, economische, militaire en religieuze macht steeds verder af. Steeds luider klinkt de roep van mensen om een nieuwe manier van organiseren. Een roep om meer bezieling in organisaties. Een roep om de mens weer centraal te stellen. Een roep om duurzaamheid. Mensen organiseren zichzelf op nieuwe manieren om gezamenlijk veranderingen tot stand te brengen en hun dromen over een betere wereld te verwezenlijken. Ze vormen, zoals Lenette Schuijt[2] het noemt, 'een groeiende

onderstroom' van mensen die het heft in eigen handen nemen en vol energie en creativiteit nieuwe initiatieven ontplooien. Het besef groeit dat de oude manier van organiseren ons niet langer dient. Jan Rotmans[3] verwacht dat ons land de komende twintig jaar "zal transformeren naar een samenleving waarin de machtsverhoudingen en werkwijzen radicaal op hun kop zijn gezet." En Ricardo Semler, directeur van het Braziliaanse bedrijf Semco, zei tijdens een bezoek aan Nederland in 2014: "We beleven de laatste fase van een overbodige organisatievorm. Of het nou tien, twintig of vijfendertig jaar duurt: er komt langzaam een eind aan."

Hoewel het besef dat het anders moet ook bij traditionele organisaties begint door te sijpelen, heeft dit tot op heden nog niet echt geleid tot wezenlijke veranderingen. Veel organisaties blijven hardnekkig dezelfde wegen bewandelen. Ze trekken onderweg soms wel een nieuw pak aan en kopen een nieuwe TomTom, maar raken telkens hopeloos verdwaald omdat ze hun kaarten niet updaten. Ze hebben geen idee van nieuwe wegen met compleet andere uitzichten. Of ze slaan voorzichtig een zanderige zijweg in en schuifelen er schoorvoetend overheen, om vervolgens weer snel verder te rennen op het hun vertrouwde asfalt. Een nieuwe bestemming zullen ze dan ook nooit bereiken.

Veel organisaties zijn uitgegroeid tot grote, starre, complexe, onpersoonlijke, zakelijke en hiërarchische systemen. Waarin winstcijfers, de aandeelhouderswaarde, economische groei en - persoonlijke - macht en controle regeren. Ze zijn ziek. Ze worstelen intern met een gebrek aan visie en moraal, machtsspelletjes, fraude, corruptie, discriminatie, hoge werkdruk, stress en burn-out. En ze zijn medeverantwoordelijk voor het verzieken van onze natuurlijke en sociale leefomgeving: klimaatverandering, bodem-, water- en luchtverontreiniging, ontbossing, uitputting van natuurlijke grondstoffen, uitbuiting, uitsluiting, armoede, gezondheidsproblemen.

Persoonlijk heb ik in mijn werk bij de universiteit en de gemeente vooral een gemis ervaren. Gemis aan passie, waardering, betekenis, betrokkenheid, verbondenheid. Een gemis dat ik het beste

kan samenvatten in één woord: *liefde*. Liefde voor de werknemer als mens met zijn of haar unieke eigenschappen en talenten. Liefde voor elkaar als collega's en medemens. Liefde voor de klant en de burger. En liefde voor de leefomgeving en de natuurlijke bronnen waar organisaties gebruik van maken.

Liefde is de grootste kracht in het universum. Een kracht die bergen kan verzetten, die verwarmt en verbindt, die ons in volledige acceptatie omarmt en die de inspiratie en creativiteit laat stromen. Dat zijn niet alleen maar mooie woorden. Dat is iets wat ieder van ons diep vanbinnen weet en ook zelf ervaren zal hebben op zowel gelukkige en inspirerende momenten in het leven als op verdrietige en pijnlijke momenten. Niet voor niets is in allerlei wereldvisies - religies, mystieke stromingen, filosofieën, wetenschap - de kracht van liefde beschreven.

Maar waarom is liefde dan vaak nog zo ver te zoeken in organisaties? En zien we in organisaties vaak 'de liefde voor macht' en niet 'de macht van liefde' aan het werk? Waarvan we de uitwassen dagelijks om ons heen zien en horen in de organisaties waarin we zelf werken, van familie en vrienden, en via berichten in de media. Het is alsof we op de werkvloer, waar we een groot deel van onze tijd doorbrengen, een deel van onszelf kwijtraken. Alsof we een deel van onszelf parkeren bij de voordeur wanneer we de deur achter ons dichttrekken en op de fiets of in de auto of trein stappen op weg naar ons werk. Alsof we liefde niet op het werk, maar alleen in ons privéleven mogen uiten.

Als ik terugkijk op mijn jaren binnen de Utrechtse universiteit en daarna de Zwolse gemeentelijke organisatie, dan zie ik dat ik mezelf voor een deel kwijtraakte. Ik had het gevoel dat ik hard moest werken en presteren en daarop ook werd afgerekend. Dat voelde ik binnen de organisatie, maar wat denk ik nog veel fnuikender was: dat legde ik mezelf ook op. Met als gevolg spanning en stress die ik voelde, waar ik uiteindelijk meerdere keren psychisch en lichamelijk ziek van werd. Wat voor mij aanleiding was om een andere (werk-)houding aan te nemen. Ik liet mijn

streven los om alles maar - aan - te kunnen en iedereen maar tevreden te stellen. Ik ging mijn grenzen voelen en ook grenzen stellen aan anderen.

2

DOEN vanuit ZIJN

~

"Je kunt beter niets doen, dan druk te zijn met niets."
- Lao-Tse -

Terugkijkend besef ik dat ik als werknemer het overheersende gevoel heb gehad dat de organisatie waarin ik werkte mij vooral waardeerde om wat ik DOE, om mijn prestaties, en niet om wie ik BEN, om mijn mens-zijn. Zoals we ook in onze maatschappij vooral kijken naar wat we doen. Bij een kennismaking is vaak één van de eerste vragen aan de ander: "Wat voor werk doe je?" We zullen niet snel vragen: "Wie ben je?" Ik besefte ook dat dat gevoel voortkwam uit een gebrek aan eigenwaarde en zelfbewustzijn in mezelf. Uit twijfels over mezelf, de angst om het niet goed te doen, om fouten te maken, om een ander teleur te stellen, de angst om mezelf te laten zien. Kortom: een gebrek aan liefde voor mezelf.

Door een persoonlijk bewustwordingsproces leerde ik mezelf steeds beter kennen en ging ik steeds vaker en intensiever de rust en liefde ervaren die er altijd in mij zijn. En kan ik ook meer

accepteren dat ik die rust en liefde niet altijd kan ervaren, dat ik het contact ermee soms even kwijt ben, als ik me somber of chagrijnig of boos voel.

Misschien is dat wel de belangrijkste bewustwording en ervaring voor me geweest: door volledig te accepteren wat er is, op dat moment, door het volledig te laten zijn, kan het als vanzelf weer verdwijnen. Zoals Neale Donald Walsch het mooi verwoordt: "What you resist persists, what you accept disappears."[4] Vrij vertaald: waar je je tegen verzet, dat blijft, wat je accepteert, dat verdwijnt.

Waarmee ik, via deze kleine persoonlijke omweg, terugkom op het onderscheid tussen ZIJN en DOEN. Door volledig te accepteren wat er in het hier en nu is - niet te verwarren met erin berusten, daarover meer verderop in dit boek -, door het bewust te doorleven en het volledig te laten *zijn*, in plaats van er actief iets aan te *doen*, kan iets als vanzelf weer verdwijnen, of als vanzelf ontstaan. Ontwikkeling en transformatie is dan een natuurlijk gevolg. En niet een doel waarvoor je hard moet werken en keihard je best moet doen om het te bereiken. Dit laatste is nog de overheersende overtuiging in onze westerse samenleving en in literatuur over organiseren en leidinggeven.

Er zijn echter ook boeken over organiseren en leidinggeven waarin ZIJN een belangrijk thema is. Boeken die in mijn beleving groeien in aantal en populariteit. Sommige auteurs gebruiken expliciet de term *zijn*, andere niet, maar expliciet of impliciet gaat het in de kern om *doen vanuit zijn*. Aanwezig zijn in het hier en nu. Met aandacht. Verbonden met onze innerlijke kern, de stilte in onszelf. En verbonden met anderen. Vanuit die staat van zijn ontstaat als vanzelf het doen. Niet-doen is ook doen. Kenmerkend daarbij is durven loslaten in vertrouwen.

Zijn is de basis voor een nieuwe manier van organiseren en leidinggeven. Zijn is volgens Daniel Ofman[5] het middelpunt van het kernkwadrant - door hemzelf ontwikkeld -, de plek waar kwaliteit en uitdaging samenvallen, waar de energie stroomt. Kwaliteit is in zijn diepste wezen een uitdrukking van liefde, een kenmerk

van geïnspireerde organisaties, aldus Ofman. Als we - liefdevol - zijn, dan kijken en denken en handelen we op een andere manier. Dan leren we zien vanuit het geheel en met het hart, zoals Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers[6] het omschrijven. Dan kunnen we volgens Margaret Wheatley[7] helderder zien wat er aan de hand is in de complexe systemen en levens die we hebben gecreëerd. Organisatiesystemen die met de dag onmenselijker worden, zoals Lenette Schuijt[8] het treffend beschrijft. Omdat mensen en organisaties volgens Wouter Hart[9] de bedoeling, het waarom, uit het oog verliezen. En daarmee ook de zingeving en de energie kwijtraken. De enige remedie is: anders zijn, anders denken, anders doen. Doen vanuit zijn.

Balans tussen mannelijke en vrouwelijke energie

Zijn is in de meeste organisaties nog een heel lastig thema.

Margaret Wheatley[10] vroeg aan een zaal met zo'n driehonderd managers op Nyenrode welke eigenschappen een leider in deze tijd nodig heeft. Ze gaven antwoorden als: goed kunnen luisteren, dienstbaarheid, verantwoordelijkheid, authenticiteit, visionair zijn. Op de vraag of zij ook iemand kennen die al deze eigenschappen in zich heeft, was het antwoord echter nee. En ze zien dit soort leiderschap ook nauwelijks in hun organisatie.

Traditionele organisaties blijken grote moeite te hebben met een fundamentele verschuiving in hun manier van denken en handelen. Veelzeggend is wat Lenette Schuijt[11] vertelt over hoe ze zich verstrikt voelt in "een doorgeslagen systeem, dat niemand wil maar ook niemand kan veranderen." Schuijt, die al meer dan twintig jaar organisaties begeleidt als organisatieadviseur, coach en leiderschapstrainer, vraagt zichzelf af waarom ze mensen zou blijven coachen "om overeind te blijven in een organisatie die met de dag onmenselijker wordt." Eenzelfde soort geluid laat Margaret Wheatley horen op Nyenrode: "Ik zie nog wel leiderschap, maar nauwelijks in het bedrijfsleven. Ik heb het bedrijfsleven eigenlijk al een tijd geleden opgegeven."

Hoe zijn organisaties zo de weg kwijtgeraakt? Als ik het antwoord simpel formuleer: door een eeuwenlange dominantie van

mannelijke energie in onze maatschappij en de organisaties die daar deel van uitmaken. De mannelijke energie van DOEN - inspanning, rationeel handelen, macht, controle - is in de meeste organisaties veel sterker dan de vrouwelijke energie van ZIJN - ontspanning, handelen vanuit intuïtie en gevoel, verbondenheid, loslaten. In alles en iedereen zijn beide energieën aanwezig: yin en yang, shakti en shiva, anima en animus, om maar een aantal benamingen te noemen. De mens, de natuur, de wereld, het heelal: in alles vormen het mannelijke en het vrouwelijke een perfecte eenheid en samen zorgen ze voor balans.

Die balans is echter ernstig verstoord geraakt in onze patriarchale cultuur. Mannen drukken al eeuwenlang de grootste stempel op 'het openbare leven'. Het zijn overwegend mannen die organisaties leiden, vooral in de hoogste regionen. Weliswaar neemt het aantal vrouwen in leidinggevende functies toe - hoewel vaak tergend langzaam, bijvoorbeeld binnen een organisatie als de universiteit -, maar daarmee ontstaat nog niet als vanzelf 'vrouwelijk leiderschap': leiderschap vanuit vrouwelijke energie en vrouwelijke waarden. Om zich staande te houden en hogerop te kunnen komen binnen de overheersend mannelijke organisatie- en managementcultuur, geven vrouwen in leidinggevende functies soms op een meer mannelijke dan vrouwelijke manier leiding. Ook de boeken die worden geschreven over organiseren en leidinggeven, vanuit disciplines zoals bedrijfskunde, sociologie en psychologie, en tegenwoordig ook steeds vaker vanuit een niet-westers of holistisch perspectief, zijn voor het merendeel van de hand van mannen.

Tijdens het schrijven van dit boek besefte ik dat ik zelf ook veel boeken las, waarvan ik een aantal ook als inspiratiebron voor dit boek gebruikte, die geschreven zijn door mannen. Vrouwelijke auteurs kwam ik maar weinig tegen, tenminste als ik niet wat verder keek dan bijvoorbeeld een vaktijdschrift als *Managementboek Magazine*. Het viel me op hoe weinig vrouwen daarin de revue passeerden: weinig boekbesprekingen van vrouwelijke auteurs, weinig vrouwen in de jury van de jaarlijkse verkiezing van het

managementboek van het jaar en weinig vrouwelijke sprekers bij de in het magazine aangekondigde congressen en symposia.

Een ietwat wrange constatering, gezien de steeds grotere belangstelling voor en behoefte aan een horizontale, lerende, holistische, organische, duurzame - of welke benaming we er ook maar aan geven - manier van organiseren en leidinggeven. Een manier die we als meer vrouwelijk dan mannelijk zouden kunnen betitelen, of op zijn minst als androgyn. En waar vrouwen binnen organisaties en onze maatschappij zich over het algemeen meer betrokken bij voelen en ook meer actief mee bezig zijn dan mannen. Hetzelfde verschijnsel zie je in de 'wereld van de spiritualiteit' die overwegend wordt bevolkt door vrouwen, maar waarin vooral mannelijke leraren, meesters en goeroes in de schijnwerpers staan.

Het zijn samengevat met name mannen die op de voorgrond treden en op de voorgrond worden geplaatst, veelal door andere mannen. Daarmee drukken ze een belangrijke stempel op de manier waarop organisaties zijn ingericht, - wetenschappelijke - denkbeelden over organisaties en de kernwaarden binnen organisaties. Veel organisatieculturen, inclusief de managementcultuur, zijn dan ook te betitelen als overwegend mannelijk, waarbij de nadruk ligt op prestaties, competitie, economische en financiële belangen, rationele besluitvorming, planning en controle.

3

Tijd voor liefdevol organiseren

~

"Constante ontwikkeling is de wet van het leven, en een mens die altijd probeert zijn dogma's te behouden om consistent te zijn, manoeuvreert zichzelf in een valse positie."
- Mahatma Gandhi -

Het is tijd voor andere vormen van organiseren en een andere manier van denken over organiseren, waarbij we de vrouwelijke energie in onszelf en organisaties gaan opwaarderen. Zodat ze weer in balans mogen komen. Het is tijd voor liefdevol organiseren. Organiseren vanuit ons hart, waar de mannelijke en vrouwelijke energie zich met elkaar verbinden en met elkaar in harmonie zijn. Door liefdevol organiseren kan er een verschuiving plaatsvinden van de liefde voor macht naar de macht van liefde. Dan zullen we ons niet langer laten (mis)leiden door de kracht van ons ego, maar door de kracht van wie we werkelijk

zijn. Zodat in organisaties niet langer de angst, maar de liefde regeert.

Angst ontstaat vanuit het gevoel dat we van andere mensen gescheiden zijn, dat we moeten concurreren om vooruit te komen en dat we niet goed genoeg zijn zoals we zijn. Deze angst belemmert ons om vanuit zachtheid en vertrouwen met onszelf en met anderen om te gaan. Als we gaan organiseren vanuit de kracht van liefde, dan organiseren we vanuit vertrouwen en een bewustzijn van eenheid en gelijkwaardigheid. Organisaties zullen dan als vanzelf op een meer liefdevolle manier, vanuit verantwoordelijkheid en zorgzaamheid, omgaan met hun werknemers, hun klanten en de natuurlijke bronnen waarvan ze gebruikmaken.

In de natuur, ook de menselijke natuur, vormen de mannelijke en vrouwelijke energie een perfecte eenheid en samen zorgen ze voor balans. In onze kapitalistische maatschappij tarten we echter de natuurlijke wetten. We hebben de natuur gereduceerd tot 'natuurlijke hulpbron' om onze materiële welvaart te vergroten, in de illusie daarin ons geluk te vinden. We plaatsen onszelf buiten en boven de natuur en verliezen uit het oog dat wij natuur zijn, en dat we met de vernieling van de natuur ook een deel van onszelf vernietigen. De natuur die gedijt op zonne-energie, die voedsel in haar directe omgeving zoekt, waarin geen afval bestaat, omdat een bijproduct van het ene natuurlijke systeem een bouwstof is voor het andere, waarin diversiteit en uniciteit de natuurlijke voorkeur zijn en waarin persoonlijke groei en transformatie een natuurlijke neiging is.

De natuur heeft weliswaar een enorme potentie in zich om het natuurlijke evenwicht te herstellen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, maar het langdurig en ernstig tarten van de natuurlijke wetten kan niet eeuwig blijven doorgaan zonder ernstige gevolgen. De klimaatverandering, die het gevolg is van het 'succes' van de industriële revolutie en ons uitdijende consumptiepatroon, is een tikkende tijdbom. Die catastrofale ecologische en maatschappelijke gevolgen zal hebben als we de CO_2-uitstoot niet op korte termijn drastisch terugbrengen. De

torenhoge financiële kosten die de gevolgen van klimaatverandering met zich meebrengen, zullen dan nog de minst grote zorg zijn. Terwijl dat is waar we ons nu vaak het meest zorgen over maken: over financiën, over geld. Maar wat is de waarde van geld ten opzichte van de waarde van een leefbare wereld? De grote nadruk die we leggen op materiële welvaart brengt spirituele armoede met zich mee - spiritueel stamt af van het Latijnse woord 'spiritus' dat verwijst naar de ziel, de geest. Armoede door een gemis aan verbinding, door een gevoel van gescheidenheid van onszelf, anderen en de natuur.

Het is tijd om te kiezen voor een duurzame manier van organiseren die de regels van de natuur respecteert. Waarbij organisaties gebruikmaken van energievormen die afkomstig zijn van hernieuwbare bronnen als zon, wind, water en biomassa. Waarbij ze diversiteit en gemeenschappelijkheid waarderen en kiezen voor kwaliteit, voor zijn, voor liefde. Waarbij ze kiezen voor een gelijke waardering van zowel het mannelijke als het vrouwelijke, die in hun diversiteit samen een eenheid vormen en elkaar aanvullen en versterken.

Er zijn reeds een aantal mooie voorbeelden van organisaties die op een liefdevolle manier organiseren en heel succesvol zijn. Het Braziliaanse bedrijf Semco vind ik nog steeds één van de meest inspirerende voorbeelden. Voor Ricardo Semler is 'geluk' het sleutelwoord. In zijn boek *Semco-Stijl*[12] beschrijft Semler de ontwikkeling die zijn organisatie heeft doorgemaakt, waarbij de vraag 'hoe worden werknemers nou echt gelukkig?' het uitgangspunt was. Semler pleit voor meer openheid, vertrouwen en liefde op de werkvloer, zodat werknemers zich betrokken voelen bij hun werk en voldoening uit hun werk halen.

Een visie die hij in zijn eigen organisatie Semco met succes in praktijk heeft gebracht. Gelukkige werknemers, laag ziekteverzuim, hoge productiviteit. Een mooi voorbeeld van hoe liefdevol organiseren en goede resultaten hand in hand gaan. Of nog beter gezegd: hoe liefdevol organiseren als vanzelf leidt tot goede resultaten. Want liefde en geluk trekken succes aan.

Organisaties als Semco zijn echter nog pioniers op een vrijwel onontgonnen terrein. Met het schrijven van dit boek hoop ik dit onontgonnen terrein verder te verkennen en mijn droom van een liefdevolle manier van organiseren een stapje dichter bij de werkelijkheid te brengen.

In dit boek zal ik ook beschrijvingen en voorbeelden geven van de traditionele manier van organiseren en de problemen die dit veroorzaakt. Wat ik hiermee vooral beoog, is een beeld schetsen van de noodzaak tot transformatie. De noodzaak om dat los te laten wat niet meer werkt - die voorbeelden passeren dan ook vooral in het deel Loslaten de revue. Steeds meer wetenschappelijke bewijzen ondersteunen de noodzaak tot transformatie, maar wat nog veel belangrijker is: we ervaren het zelf aan den lijve en zien het om ons zien, wat velen van ons doet verlangen naar een mooiere wereld.

Ik zal echter niet al te veel aandacht besteden aan deze bestaande problemen, maar vanuit het nu de blik richten op de toekomst. In het volste vertrouwen dat we een mooiere, duurzame toekomst kunnen scheppen met elkaar als we dat werkelijk wensen en daarin geloven. En het volste vertrouwen dat er reeds een beweging gaande is van mensen en organisaties die met veel inspiratie, betrokkenheid en inzet bezig zijn deze toekomst te scheppen. Mensen die erin geloven dat ze, zoals Kant het zegt, "het kwade kunnen overwinnen door het goede te doen". Een beweging die steeds groter wordt en als een groeiende kritische massa een enorme impact zal hebben op het transformeren van de huidige realiteit.

In dit boek zal ik vooral de mogelijkheden tot transformatie in de schijnwerpers zetten. De verhalen vertellen van die mensen en organisaties die al aan het transformeren zijn, vanuit een besef van de ernst van de huidige sociale en ecologische problemen. Niet door reactief op deze problemen te reageren vanuit angst of wanhoop, doch op een creatieve hoopvolle manier te werken aan hun droom voor de toekomst. Een creatieve manier,

omdat ze bestaande niet-duurzame systemen durven loslaten en vanuit overgave in het hier en nu continu experimenteren en blijven zoeken naar nieuwe oplossingen.

Beeld van de toekomst: organiseren vanuit bewustZijn

Onze grootste angst is niet dat we ontoereikend zijn.
Onze grootste angst is dat we onmeetbaar krachtig zijn.
Het is ons licht, niet onze duisternis waar we het meest bang voor zijn.
We vragen ons af: wie ben ik dat ik briljant, prachtig, talentvol, fantastisch zou zijn?
Wie ben je eigenlijk om dat niet te zijn.
Jezelf klein voordoen dient de wereld niet.
Er is niets verlichtends aan om jezelf kleiner te maken, zodat andere mensen zich niet onzeker zullen voelen in jouw aanwezigheid.
We zijn bedoeld om te stralen zoals kinderen dat doen.
We zijn geboren om de glans te manifesteren die in ons is.
Het zit niet in sommige van ons, het zit in iedereen.
En als we ons licht laten schijnen, geven wij anderen onbewust toestemming om hetzelfde te doen.
Wanneer wij bevrijd zijn van onze angst, bevrijdt onze aanwezigheid automatisch anderen.
- Marianne Williamson –
(deze tekst is vooral bekend uit de toespraak van Nelson Mandela)

Als we de verbinding zoeken met onszelf en met elkaar en de wereld, dan kunnen we handelen vanuit liefde en een transformatie tot stand brengen. Als we zelf in ons eigen hart komen, dan helpen we de wereld om in haar hart te komen. Dan kunnen we komen tot een nieuwe manier van organiseren, waarin niet langer markten, maar netwerken centraal staan. Waarin niet langer competitie leidend is, maar samenwerking en co-creatie. Waarin duurzaamheid de voorkeur heeft boven exploitatie en consumeren. Waarin het bevorderen van persoonlijke en spirituele groei centraal staat in plaats van economische groei. Een verschuiving

van een materialistische naar een holistische manier van organiseren, die het ecosysteem in stand houdt, armoede bestrijdt, uitbuiting tegengaat, gelijkheid bevordert en zorgt voor meer bezieling en creativiteit op de werkvloer.

Als mensen zijn wij in staat met elkaar zo'n nieuwe manier van organiseren te creëren. Daar hebben we de gereedschappen voor, het geld, de kennis, de technologie, de natuurlijke bronnen. Maar het allerbelangrijkste is de wil en het bewustzijn, een andere manier van kijken, een andere manier van zijn. Een transformatie is alleen mogelijk als we ons niet langer laten leiden door de hebzucht en behoefte aan macht en controle van ons ego, maar door wie we werkelijk zijn. Ons ego is slechts een klein onderdeel van wie we zijn en belemmert ons vaak het zicht op het grotere geheel. Als we ons niet langer identificeren met ons ego, maar beseffen dat ons ware zelf oneindig groot en krachtig is, dan kunnen we andere keuzes maken en met elkaar een andere werkelijkheid creëren.

Vanuit bewustZijn creëren we de ruimte en energie om werkelijk te transformeren.

Wat zou liefde doen?

Een simpele vraag die we onszelf steeds kunnen stellen is: *wat zou liefde doen?* Op elk moment en in elke situatie kunnen we onszelf die vraag stellen. Wat zou dat voor uitwerking hebben? Op onszelf, op de relaties die we hebben met anderen, op onze manier van organiseren, de manier waarop we politiek bedrijven? Laten we eens proberen ons daar een voorstelling van te maken. En laten we die voorstelling vervolgens afzetten tegen de huidige realiteit, waarin we nog vaak handelen vanuit angst. Angst leidt uiteindelijk altijd tot vernietiging. Vernietiging van onszelf, van ons gevoel van eigenwaarde. Vernietiging van het gevoel van verbinding met elkaar door de strijd die we met elkaar voeren. En vernietiging van onze natuurlijke leefomgeving. Waar kiezen we voor? Voor verdere vernietiging? Of voor creatie, het creëren van een nieuwe werkelijkheid? De vraag *Wat zou liefde doen?* kan ons daarbij helpen en daadwerkelijk een wereld van verschil maken.

4

LoslatenOvergave VertrouwenEenheid (LOVE)

~

"Ga niet waar de weg je leidt, maar ga waar geen weg is en laat een spoor achter."
- Ralph Waldo Emerson -

Loslaten, Overgave, Vertrouwen en Eenheid zijn de vier kernwoorden, en ook de vier hoofddelen, in dit boek. Deze vier woorden omvatten de transformerende kracht van liefde. Ze vormen de sleutel tot liefdevol organiseren, een manier van organiseren die bezielend, inspirerend, duurzaam én productief is.

Liefdevol organiseren is **loslaten**. Loslaten van een oude manier van denken, van oude overtuigingen, die ons niet langer

dienen, omdat ze ons niet naar de gewenste bestemming voeren. Een manier van denken die in feite is gebouwd op twee grote illusies: de illusie van maakbaarheid en de illusie van gescheidenheid. Illusies die worden gevoed door angst en wantrouwen, door de sterke identificatie met ons ego. Als we deze manier van denken en deze illusies kunnen loslaten, dan kan onze aandacht verschuiven van angst naar liefde en creëren we ruimte voor een nieuw perspectief. Ruimte voor een nieuw verhaal. Ruimte om nieuwe bronnen van kennis en een nieuw weten aan te boren. Zonder loslaten van het oude, zowel individueel als collectief, komt geen wezenlijke transformatie tot stand.

Liefdevol organiseren is **overgave**. Als we kunnen loslaten, dan kunnen we leven en organiseren vanuit overgave in het hier en nu. Vanuit liefde in plaats van angst. Waarbij ons hart ons hoofd durft te laten gaan, omdat het weet: het gaat om ervaren, niet om verklaren. Elke ervaring is waardevol en uniek. Als we door de oppervlakte heenkijken, dan klinkt zelfs in wanhoop muziek. Het subjectieve en onzichtbare is even waardevol als het objectieve en waarneembare. In onzekerheid schuilt een grote schoonheid en in kwetsbaarheid schuilt een grote kracht. Als we luisteren naar ons hart, dan kunnen we die schoonheid en kracht zien en ervaren.

Liefdevol organiseren is **vertrouwen**. Om te kunnen loslaten en te kunnen leven en organiseren vanuit overgave is vertrouwen nodig. Vertrouwen als basis, een veilige haven in onszelf om de reis naar een nog onbekende bestemming te durven afleggen. Vertrouwen in de perfectie van het leven, dat op het juiste moment de juiste dingen op ons pad komen. Vertrouwen in onszelf, onze collega's, onze klanten en de natuur. Vertrouwen in de kracht van liefde.

Liefdevol organiseren is **eenheid**. Door los te laten, in overgave en vertrouwen, kunnen we eenheid ervaren en tegenstellingen overstijgen. Tegenstellingen tussen mannen en vrouwen, ouderen en jongeren, wit en zwart, arm en rijk, die in feite geen

tegenstellingen zijn, maar zijn gebaseerd op de illusie van gescheidenheid. Een illusie, omdat we in werkelijkheid in al onze eigenheid een eenheid vormen met elkaar. Een eenheid die altijd en overal met elkaar verbonden is. Als we volledig gaan beseffen dat onze gedachten en handelingen altijd een effect hebben op de mensen en de wereld om ons heen, dan zullen we ook beseffen dat de wereld veranderen altijd begint bij onszelf. Met elkaar zetten we dingen in beweging. Met de kracht van verbondenheid, samenwerken in diversiteit, co-creatie en synergie. Die kracht van eenheid kan leiden tot een nieuwe werkelijkheid.

Lees*wijzer*

Ik heb ervoor gekozen in dit boek de volgorde Loslaten, Overgave, Vertrouwen en Eenheid aan te houden. In deze volgorde vormen de beginletters het woord LOVE, wat vooral een esthetische voorkeur is. En het is in mijn ogen ook de meest 'logische' volgorde. Hoewel het begrip logica niet echt heel toepasselijk is als het gaat om liefdevol organiseren. Want het is geen lineair proces waarbij Loslaten, Overgave, Vertrouwen en Eenheid vier achtereenvolgende stappen zijn op weg naar het doel, op weg naar succes. Als ik dit boek in de vorm van een cirkel, spiraal of hologram zou kunnen presenteren, dan zou dat ongetwijfeld meer recht doen aan de constante wisselwerking en onderlinge verbondenheid tussen deze vier kernbegrippen.

Loslaten van het oude is, of lijkt weliswaar, het meest 'logische' begin van een nieuwe en liefdevolle manier van organiseren. Maar ik, en jij als lezer, zou ook kunnen stellen dat vertrouwen het beginpunt of de basis is voor transformatie, een voorwaarde om te durven loslaten. Of is het loslaten van de identificatie met ons ego - ons 'onechte zelf' - en zijn illusies juist een voorwaarde om meer te kunnen vertrouwen op ons ware zelf? Op deze en andere vragen zullen we waarschijnlijk wel nooit eenduidige antwoorden kunnen geven. Maar het leuke van liefdevol organiseren is: dat hoeft ook helemaal niet.

Liefdevol organiseren is met elkaar de waarheid verkennen, wetende dat dé waarheid niet bestaat, en daarbij ruimte bieden aan verbeelding en persoonlijke verhalen en voorkeuren. De volgorde die ik heb gekozen, is mijn persoonlijke voorkeur, die ik met enige voorzichtigheid beargumenteer op basis van esthetica en logica, maar misschien wel bovenal een gevoelsmatige beslissing is. Of een combinatie van die drie. Voel je als lezer vooral vrij om het in de volgorde van je eigen voorkeur te lezen, te verkennen, te ervaren en toe te passen. Of dat nu van voor naar achter is of andersom, of kriskras door het boek heen: lees en ervaar het op je eigen wijze.

ERVAAR!

Wat je ***niet*** van dit boek moet verwachten: een betoog dat louter is gebaseerd op objectieve, harde, waarneembare feiten die wetenschappelijk - lees: causaal - te verklaren zijn en pretendeert dé waarheid te verkondigen over dé beste manier van organiseren.

Wat je ***wel*** van dit boek mag verwachten: een verhaal dat niet anders kan dan de kleuren van mijn persoonlijke kennis, ervaringen, overtuigingen en dromen dragen. Een verhaal dat is gebaseerd op zowel het objectieve en waarneembare als het subjectieve en onzichtbare, als gelijkwaardige bronnen van wijsheid, inspiratie en bezieling voor een nieuwe manier van organiseren.

Luister naar je innerlijke stem, de stem van je hart, de stem van liefde. Laat liefde je gids en inspiratiebron zijn. En maak op die manier een verschil, voor jezelf en voor anderen.

Wat ik je bovenal wil meegeven, voordat je verder gaat lezen in dit boek: ERVAAR het zelf! Want bewustzijn is kennis én ervaring. Doordenken én doorleven. BewustZijn is het leven en ervaren van je ware zelf. Een weg die je alleen zelf kunt bewandelen.