

Dit artikel is geschreven door Peter Toonen en Jaap Vermuë. Peter en Jaap werken samen in trainingen 'Bewustzijn in bedrijf'. Ieder heeft hierin een eigen invalshoek en samen vormen zij een krachtig en praktisch geheel, waar spiritualiteit en bewustzijn worden gekoppeld aan leidinggeven in organisaties en bedrijven. Ditzelfde doen zij in dit artikel.

WILT U EEN GROEIEND BEDRIJF?

Groei dan zelf.



Auteurs: Peter Toonen en Jaap Vermuë

Leiderschap en bewustzijn in organisaties en bedrijven.

Dat de hele wereld zich in een economische en milieucrisis bevindt, mag als bekend verondersteld worden. En ook dat die crisis zowel te voorzien was (ook al piepen veel deskundigen van niet), alsmede voorlopig nog niet voorbij zal zijn.

Wat doe je dan als manager als je toch een economisch gezond bedrijf wilt en tegelijkertijd letterlijk en figuurlijk een mooiere wereld? Je verandert van koers: je gaat niet alleen voor groei in kwantiteit, maar vooral in kwaliteit. En dat doe je door eerst en vooral je bewustzijn te laten groeien. Je neemt je verantwoordelijkheid en toont leiderschap voor een nieuwe aarde; leiderschap waarin niet meer persoonlijk gewin,

of dat van je politieke partij of eigen bedrijf voorop staat, maar dat van de gehele samenleving, de gehele planeet.

Herman Wijffels¹⁾ verwoordde het in een interview met *Radio Nederland Wereldomroep* op 25 december 2009 als volgt: "We moeten de vergroening serieus nemen en daarin gaan investeren. Dat is eigenlijk de enige bron van groei die ik de komende periode zie." En ook: "Eigenlijk hoop ik dat het ertoe zal leiden dat steeds meer mensen zich realiseren wat de gevolgen zijn van ons persoonlijk gedrag en dat we ons rekenschap geven van de effecten daarvan op de wereld." Hij omschrijft het als een grote bewustzijnstap die we moeten maken om de wereld op orde te houden. "En zo'n crisis prikkelt dat wel."

Wijffels kun je zien als een voorbeeld van het boven omschreven nieuwe leiderschap. Tijdens het seminar 'Systeemverandering' in Antropia te Driebergen op 6 april 2010 zei hij onder meer: "Waar ondernemingen ooit bedoeld waren om een bijdrage te leveren aan de samenleving, is er een ontwikkeling geweest naar een onderneming die als voornaamste doel heeft om winst te maken. Ondernemingen zijn zich gaan richten op financiën en resultaten in plaats van dienen van mens en economie." En: "Er wordt in een plat vlak geopereerd, de verticale dimensie is verdwenen... Al die dingen die voor de kwaliteit van leven van belang zijn, zijn door het eendimensionale denken buiten beeld gevallen." En in een artikel in het dagblad *Trouw* van 10 juli 2010 lezen we van hem: "De transitie naar een duurzame samenleving is dus niet alleen een economische opgave, het is vooral ook een sociale en culturele opgave." En heel simpel: "Egocentrische rationaliteit moet plaats maken voor de gulden regel: behandel een ander zoals je zelf behandeld zou willen worden." Maar ook: "Economische groei is een middel dat bijdraagt tot welzijn, duurzame welvaart en een vitale natuur, en geen doel op zich. Winst is het resultaat van het leveren van maatschappelijke toegevoegde waarde. Het bankwezen moet weer dienend worden aan de reële economie in plaats van andersom."

Peter Toonen: De enige werkelijke groei is die van bewustzijn.

Daar voeg ik met nadruk aan toe dat je het begrip 'groei' niet moet verwarren met 'verandering'. Verandering is vaak 'slim

herschikken van het bestaande'. Prima, maar dat is geen groei. Groei wordt ook vaak eenzijdig uitgelegd als uitsluitend lineaire groei: een organisme neemt toe in grootte. Voor mij is groei juist een ontwikkeling waarbij ook de complexiteit toeneemt en waarbij we juist ook in een volgende fase van ontwikkeling kunnen komen. Dus: groei betekent altijd verandering, maar verandering is nog niet altijd groei. En groei betekent dan ook meer dan alleen maar 'meer van hetzelfde'.

Toegepast op het menselijke bestaan kunnen we constateren dat we als soort beland zijn aan de grenzen van een zelfgeschapen illusie, precies zoals de oude Maya's (vandaar hun naam?) dat al meer dan duizend jaar terug hadden voorspeld. Dat wil zeggen dat het materialistische denken en leven zich momenteel op een absoluut hoogtepunt (of zo u wil: dieptepunt) bevindt. Als we de mensen die nu op aarde de macht hebben mogen geloven, dan zijn we allemaal niets meer dan economische eenheden geworden, egootjes die slechts worden afgerekend op wat we financieel waard zijn. Een zieke of een bejaarde heeft dan een negatieve waarde, want ze kosten geld. De paradox is dat het juist deze crisis is die uiteindelijk zal helpen om het bewustzijn van mensen te verhogen, omdat mensen juist leren wanneer ze eerst struikelen of hun hoofd stoten. Een crisis zoals die waarin we ons nu allemaal bevinden, kan daarom juist bevorderlijk zijn voor bewustzijnsontwikkeling.

Bewustzijn kun je omschrijven als het vermogen en kwaliteit van een levend wezen, of levend organisme, van subjectieve reflectie op indrukken van buitenaf. Ieder levend wezen kan 'nadenken' over de externe prikkels die het ontvangt, deze prikkels intern verwerken als een soort elektromagnetisch voedsel om zichzelf in stand te houden of te groeien. In die zin heeft ook een plant bewustzijn, maar ook een bedrijfsorganisatie of een ster aan de hemel (zoals onze zon) en zelfs onze melkweg, in feite alles dat DNA heeft en een elektromagnetisch veld in zich of om zich heen draagt.

Een volgende stap is dat een organisme zelfbewustzijn heeft. En daarin onderscheidt zich bijvoorbeeld een mens van een plant of dier (met uitzondering van dolfijnen en walvissen, trouwens). Mensen hebben in hun hersenpan een voorhoofdskwab (lobus frontalis), een hersengedeelte waarmee

we ons eigen handelen en denken kunnen waarnemen, iets wat een hond of kat niet kan. Het menselijke vermogen om te kunnen kiezen tussen 'goed en kwaad' of tot zelfreflectie komt vanuit dit hersengedeelte, en biedt de mogelijkheid om niet alleen fysiek maar ook geestelijk te kunnen groeien, kortom: de mogelijkheid tot bewustzijns-groei. Zoals de grote Franse filosoof Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955) formuleerde in zijn boek *Het Verschijnsel Mens*: "We are not human beings having a spiritual experience. We are spiritual beings having a human experience." ²⁾

Peter: Naast schrijver en verteller, verdien ik de kost als coach en trainer. Omdat in mijn visie onze planeet zich nu bevindt op een absoluut en ongekend keerpunt in haar bestaan, een noodzakelijke groei in haar bewustzijn naar een Nieuwe Aarde, richt ik me in mijn werk het liefst tot mensen die dat proces mee kunnen ondersteunen. En dat zijn niet in de eerste plaats onze politici (helaas), en al helemaal niet mensen met macht vanwege de macht, noch mensen met wat ik noem een 'machteloosheidsbewustzijn' (in goed Nederlands: slachtoffers). Voor mij is het belangrijk om samen te werken met mensen die er aan werken om hun eigen leven op orde te hebben en zich er vervolgens voor inzetten om hun omgeving en de wereld op een hoger plan te brengen. Deze bezieling deel ik met Jaap Vermuë en dat heeft geleid tot een intensieve samenwerking.

Jaap Vermuë: Ik geef inmiddels al ruim tien jaar trainingen persoonlijk leiderschap aan operationeel leidinggevend bij de politie en heb vele managementteams en ondernemers begeleid bij ontwikkeling van hun persoon en bedrijf. Bij al deze mensen heb ik gezien hoe effectief het is om op de eerste plaats te werken aan innerlijke leiding. Het onderliggend principe hiervan is dat je veel beter leiding kunt geven aan je team of bedrijf als je in staat bent goed leiding te geven aan jezelf. Ik ben hier steeds bezig met het aanraken van verdere lagen van bewustzijn, om daarmee ook de impact van leiderschap te vergroten. Steeds worden stappen die iemand op persoonlijk niveau zet gevolgd

door veranderingen in het leidinggeven en in de organisatie.

Peter: Managers van bedrijven en organisaties zijn meestal bezig met rationele processen, gericht op de technische (uiterlijke) aspecten van leidinggeven. Deze eenzijdige benadering heeft geleid tot eenzijdige, vooral lineaire groei en is daarmee een belangrijke oorzaak van de crisis. Helaas zijn het juist dit soort eigenschappen waarmee je niet uit een crisis komt. Om Albert Einstein te citeren: "De significante problemen waarmee we kampen, kunnen niet worden opgelost vanuit hetzelfde niveau van denken van waaruit ze gecreëerd zijn." Anders gezegd is de essentie van het oplossen van 'oude' problemen in deze nieuwe tijd, dat het bewustzijn van mensen omhoog moet. Met ons oude bewustzijn blij-

De leidende krachten, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven, zijn doorgeslagen naar het ontwikkelen en beheersen van (eigen) deelbelangen, zonder oog voor het geheel.

ven we vastlopen in ego stukken en kunnen we hooguit de boel beter ordenen, waardoor het efficiënter loopt. We blijven dan slechts herschikken op het fysieke vlak. Gelukkig valt daarmee door nieuwe technologie veel te verdienen, letterlijk en figuurlijk, maar in essentie verandert er niet veel. Er is een rechtstreekse relatie tussen de kwaliteit en impact van leiderschap en het bewustzijn van de leider.

Jaap: Voor mij is de belangrijkste levensles voor iedere leider, eigenlijk voor ieder mens, dat de wereld buiten jezelf een uitdrukking is van je binnenwereld. Als we ons dat bewust zijn, dan kunnen we meters maken in onze ontwikkeling en in ons leiderschap. We hoeven dan niet langer naar anderen te wijzen als ons iets niet bevalt, maar we kunnen zelf aan de slag. Anders gezegd:

jouw leven, jouw woning, jouw bedrijf, de afdeling waar jij verantwoordelijk voor bent is niet anders dan een uitdrukking van je eigen bewustzijn. Bij eenmansbedrijven of kleine tot middelgrote bedrijven met één oprichter/eigenaar/directeur zie je dit het meest duidelijk. Maar ook in oudere en grotere bedrijven zien we hetzelfde verschijnsel, hier veroorzaakt door de kosmische wet dat gelijke energie gelijke energie aantrekt: het land krijgt de leider die het beste past en dat geldt ook voor leiding van afdelingen en gehele bedrijven. En hiermee komt een nieuwe leidinggevende op een afdeling terecht waar hij of zij zichzelf het beste in de spiegel ziet, zodat zowel voor die persoon als voor de organisatie weer een mogelijkheid open ligt voor een volgende stap in ontwikkeling. Over ontwikkeling van bewustzijn gesproken!

Peter en Jaap: Onze training 'Bewustzijn in bedrijf, leiderschap aan de nieuwe wereld' gaat over nieuw leiderschap en nieuw ondernemerschap. Uitgangspunt hierbij is dat we werken vanuit en aan een ruimer bewustzijn. We leren ondernemers, managers en leidinggevend hoe ze vele malen krachtiger en effectiever zijn als ze niet alleen maar verbonden zijn met hun eigen bedrijf, maar ook met het grotere geheel waarbinnen het eigen bedrijf opereert. Door zicht te hebben op de kern en

de ziel van je bedrijf en tegelijkertijd jezelf als leider goed te kennen wordt je kompas haarscherp. In de training leer je hoe je repeterende patronen kunt herkennen die bepaalde processen of soms zelfs een heel bedrijf lam kunnen leggen en je gaat verbanden zien tussen deze patronen en het bewustzijn wat hieraan ten grondslag ligt. Dit geeft meteen ingangen om dit aan te pakken. Ruimer bewustzijn brengt ons ook bij ons creatief vermogen als mens. We leren de wetten en methoden om onze creatiekracht gericht in te zetten in ons werk als verantwoordelijk leider.

Jaap: Ik ben enerzijds heel praktisch ingesteld, maar ik hecht ook veel belang aan een goed theoretisch kader. Op basis van veel praktijkervaring en studie heb ik een model ontwikkeld wat zicht geeft op de werking

van bewustzijn en leiderschap in bedrijven. Hiervoor begin ik met een onderscheid in vier lagen of aspecten van bewustzijn, een voor een verbonden met een dieperliggende kwaliteit van leiderschap. Bewustzijn begint met zelfreflectie: wie ben ik, wat heb ik in huis/kan ik goed, waar ben ik juist niet goed in, op welke manier vlieg ik nog wel eens uit de bocht. Deze eerste laag van bewustzijn geeft zicht op jouw eigen identiteit, op wie jij bent als *individu*. Een tweede laag behelst het bewustzijn van wat ik hier op aarde kom doen. Wat bezielt mij, wat is mijn bestemming in dit leven, wat zijn mijn dromen en

laag van bewustzijn gaat over onze verbondenheid met het *groter geheel*. Vervolgens is er het bewustzijn van een bron waar alles uit voortkomt, het universele bewustzijn. Peter sprak eerder al over het oneindig bewustzijn en hij citeerde Teilhard de Chardin met het verenigd veld van bewustzijn. Deze bron is het ankerpunt van universele waarden zoals rechtvaardigheid, liefde en integriteit, maar het is ook de bron waaruit alle leven voortkomt. Praktisch vertaald naar een bedrijf is het de ontstaansgrond of het fundament, de wortel van een bedrijf.

voor een grote samenleving.

Peter: In het model zien we haarscherp hoe de huidige crisis een gevolg is van een sterke disbalans tussen de linker kolom ('DEEL', eigen belang) en de rechter kolom ('GEHEEL', collectief belang). De leidende krachten, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven, zijn doorgeslagen naar het ontwikkelen en beheersen van (eigen) deelbelangen, zonder oog voor het geheel. Hoe presteer jij op school, als ondernemer, als politicus, en dan ook nog binnen je eigen kring van medescholieren, concurrenten en collega's,

In het model ligt een geometrie en systematiek verborgen, die aansluit op een aantal universele wetten en oude kennis. Dit draagt bij aan de krachtige werking van het model. De twee driehoeken vormen een Davidsster. Als we deze 3-dimensionaal zouden tekenen zijn deze driehoeken verbonden met de cirkel in het midden en ontstaat de dubbele stertetraëder. Dit is een van de platonische lichamen en tevens de vorm van een belangrijke geometrische lichtstructuur rond zowel de mens als de aarde. Voor de kenners van heilige geometrie is zichtbaar dat de zeven cirkels precies passen in de 'Bloem des Levens', een universeel symbool dat over de hele wereld kan worden aangetroffen, en zowel door de Egyptenaren, de Tibetanen, en in de Joods-christelijke traditie gezien wordt als de basisfiguur van creatie. De middelste cirkel (de Bron) zit hierbij precies op de plaats van het 'Zaad des Levens', het beginpunt van alle schepping.



idealen. We hebben het hier over *inspiratie*. Voor een bedrijf vaak vertaald als *missie*. Vervolgens is er het bewustzijn dat ik deel ben van iets groters, dat alles met alles verbonden is, dat alles wat ik doe of denk direct invloed heeft op het geheel en vice versa. Het heeft geen zin om mijn eigen afdeling Research en Development op orde te hebben als de afdeling Verkoop of misschien zelfs het hele bedrijf niet goed draait. Dit gaat nog een stap verder: het heeft geen zin om mijn eigen bedrijf goed te laten draaien als dat uiteindelijk ten koste gaat van de totale economie of van onze planeet. Deze derde

Deze vier lagen van bewustzijn zijn de basis van het Bewust Bedrijf Model®. Het model laat het verband zien tussen bewustzijn (de binnenwereld van de mens, groene cirkels) en alle fysieke, materiële aspecten die voortkomen uit ons bewustzijn (bedrijf, materie, bruine cirkels). Werkend in het model wordt duidelijk waar je aandacht ligt in je persoonlijke groei en in je bewustzijn en je ontdekt snel waar bij jou als mens of in een bedrijf de kracht zit en waar juist werk aan de winkel is. Want het model is niet alleen toepasbaar op je eigen persoonlijke leven, maar ook op een bedrijf, organisatie of zelfs

kortom: hoe ontwikkelt zich je ego? Jawel: de linker kolom is belangrijk: de structuur van je organisatie of bedrijf moet staan als een huis, en iedereen moet zich als persoon met al zijn/haar kwaliteiten optimaal kunnen ontwikkelen. En dan? Zonder samenwerking met anderen, dus zonder inzicht en verbinding met het grote geheel, zul je uiteindelijk niet overleven. De dikke-ik-economie kweekt uiteindelijk dikke mensen met een dikke huid; mensen die niet meer soepel en dus adequaat kunnen reageren op en in een wereld om ons heen die steeds sneller verandert.

Jaap: Om duidelijk te maken hoe het bewustzijnsniveau van een leidinggevende doorwerkt in de dagelijkse praktijk geef ik hier een voorbeeld. Ik beschrijf verschillende scenario's op basis van een actuele situatie in een ziekenhuis. De namen zijn aangepast vanwege privacy.

Henk is medisch directeur op de afdeling kindergeneeskunde en naast hem wordt Rogier aangesteld als nieuwe financieel directeur om de komende bezuinigingen tot een succes te maken. Henk is van nature hoeder van ruggengraat, de middelste kolom in het model: hij is kinderarts in hart en nieren en hij staat voor de missie van zijn afdeling en voor de kwaliteit van de zorg die zij bieden. Rogier is sterk gericht op de cirkel linksboven: hij is aangenomen om de interne organisatie op orde te brengen en vooral financieel gezond te maken. Henk is, zij het met lichte tegenzin, geneigd mee te bewegen met Rogier; dat is immers het beleid van hoger hand. Om duidelijk te maken hoezeer leiderschap wordt bepaald door bewustzijn bespreken we 4 verschillende scenario's, met steeds een ander bewustzijn bij Rogier (gekoppeld aan de eerder genoemde lagen van bewustzijn):

1. Rogier is alleen geïnteresseerd in de bedrijfsmatig/organisatorische kant (cirkel linksboven). Hij is zich niet echt bewust van zijn eigen wijze van optreden en het effect wat hij heeft op anderen (cirkel linksonder). Daarmee heeft hij niet door dat hij nogal rigide in elkaar zit, weinig gevoel toelaat en vooral ook niet open staat voor gevoel van anderen. Hij wordt al snel gezien als de koude saneerder. Er ontstaat een vijandige houding van vrijwel al het personeel t.o.v. Rogier. De oproepen om samen na te denken over een efficiëntere werkwijze komen niet binnen

en Rogier komt al snel tot de conclusie dat het terecht is dat hij hier is aangesteld om orde op zaken te stellen in deze 'hechte en onwillige club vakidioten'. Henk houdt het nauwelijks vol om hier een brugfunctie te vervullen.

2. Als Rogier bewustzijn heeft t.a.v. zichzelf (wie ben ik, hoe doe ik, welk effect heb ik op anderen: cirkel linksonder), dan is er een opening om zijn eigen onevenwichtigheid en eenzijdigheid onder ogen te zien en op te lossen. Hij zal leren beter contact met anderen te maken, zal minder rechtlijnig gaan kijken en zal zijn gevoel ook vaker mee laten wegen. Dit zal de communicatie met de afdeling verbeteren en er zal meer begrip zijn over en weer. Misschien is nog wel het belangrijkste dat dit meteen doorwerkt op de cirkel linksboven: organisatie intern. Doordat de leiding en de communicatie minder rigide is zullen de regels en afspraken ook minder rigide worden. De volgende stap in bewustzijn die nu open ligt voor Rogier is dat hij ziet dat zijn 'financiële systemen' niet wezenlijk anders zijn dan zijn eigen persoonlijke 'systeem', inclusief de blinde vlekken die daarin zaten.

3. Rogier maakt een volgende grote bewustzijnssprong als hij zich net als Henk weet te verbinden met de 3 cirkels in de ruggengraat (de missie en het unieke product van de afdeling en de bron waar ieder zijn energie uithaalt en waar de afdeling zijn gezamenlijke fundament ervaart). Dan kan er sprake zijn van een gedeeld uitgangspunt als goed kompas in de bezuinigingen. De belangrijkste waarden zijn duidelijk (middelste cirkel: de bron) en samen met de missie van de afdeling geeft dit een helder zicht op de uniciteit van het product van de afdeling, ook waarin ze zich juist onderscheidt van andere afdelingen in andere

ziekenhuizen. Dan wordt duidelijk welke activiteiten zonder al te veel problemen afgestoten kunnen worden en vooral ook welke dienstverlening wel en welke niet essentieel is om te behouden.

4. Een volgende stap zet Rogier als hij zich ook bewust wordt van het gegeven dat hijzelf en ook zijn afdeling in het kinderziekenhuis slechts een deel zijn van een groter geheel en dat al die delen van elkaar afhankelijk zijn. Dat is een noodzakelijke basis om veel meer dan voorheen samenwerking te zoeken met Henk. Een logische stap is dan ook dat de overige staf actief wordt betrokken in het bezuinigingsproces: het enorme dilemma waar de directie mee worstelt wordt open en eerlijk (ook zonder de ernst te verbloemen) bij de hele afdeling neergelegd met als uitgangspunt dat iedereen van zijn eigen werk het beste weet wat anders zou kunnen waardoor kosten kunnen worden bespaard met zo weinig mogelijk inleveren van kwaliteit van behandeling. Dit ruimere bewustzijn is ook de basis om verder te kijken dan zijn eigen taak (bezuinigingen leiden vanuit zijn eigen financieel perspectief). De scope wordt groter, er wordt gekeken naar mogelijkheden om met andere afdelingen binnen het ziekenhuis te onderzoeken wat er efficiënter kan (bijvoorbeeld ondersteuning, doorverwijzing, uitbesteding van bepaalde taken), maar er wordt ook gekeken welke behandelingen beter en/of goedkoper gedaan kunnen worden door andere ziekenhuizen. Dit kan het begin zijn van overleg over specialisaties tussen verschillende ziekenhuizen. Hier ontstaat letterlijk een 'hogere orde' organisatie; zowel de afdelingen kindergeneeskunde van de verschillende ziekenhuizen vormen samen een nieuw organisme met goed samenwerkende organen, welke in zijn geheel goed samenwer-

ken. Ditzelfde gebeurt binnen het eigen ziekenhuis en binnen de afdeling.

Dit enigszins versimpelde voorbeeld laat zien hoe het niveau van bewustzijn van sleutelfiguren in een afdeling bepalend is op welk niveau problemen worden opgelost en wat voor organisatie daarvan het gevolg is. Het laat zich raden wat er gebeurt als Rogier alleen vanuit de interne bedrijfsmatige focus zou blijven werken. Het veruimen van het bewustzijn (in het model het 'betreden' van andere cirkels) lijkt in deze beschrijving heel eenvoudig; in realiteit zijn dit allemaal flinke stappen die je niet alleen instrumenteel kunt zetten (als een nieuw management-trucje), maar die pas werken (en ook een doorwerking naar de buitenwereld krijgen) als de betreffende personen ook daadwerkelijk een slag in zichzelf hebben gemaakt. Er is een grote kans dat Rogier als persoon in beweging komt door hetgeen hij in zijn werk meemaakt. Het werk is letterlijk een 'bewustzijnsverruimer': mensen zeggen dingen tegen hem, confronteren hem, stimuleren hem. Hij ontdekt wat wel werkt en wat niet en gaandeweg verruimt zijn blik en ook zijn bewustzijn. Dit heeft vervolgens invloed op de persoon van Rogier, wat ook weer privé bij hem doorwerkt.

Een andere mogelijkheid is dat Rogier via allerlei impulsen buiten in zijn privé leven bezig is met zijn eigen ontwikkeling, bijvoorbeeld door zaken die met zijn kinderen spelen, door interesses, boeken die hij leest, een workshop of lezing die hij bezoekt, spanning in zijn relatie, etc. Hierdoor ontwikkelt hij zijn bewustzijn en dat komt zijn functioneren direct ten goede. Meestal zal het een wisselwerking zijn.

Jaap: De wisselwerking tussen binnenwereld (bewustzijn, groene cirkels) en buitenwereld (bedrijf, bruine cirkels) zien we in het model terug in de drie verticale kolommen. Een bedrijf met een heldere missie (groene cirkel midden boven) zal weinig moeite hebben om scherp te formuleren wat de kernactiviteit is en waarin zij uniek is t.o.v. andere bedrijven. Dit is een belangrijk ijkpunt bij alle beslissingen en deze bedrijven blijken hierin vaak ook sterk. Steeds vaker richten bedrijven zich met hun product uitsluitend op de vraag van de markt. Je ziet dat iedereen hetzelfde gaat doen en bij de eerste beste crisis vallen de bedrijven door de mand die te ver zijn afgeweken van hun corebusiness; ze hebben letterlijk geen ruggengraat. Een leuk voorbeeld zijn alle financiële producten waarmee verzekeraars zich jarenlang hebben bezig gehouden en die tegelijkertijd ook een molensteen zijn geworden. Niet voor niets wordt juist in deze tijd teruggegrepen op de ruggengraat van een bedrijf.

Een ander leuk verband vinden we in de linkerkolom tussen de binnenwereld (cirkel 'individu' linksonder) en de buitenwereld (cirkel 'bedrijf organisatie intern', linksboven). Als zich repeterende problemen

voordoen in een organisatie, dan is duidelijk dat er vergelijkbare repeterende patronen zijn bij de mensen die deze organisatie vormgeven. Bijvoorbeeld: er is steeds meer inefficiëntie door complexe administratieve controlesystemen. Verschillende pogingen om dit praktisch/organisatorisch op te lossen hebben alleen nog maar tot meer ellende geleid. Dan is duidelijk dat het probleem zit bij de personen die hiervoor verantwoordelijkheid dragen. Daar zal zeker een sterk patroon zitten van beheersing, controle, niet vertrouwen. Zo gaan zij met zichzelf, met hun werk en vooral met elkaar om. Er is pas kans op vooruitgang als er bij de sleutelpersonen en bij de teams zicht komt op dit patroon, als het open op tafel komt en vooral als dit patroon ook wordt aangepakt. Dit vraagt dus ontwikkeling van bewustzijn en ook persoonlijk werk van de betrokkenen.

Peter: Bij wat ik nieuwe leiders noem zie ik dat ze zich op alle vier (groene) bewustzijns-cirkels hebben ontwikkeld. Wellicht kent u zelf dit soort leiders in uw eigen omgeving, of hopelijk herkent u uzelf hierin. In de politiek vind ik helaas weinig goeie voorbeelden van nieuw leiderschap, daar wordt

naar mijn gevoel nog net iets te veel gedacht en gepreukt vanuit eigenbelang. Maar in het bedrijfsleven hebben we intussen in Nederland een paar 'grootheden' zoals Tex Gunning (ex-CEO Unilever en Vedio, nu Akzo Nobel) en Herman Wijffels. Ook de ex-premiers Ruud Lubbers en Dries van Agt zou ik in dit verband willen noemen, al valt op dat ze zich eigenlijk pas na hun politieke loopbaan hebben ontwikkeld als nieuwe leiders. Het zijn stuk voor stuk mensen die hun ego-ontwikkeling (cirkel individu) ruim achter de rug hebben; dus ze zijn niet meer op de eerste plaats bezig om zichzelf te manifesteren en te ontdekken. Ze zijn juist ook geïnteresseerd in de spirituele dimensie; het zijn mensen die het grotere geheel overzien en die leiderschap tonen met uitzonderlijk veel bezieling. En ze verhouden zich tot de bron, tot de universele waarden en de grondbeginselen van het bestaan.

Maar zoals ik al even aangaf: ook u kunt uzelf herkennen in dit beeld en het verder ontwikkelen, daar hoeft je geen CEO of premier voor te zijn (geweest). Echt nieuw leiderschap begint telkens bij innerlijk leiderschap, bij de moed om naar jezelf te durven kijken, daar verantwoordelijkheid voor te

nemen, en dit delen met en op te dragen aan een groter geheel. Dat is wat we proberen te faciliteren in onze trainingen.

Jaap: Het is niet zo dat een goede leider alleen bezig is met het hoogste niveau van bewustzijn. Hier geldt het principe van de Russische matroesjka poppetjes: in ieder groter poppetje, lees ruimer bewustzijn, zitten de kleinere poppetjes nog opgesloten, ook al krijgen ze soms minder nadruk. Die andere lagen van bewustzijn blijven van belang en blijven de basis vormen van het gehele bouwwerk. Ieder bedrijf zal gewoon winst moeten blijven maken, goed intern georganiseerd moeten zijn en aangestuurd door mensen die hun vak verstaan en op een open, frisse en volwassen manier communiceren en leidinggeven.

Peter en Jaap: Het is nu een uitdagende tijd om niet alleen je ego maar juist je ziel te laten spreken. Je hebt een ego nodig om te overleven, maar je bent niet je ego, net zoals je niet je lichaam bent. Je bent een levende ziel met een menselijk lichaam. En je ziel wil zichzelf leren kennen en ontwikkelen, kortom: bewustzijn laten groeien en

daarmee ook anderen inspireren. Daarmee verander je de wereld in een meer leefbare plek en daarmee zijn we in staat om in deze cruciale tijd het verschil te maken. Daaraan leren leiding te geven kan iedereen binnen zijn/haar werkgebied, dat is leiderschap en bewustzijn in organisaties en bedrijven. En dat levert behalve geld, vooral ook veel meer blijvend waardevels op. ◀

NOTEN:

- (geb. 1942), ex-directievoorzitter Rabobank Nederland, formateur van het laatste Balkenende kabinet, ex-voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) en voormalig Nederlandse bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington, nu econoom en hoogleraar duurzaamheid en maatschappelijke verandering aan de Universiteit Utrecht.
- Le Phénomène Humain*, gereedgekomen in de jaren dertig, postuum gepubliceerd in 1955. In dit boek beschrijft Pierre Teilhard de Chardin de evolutie als een proces dat leidt tot toenemende complexiteit, uitmondend in een verenigd veld van bewustzijn. De rol van de mens zal in dit proces uiteindelijk doorslaggevend zijn, met name de menselijke geest of gedachtekracht, waarmee naast een biosfeer ook een mentaal omhulsel ontstaat rondom de planeet: de noösfeer.

Peter Toonen (1958) is auteur, verteller en coach. Hij geeft lezingen, workshops en trainingen over teambuilding, intuïtieve ontwikkeling, aardehealing en de werking van de kalenders van de natuurlijke tijd. Al meer dan twintig jaar verschijnen van hem regelmatig publicaties, columns en boeken. Zijn laatste twee boeken zijn 'Energetisch Coaching' en 'De thuiskomende Aarde'. www.natuurlijketijd.nl
www.Mayatijd.nl
www.2012inspiratiespel.nl

Jaap Vermuë (1956) is initiator van 'Bewust Bedrijf, organisatieadvies en training'. Hij begeleidt bedrijven en verzorgt trainingen, waarin hij het volle potentieel van het menselijk bewustzijn weet te benutten in organisaties en bedrijven. Hij kijkt naar mensen en organisaties als energiesystemen die met elkaar resoneren. Hij ontwikkelde het Bewust Bedrijf Model®, een praktisch instrument om als bedrijf en mens meer in balans te komen en een nieuwe slag te maken in ontwikkeling. www.bewustbedrijf.nl