

VOORWOORD

Dit essay is het eindwerkstuk van de Voortgezette Opleiding Management die ik de afgelopen 2 jaar gevolgd heb aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle.

Deze managementopleiding richt zich in haar doelen en werkwijze voornamelijk op de rationele en beheersmatige aspecten van bedrijfsvoering.

In mijn persoonlijke leven maak ik een sterk spirituele ontwikkeling door. Ik merk steeds meer, dat ik mij wil richten op andere aspecten van leven en van mens-zijn: op waarden en op zingeving.

In dit essay wil ik een verbinding leggen tussen spiritualiteit en de gangbare theorieën van de opleiding met betrekking tot bedrijfsvoering.

Met dank aan:

Agnes Heethaar

Wolter van Hasselt

Zij waren een schuilplaats, een rots, een oase en een inspiratiebron tijdens deze zoektocht.

En Hanneke Haverkate

Zij wist de Essentie in een symbool te vatten.

SAMENVATTING

Dit essay is de weerslag van een zoektocht, een zoektocht naar succes in materiele en immateriële zin op individueel en organisatieniveau.

Een zoektocht naar succes vanuit de spirituele benadering, afgezet tegen de gangbare benadering.

De probleemstelling is:

“Hoe kun je als individu en als organisatie, ondanks de druk zowel van buitenaf als van binnenuit succesvol zijn en je doelen bereiken op een manier die meer rust en minder stress geeft: hoe kun je niet alleen het materiele nastreven maar ook werkelijk ten dienste staan van mens en maatschappij”.

Ik kom in mijn onderzoek tot de conclusie, dat we zowel materieel als immaterieel succesvol kunnen zijn en dat we in overvloed kunnen leven, mits we als individu en als organisatie een fundamentele keuze maken voor verandering. Het organisatieontwikkelingsmodel van Margarete van den Brink geeft te zien hoe deze ontwikkeling er in historisch en kosmisch perspectief uitziet. Het geeft aan in welke fase wij ons als individu en organisatie momenteel bevinden en waarnaar wij kunnen doorgroeien. Door vanuit de zeven spirituele wetten van succes (Deepak Chopra) te leven en te werken kunnen wij dat veranderings- en groeiproces ingaan.

Het kan allemaal simpeler en gemakkelijker wanneer we leven en werken vanuit intuïtie. Dat vraagt om een simpel organisatieconcept waarin de succesfactor is: een organisatie, die een product levert wat werkelijk ten dienste staat aan mens en maatschappij. En waarvoor als prestatie-indicatoren gelden: verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, bezielend leiderschap en de zeven spirituele wetten van succes.

Deze fundamentele keuze tot anders denken en handelen zal een bewuste keuze moeten zijn maar wordt vergemakkelijkt door de kosmische veranderingen van de overgang van het Vissentijdperk naar het Watermantijdperk.

Dit essay is een prospectieve studie naar hoe het anders zou kunnen.

Met het schrijven van dit onderwerp had ik een aantal doelen voor ogen:

1. op individueel niveau
2. op organisatieniveau
3. op kennis- en ontwikkelingsniveau

Op individueel niveau is deze zoektocht een worsteling geweest; een worsteling tussen ratio en intuïtie, tussen theorie en praktijk. Het is verrijkend geweest, maar ook confronterend: Handel ik zelf vanuit deze andere manier van denken of conformeer ik mij nog steeds aan het oude, het vertrouwde? Welke consequenties heeft dit voor mij in de praktijk?

Ik heb mijn visie kunnen verwoorden vanuit de gedachte, dat leven en werken vanuit intuïtie anders is dan vanuit het cognitieve model.

Deze visie is niet concreet of tastbaar te maken: het valt pas “te bewijzen” als het neergezet wordt en wanneer van daaruit blijkt dat het werkt!

Ik wil hiervoor gaan!

Het schrijven van dit essay is een grote stap geweest in mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik wil meer vanuit mijn intuïtie leven en werken. Ik heb weer een wikkkel van mezelf af kunnen halen!

In de huidige manier van bedrijfsvoering spelen beheersing en controle een grote rol: de rationele benadering van probleemoplossing lijkt de enige juiste. In mijn onderzoek ben ik

erachter gekomen, dat, wat voor mij individueel geldt, ook opgaat voor organisaties: leven en werken vanuit intuïtie levert meer succes op.

De gangbare managementtheorieën (w.o. het organisatie ontwikkelingsmodel van Greiner) spelen zich voornamelijk af in de bureaucratische fase (fase 3) van het groeimodel van Van den Brink. Uit mijn onderzoek blijkt, dat het voor organisaties mogelijk is om uit de zich steeds herhalende cyclus van groei – crisis – groei – crisis (model Greiner) te komen. Het groeimodel van Van den Brink laat een ontwikkeling in een groter geheel zien. Door te leven en werken vanuit de zeven spirituele wetten van succes kun je de cyclus van Greiner doorbreken en op een werkelijk ander ontwikkelings- en bewustzijnsniveau komen. Het kan dus simpeler en eenvoudiger. Binnen dit organisatieconcept, waarin de mens centraal wordt gesteld, zal er ruimte zijn voor creativiteit; kunnen medewerkers optimaal functioneren en staat de organisatie ten dienste aan mens en maatschappij. Een instrument om dit te bereiken is bezielend leiderschap.

Dit zijn slechts de uitgangspunten. Veel vragen leveren deze op met betrekking tot de organisatiestructuur. Een nader onderzoek naar een dergelijke organisatiestructuur is aan te bevelen en zou ik graag willen uitvoeren.

Op kennis- en ontwikkelingsniveau heeft dit essay tot doel binnen mijn organisatie een discussie los te maken over “hoe kan het anders?”. Van harte hoop ik, dat dat het geval zal zijn. Graag wil ik deze visie uitdragen en er met anderen over in gesprek gaan. Hoewel het mogelijk nog enige tijd zal duren voordat deze gedachte algemeen geaccepteerd zal worden, vind ik het belangrijk deze visie neer te leggen, juist om iets in beweging te brengen. En, om vanuit de zeven spirituele wetten te spreken: iets wat vanuit Essentie in gang gezet wordt, heeft tijd nodig om te groeien. Ik hoop, dat er ooit een moment komt dat dit stuk als inspiratiebron tot echte verandering kan dienen!

Succes is een gevolg van vertrouwen en geduld; van iets uitzetten en dan loslaten, vanuit de intentie om ECHT iets te bereiken.

SUCCES!

INHOUDSOPGAVE

0.	Inleiding	5
0.1	Aanleiding	5
0.2	Probleemstelling	6
0.3	Doelstelling	6
0.4	Opzet	7
1.	De zeven spirituele wetten van succes	8
1.1	Wat verstaan we onder succes	8
1.2	De zeven spirituele wetten van succes	9
1.3	Wat betekenen deze wetten voor mij persoonlijk	12
1.4	Wat betekent dit voor organisaties	13
2.	De noodzaak van maatschappelijke veranderingen	16
3.	Veranderend leiderschap	18
3.1	Naar bezielend leiderschap	18
3.2	Stijl van leidinggeven	20
3.3	Teamrollen	21
3.4	Conflicthantering en onderhandelen	21
3.5	Hoe is dat voor mij persoonlijk	22
4.	Organisatieontwikkeling	23
4.1	Model Greiner	23
4.2	Spiritueel ontwikkelingsmodel	23
4.3	Vergelijking model Greiner / model Van den Brink	26
4.4	Omgaan met weerstand	27
5.	De zeven spirituele wetten van succes in de praktijk	28
5.1	Projectplan	28
5.2	Conclusie	30
6.	Tot Slot	32
	Inspirerende en ondersteunende literatuur	33

0. INLEIDING

0.1 Aanleiding

In mijn werk als leidinggevende word ik regelmatig geconfronteerd met processen waar ik niet goed raad mee weet.

De moderne wereld heeft een open structuur; veranderingen dienen zich steeds sneller aan. Maatschappelijke veranderingen, wet- en regelgeving van overheidswege en daaraan gekoppeld organisatieveranderingen leiden tot een geestdriftig gesleutel aan systemen en processen. Een organisatie moet immers adequaat kunnen reageren en anticiperen op alle (toekomstige) veranderingen in de maatschappij.

Nieuwe werkwijzen, tactieken en protocollen worden daartoe ontwikkeld. De druk van buitenaf is soms zo groot, dat er op voorhand al stappen ondernomen worden, zonder dat duidelijk is of dat wel echt nodig is en of de aangekondigde maatregel überhaupt geïmplementeerd wordt. Soms lijkt het of we met elkaar voor de feiten uit hollen, soms lijkt het of we alleen maar achter de feiten aan hollen.

Hogere productie, kostenbesparing, een groter marktaandeel: het lijkt alleen maar te gaan om hoe als organisatie te overleven.

Er ligt een enorme druk om hieraan mee te doen, om nieuwe ontwikkelingen voor te zijn, alles af te dekken, in te kaderen. Doe je dit niet, dan doe je niet meer mee, dan mis je de boot; zo lijkt het althans, dat is de gangbare opinie.

Deze druk leidt tot (nog) meer regelgeving, meer protocollen, meer papier, meer chaos. Wat nu geregeld is, kan over een tijdje onder invloed van veranderende wet- en regelgeving weer anders zijn. Gevolg: nieuwe regelgeving enz. enz. enz.. De cirkel is rond.

Nota's, protocollen, verslagen. Veel komt er in korte tijd langs waarvan verwacht wordt dat je alles tot je neemt en je eigen maakt. Ik word er soms moe van. En met mij meerdere mensen.

Vragen die bij me opkomen:

Zou het niet anders kunnen? Eenvoudiger? Een simpele oplossing voor een probleem lijkt bijna niet meer in deze tijd te passen.

Kunnen deze knellende, in-ge-wikkelde* patronen en banden niet losser, niet vrijer waardoor je als individu, als individu binnen de organisatie en als organisatie veel makkelijker kunt opereren en toch economisch gezond en levensvatbaar zijn.

Kun je je als individu en als organisatie je zodanig ont-wikkelen* dat je in de volle vrijheid van het menszijn kunt handelen?

Ikzelf ervaar de druk van: alles moeten weten, in de hand moeten hebben, de problemen op voorhand al in kaart moeten hebben. Een sterk controle-mechanisme wat binnen de organisatie (en maatschappij) ontwikkeld is en waarin ik heel lang ben meegegaan en mijzelf daarin ook sterk ontwikkeld heb.

Mijn rationele kant zegt mij, dat ik dat ook MOET. Ik moet alles weten, alles in de hand hebben en zoveel mogelijk de problemen voor zijn.

Mijn intuïtieve kant reageert anders, als ik deze tenminste toelaat. Dan handel ik naar mijn gevoel, niet volgens protocol; dan wordt me verweten dat ik te snel ben, te kort door de bocht. Terwijl het naar mijn gevoel de juiste weg is en de eenvoudigste weg. En dus blijkbaar ook de snelste weg. Ik voel dat er dan een rem op gezet wordt, waardoor het proces stagneert. Dat begrijp ik dan niet goed.

Veel laat ik bepalen door de waan van de dag, het opvolgen van protocollen, het beheersen van processen, het voorkomen van problemen. Weinig laat ik me leiden door mijn intuïtie.

0.2 Probleemstelling

Hoe kun je als individu en als organisatie, ondanks de druk zowel van buitenaf als van binnenuit succesvol zijn en je doelen bereiken op een manier die meer rust en minder stress geeft; hoe kun je niet alleen het materiele nastreven maar ook werkelijk ten dienste staan van mens en maatschappij.

In dit essay zou ik dat nader willen onderzoeken.

0.3 Doelstelling

Wat wil ik bereiken met dit onderwerp?

Het is voor mij een zoektocht; een zoektocht naar verschillende dingen.

Hierin spelen een aantal aspecten / componenten een rol die voor mij onderling nauw met elkaar verweven zijn.

Ik wil deze doelstelling definiëren op verschillende niveaus:

1. individueel niveau
2. organisatie niveau
3. kennis- en ontwikkelingsniveau

ad. 1: op het individuele niveau is het een persoonlijke zoektocht; een persoonlijk “leren”. Ik wil hierin leren mijn ideeën en visie te verwoorden. Ik wil leren accepteren, dat leven vanuit intuïtie een leven is vanuit een ander bewustzijnsniveau wat ik niet aan iedereen (rationeel) duidelijk kan maken. Woorden (ratio) schieten hierin tekort. Ik wil leren accepteren dat iets “is, zoals het zich voordoet”, zonder dat te beredeneren in vertrouwen op mezelf en op dat wat groter is in mezelf of om me heen.

Het is voor mij een persoonlijk proces, een zoektocht naar visie, naar zingeving, naar drijfveren.

Mijn rationele kant is gedurende mijn leven sterk ontwikkeld. Ik kan me ook heel sterk richten op het “weten” (kennis). Dat geeft me houvast.

Ik ervaar de laatste jaren, dat er ook een ander “weten” is, een innerlijk weten; mijn intuïtie.

Ik merk, dat leven vanuit intuïtie het leven makkelijker maakt, dat ik daardoor juistere beslissingen kan nemen. Graag wil ik dat meer ontwikkelen.

Dit essay is een weerslag van mijn worsteling tussen ratio en intuïtie. Dat proces wil ik aangaan en volledig doormaken.

ad. 2: Op organisatieniveau wil ik met dit essay iets neerzetten wat bijdraagt aan verandering.

Wat bijdraagt aan een andere manier van denken en handelen.

Vragen die ik hierbij heb:

Hoe kun je de druk van buitenaf weerstaan?

Hoe kunnen medewerkers optimaal functioneren?

Hoe kan een organisatie economisch tot bloei komen?

Hoe kan het simpeler, hoe kan het eenvoudiger?

Hoe komt er ruimte voor creativiteit, voor individuele talenten?

En ook: wat is de bijdrage van de organisatie aan de maatschappij; is het een onderdeel van en staat het ten dienste van de maatschappij?

Wat gebeurt er binnen een organisatie wanneer deze meer intuïtief, meer menselijk wordt?

Deze vragen zullen verderop in dit essay aan de orde komen.

ad. 3: Op kennis- en ontwikkelingsniveau wil ik met dit essay een discussie losmaken over hoe het anders zou kunnen. Ik realiseer me, dat wat in dit essay aan de orde komt, een (nog) niet algemeen geaccepteerde visie is.

Ik zie het als een soort “missie” dit essay te schrijven; simpelweg omdat ik erin geloof en naar wil leven, werken en handelen.

Ik geloof, dat er een manier is om uit de huidige chaos te stappen en het leven eenvoudiger te laten zijn.

Ik realiseer me ook, dat deze visie weerstand op kan roepen en dat deze visie van de tafel geveegd wordt omdat het voor sommige mensen “niet te realiseren” is, of niet te begrijpen, niet te rationaliseren is. Misschien wel te simpel is.

Het vraagt een andere manier van denken en van handelen. Het vraagt inzicht van managers in de onzichtbare processen. Het vraagt om erkenning van het feit, dat zich onzichtbare processen voordoen en vraagt inzicht in de uitwerking hiervan op ons menselijk handelen.

Vanuit deze visie neem ik een bepaalde mate van vrijheid om op strategisch en tactisch niveau een eigen inkleuring te geven van de afdeling GV (Gespecialiseerde Verzorging) waarbinnen ik als leidinggevende werkzaam ben.

0.4 Opzet

Hoofdstuk 1: als vertrekpunt van deze zoektocht neem ik het boek “De zeven spirituele wetten van succes”, geschreven door Deepak Chopra. Hij beschrijft hierin de basis voor een andere manier van denken en handelen; voor individuen maar ook voor organisaties.

Ons leven, ons zijn op deze aarde ligt verankerd in het grotere geheel van de kosmos. Kosmische veranderingen hebben gevolgen voor onze leef- en handelswijze. De maatschappelijke veranderingen als gevolg van deze invloeden beschrijf ik in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 komt het begrip leiderschap aan de orde. Welke stijl van leidinggeven past in een veranderende maatschappij en dus in een veranderende organisatie?

Vanuit bovenstaande is het interessant om te kijken op welke manier een organisatie zich zal ontwikkelen. In hoofdstuk 4 zet ik organisatieontwikkeling in historisch en kosmisch perspectief.

Tot slot hoofdstuk 5, een praktische invulling van de zeven spirituele wetten, gebaseerd op het projectplan 2005 van de GV.

** De begrippen in-ge-wikkeld en ont-wikkelen worden in dit essay vaker gebruikt. Ik gebruik deze in de letterlijke zin: jezelf in- of ontwikkelen, de wikkels er om heen draaien of de wikkels er juist afdraaien.*

“SUCCEES HEEFT VELE ASPECTEN, WAARVAN MATERIELE RIJKDOM ER SLECHTS EEN IS.” (Deepak Chopra)

1. DE ZEVEN SPIRITUELE WETTEN VAN SUCCES

In dit hoofdstuk wil ik omschrijven wat onder “succes” wordt verstaan aan de hand van de zeven spirituele wetten van succes naar het boek van Deepak Chopra.

1.1 Wat verstaan we onder succes?

Volgens de Van Dale is succes: een goede afloop, uitkomst of uitslag; welslagen; bijval. In deze maatschappij wordt succes over het algemeen gerelateerd aan het hebben en/of vergaren van materiele rijkdom, geld, aan welvaart. Succes lijkt in dat geval het resultaat te zijn van hard werken, je best doen, zorgvuldige planning en tomeloze ambitie vaak ten koste van anderen. Je wilt immers iets (materie) bereiken! Als dat materiele doel bereikt is, wordt door de omgeving gezegd dat je geslaagd bent in het leven; succesvol bent.

Hetzelfde geldt voor organisaties: organisaties worden als succesvol beschouwd als de jaarcijfers goed zijn, de targets behaald en er sprake is van winstmaximalisatie.

Binnen mijn eigen organisatie bijvoorbeeld, zijn de kritische succesfactoren op tactisch en operationeel niveau: klant- en medewerkers zijn tevreden en het leveren van een kostendekkend product. Ten behoeve van deze succesfactoren zijn een aantal meetinstrumenten (prestatieindicatoren) ontwikkeld zoals een klantenmonitoring, (tussen) evaluaties van zorg, arbo richtlijnen n.a.v de RIE en productie- productiviteitsnorm.

De Van Dale laat in zijn omschrijving van “succes” zien, dat het niet alleen om materiele welvaart hoeft te gaan. Hierin zitten ook elementen van geluk, welzijn, tevredenheid en saamhorigheid.

Het leven is meer dan het vergaren van “materie”, van de dingen die zichtbaar zijn. Er zijn meerdere aspecten die het leven de moeite waard maken om te leven. Succes richt zich ook op de niet-zichtbare kanten van het leven: gezondheid, geluk, vrijheid, welzijn, het hebben van goede relaties, zingeving.

Deepak Chopra geeft een andere definitie van succes:

“Succes is het vermogen om alle wensen moeiteloos te kunnen vervullen en het gestaag verwezenlijken van doelen die de moeite waard zijn”.

Het uiteindelijke doel van ieder mens is een leven wat harmonieus, moeiteloos, vreugdevol en liefdevol verloopt.

Hoe bereik je dat?

Hoe bereik je je doel zonder hard te werken, zonder de druk van “moeten”, zonder controle, zonder dat je gezondheid eronder lijdt, zonder dat het ten koste gaat van je medemens of de natuur?

Ik denk, dat daarvoor een andere benadering van het leven en alles wat zich daarin aandient nodig is: een meer spirituele benadering. Een benadering van meer bezieling, van het zich richten op hogere doelen.

Tot op heden richten we over het algemeen ons leven als volgt in: om ons doel te bereiken moeten we hard werken, processen beheersen, controle houden over wat er gebeurt of mogelijk gaat gebeuren. We werken hard om de symbolen van het leven (geld, auto, status enz) te vergaren; maar symbolen zijn vergankelijk, ze komen en gaan. Het levert niet het

geluk op dat we ons zelf toewensen. Dat maakt, dat we nog harder gaan werken, nog meer controle willen houden, nog meer willen beheersen. En zo is de cirkel rond.
Dit is een benadering naar BUITEN gericht.

De spirituele benadering is een omgekeerde: in plaats van al het goede wat in jezelf zit maar “weg te geven”, zodat je helemaal uitgehold wordt, kan alles wat je jezelf toewenst naar je toe komen. Moeiteloos en vanzelf. Zodat je in harmonie met de natuur en alles om je heen met plezier en in liefde kunt leven. Creatief kunt zijn vanuit je Zelf.

Daartoe is nodig dat we ons ont-wikkelen. Dat we dichterbij onze eigen Essentie komen. Essentie is, dat wat we in wezen, in onze diepste kern zelf zijn; Essentie is, dat we leven en handelen vanuit de Bron.

Dit is een benadering naar BINNEN gericht.

Hoe komen we daar?

Deepak Chopra geeft in zijn boek zeven spirituele wetten, die leiden tot een succesvol leven voor mens en organisatie. Als we ons deze kennis “eigen” hebben gemaakt hebben we in ons het vermogen met moeiteeloos gemak onbegrensde rijkdom te verwerven en iedere onderneming met succes te voltooien.

In de volgende paragraaf volgt een korte uitleg van deze zeven spirituele wetten.

1.2 De zeven spirituele wetten van succes

Van Dale: “Een wet is een van het hoogste gezag uitgaande erkende bindende regel of een geheel van regels waarnaar men zich richt of zich te richten heeft in zijn gedragingen”.

Dit heeft betrekking op wetten, die door mensen ontwikkeld zijn ten behoeve van de samenleving en/of het individu. Het heeft een dwingend karakter: iedereen wordt geacht zich eraan te houden. Er zijn ook andere wetten: natuurwetten. Dat zijn de wetten waar Deepak Chopra het over heeft. Natuurwetten zijn een gegeven, een wetmatigheid waarnaar je overeenkomstig moet handelen om problemen te voorkomen..

Een natuurwet is het proces waarbij het onzichtbare zichtbaar wordt.

De zeven wetten

1. De wet van pure potentialiteit; leven vanuit je Essentie

Dat is de wet van de eenheid; achter de oneindige diversiteit van het leven gaat de eenheid van een alomtegenwoordige ziel schuil. Dat is wie je in essentie bent, je eigen aard, je eigen zijn. Het is je eigen “IK”, je kracht, je creativiteit, je diepste goddelijke wezen.

Wanneer je bij je eigen kracht, je eigen Essentie kunt komen en van daarnaar luistert en handelt kun je een volledig, vrij, onafhankelijk mens zijn, levend in vreugde en geluk. Door zelfverwerkelijking kunnen we deze bron aanboren.

Dat betekent, dat onze enige referentie onze eigen Essentie is, dat wat en wie we werkelijk zijn.

Niet de dingen om ons heen zijn ons referentiekader, maar onze eigen “Essentie”.

Contact maken en in contact zijn met onze Essentie betekent, dat we over pure kennis, onbeperkte creativiteit en diepe inzichten kunnen beschikken. We kunnen dan leven in en uit vrijheid, zonder angst en in openheid steeds weer nieuwe uitdagingen aangaan.

Het is een erkennen van deze onmetelijke en onuitputtelijke bron die in ieder mens aanwezig is. Het is het woekeren met je talenten: steeds opnieuw deze aanboren en gebruiken. Dat

betekent niet, dat deze altijd manifest aanwezig is; het is iedere keer weer vallen en opstaan, steeds maar waakzaam blijven om je eigen kracht te laten spreken en het steeds verder ontwikkelen van jezelf, als je het aandurft!

2. De wet van het Geven en Ontvangen

Geven en Ontvangen kan niet los gezien worden van elkaar. Geven brengt Ontvangen met zich mee en Ontvangen houdt automatisch Geven in. Het zijn beide aspecten van de energiestroom van het universum, van het ZIJN. De stroom van Geven en Ontvangen is als een natuurwet; wordt deze onderbroken dan stagneert de energiestroom. Vergelijk het met het stromen van het bloed: stroomt dit niet, gaat het klonteren, stollen met alle gevolgen van dien. Daarom moeten we geven en ontvangen om ervoor te zorgen dat rijkdom en overvloed blijven circuleren in ons leven.

Dus eigenlijk is het heel simpel: hoe meer we geven, hoe meer we ontvangen. Als we Geven vanuit een onbaatzuchtige houding, krijgen we hetzelfde of zelfs meer, terug.

Door aandacht, waardering te geven, krijgen we aandacht en waardering terug.

Als we vreugde bij de ander brengen, krijgen we vreugde terug.

Geven we liefde, krijgen we liefde terug.

Zorgen we voor materiele welvaart bij onze medemens, dan zal het ook ons aan niets ontbreken.

Het universum, de pure potentialiteit, zorgt ervoor dat je altijd genoeg hebt. Als je leert om te geven, onbaatzuchtig, creëer je een energiestroom die maakt, dat je alles krijgt wat je nodig hebt. Dit principe werkt overal en altijd en geldt zowel voor individuen als voor organisaties, is universeel!

3. De wet van oorzaak en gevolg

Simpelweg: alles wat ons overkomt hebben we zelf in beweging gezet. Actie levert altijd reactie op. Alles wat we in beweging hebben gezet, is ontstaan door ons handelen, onze besluiten of door onze gedachten. Wat we zaaien, oogsten we. Deze wet is nauw verwant aan de tweede wet: de wet van het geven: als we goede dingen doen, of goede gedachten hebben, krijgen we goede gedachten terug. Doen we of denken we slechte, negatieve dingen, krijgen we slechte, negatieve dingen terug. Alles wat er op dit moment zich voordoet is het resultaat van de keuzes die in het verleden zijn gemaakt.

Of het nu bewuste of onbewuste keuzes zijn: het zijn de keuzes die het leven maken tot wat het nu is, zoals het zich nu voordoet.

Om te komen tot een juiste bewuste keuze kunnen we ons iedere keer twee dingen afvragen:

- wat zijn de consequenties van deze keuze?
- zal de keuze die ik maak de mensen om mij heen en mezelf gelukkig maken?

Als je je bij het stellen van deze vragen naar binnen richt, zal je ware Essentie, de pure potentialiteit, je antwoord verschaffen op deze vraag, waardoor je de enig juiste keuze van dat moment zult maken. Geeft je lichaam een aangenaam gevoel aan, is dat het signaal voor de juiste keuze. Een onaangenaam gevoel geeft aan, dat het niet de juiste keuze voor dat moment is. Je ziel kent het juiste antwoord. De ziel is intuïtief, holistisch, contextueel, relationeel; niet gericht op winnen of verliezen. Het zoekt contact met de kosmische computer (de pure potentialiteit, pure kennis en oneindig organisatievermogen) en houdt met alles rekening.

“Luister naar je hart; dat kent alles omdat het afkomstig is uit de ziel van de wereld” (uit: De Alchemist, Paulo Coelho).

4. De wet van de minste weerstand

Oftewel: “Doe minder en bereik meer”. Een principe uit de eeuwenoude Vedische filosofie uit India.

De natuur zit vol voorbeelden.

Gras *probeert* niet te groeien, het *groeit* gewoon.

Een bloem *probeert* niet te bloeien, ze *bloeit*.

Een hond *weet*, wanneer er onraad dreigt.

Een gierzwaluw komt ieder jaar op *21 april* op zijn oude nest terug om eind juli weer naar Zuid-Afrika terug te vliegen.

In de natuur kost het leven geen moeite; dingen gebeuren. Het is een natuurlijk, vanzelfsprekend proces. De natuur (plant en dier) handelt vanuit zijn eigen kennis, zijn eigen weten.

Het is de menselijke natuur om haar dromen te verwerklijken, gemakkelijk en zonder moeite vanuit de kennis van de ware Essentie, de pure potentialiteit.

De meeste energie verspillen we met het bevestigen van onze belangrijkheid. Je hoeft niet zo nodig iets te bewerkstelligen, iets na te jagen, macht te hebben of te streven naar goedkeuring. Je zet simpelweg iets in gang en laat het dan los om het de tijd te geven om zich te ontwikkelen. Het zal vanzelf groeien.

Wanneer je uitgaat van de situatie zoals die zich voordoet en deze totaal en volkomen accepteert zoals ze is, zonder oordeel, zonder frustraties kun je vanuit je eigen Essentie de verantwoordelijkheid voor de situatie nemen: ik kan dit moment transformeren tot iets wat ik werkelijk wil.

5. De wet van intentie en wens

Wat houdt “intentie” in? Het gaat dieper dan bedoeling of wens. Het is een krachtig willen; intentie is de werkelijke kracht die aan de wens ten grondslag ligt. Intentie geeft richting aan wat je wilt bereiken, zonder duidelijke invulling van het resultaat, of, zoals Chopra het omschrijft: “Intentie is de wens zonder gehechtheid aan het resultaat”.

Intentie gaat samen met aandacht. Heb je ECHTE aandacht voor iets dan is dat de voedingsbodem voor groei, voor sterker worden. Iets gaat dood wanneer er geen aandacht aan besteed wordt.

Intentie is een krachtige energie, die maakt dat je, als je de natuurwetten zijn gang laat gaan, en deze laat stromen, al je dromen en wensen kunt vervullen.

“Als je echt iets wilt bereiken, zal het hele universum samenspannen om ervoor te zorgen dat je je droom verwezenlijkt”. (uit: De Alchemist, Paulo Coelho)

6. De wet van het afstand nemen

Mensen zijn voortdurend op zoek naar zekerheden in het leven: financiële zekerheid, materiele zekerheid; willen vasthouden aan het bekende, het vertrouwde. Op zoek naar veiligheid en geluk.

“Als ik maar voldoende geld heb, kan ik eindelijk de reis van mijn dromen maken”

“Als ik deze verzekering afsluit, kan me niets meer overkomen”

De behoefte aan zekerheden maakt dat we ons leven aan alle kanten “dichttimmeren”. En dat alles gebaseerd op angst en onzekerheid.

Wanneer we ons niet laten leiden door angst (“angst is een slechte raadgever”) en onzekerheden, maar het onbekende in vertrouwen en onbevangen tegemoet kunnen treden zal er zich een wereld van nieuwe en ongekende mogelijkheden openbaren.

We zullen afstand moeten nemen van het stoffelijke, het resultaat. We moeten niet de intentie opgeven, maar wel “de gehechtheid aan het resultaat” (zie de 5^e wet). Laat het open, laat de zekerheden, het vertrouwde los; leef je leven vanuit je eigen IK, je eigen Essentie en ongekende mogelijkheden zullen zich voordoen.

7. De wet van het doel in het leven

Ieder mens is uniek. Ieder mens is mens geworden op deze aarde om een eigen rol te vervullen, om een doel te bereiken.

Ieder mens heeft een eigen behoefte, een uniek talent en een unieke manier om deze talenten werkzaam te laten zijn, meegekregen naar deze aarde.

Het doel van het leven bestaat uit 3 componenten:

- ontdekken wie je in essentie bent
- erkennen en gebruiken van je eigen unieke talenten
- ten dienste staan van de mensheid en van de natuur

“Het leven wil, dat je je eigen legende leeft.....” (uit: De Alchemist, Paulo Coelho)

Bovenstaande zeven spirituele wetten van succes kunnen niet los gezien worden van elkaar; ze hangen nauw met elkaar samen. Samen vormen ze de basis voor een leven in overvloed, ten dienste van de mensheid, van de kosmos, van alles wat IS.

Zowel voor de individuele mens als voor een organisatie een uitdaging om hiermee aan de slag te gaan.

1.3 Wat betekenen deze wetten voor mij persoonlijk?

Het weidse polderlandschap vol ruimte en vrijheid waarin ik ben opgegroeid wil ik hiervoor als metafoor gebruiken. Ruimte en vrijheid om me heen; beklemming en angst binnen in me. De vrijheid en ruimte die ik om me heen heb gevoeld wil ik ook van binnen voelen en ervaren. Daartoe helpen en inspireren de zeven wetten mij.

Mijn rationele kant heeft zich gedurende mijn leven sterk ontwikkeld. Het heeft me veel opgeleverd; ik had het nodig om me in de jungle van het leven staande te houden. Het gaf me de kracht om mezelf te kunnen manifesteren, mezelf te laten zien zoals ik dacht dat ik MOEST zijn. Ik wilde aan de eisen van het leven (=de ander) voldoen dus werkte ik keihard om mezelf daarin te bewijzen. Ik was de sterke, krachtige vrouw die alles aankon, niets teveel was.

Ik schakelde mijn gevoel uit; mijn leven bestond uit beheersen en controle. Alles willen overzien, in de hand willen houden, zekerheden opbouwen. Het werd een kwestie van overleven in plaats van leven.

Dat kun je heel lang volhouden.

Op zeker moment kwamen er barstjes in dat masker: gevoel van binnen uit laat zich niet opsluiten. Ik kreeg het gevoel “topzwaar” te worden, me niet meer staande te kunnen houden. Ik ging nog harder werken, nog meer mijn best doen, nog meer controleren. Kortom steeds krampachtiger leven.

Steeds meer van mezelf vervreemd raken: wie ben IK?

En: is dit nu het leven?

In dat weidse polderlandschap ben ik grootgebracht met de Bijbel. Hoewel gebracht vanuit de streng reformatorische, dogmatische traditie spraken deze verhalen over “verandering”, “ommekeer”, van vrijheid, van een mogelijkheid voor een “ander leven”. Iets daarvan is in mij blijven hangen. Het zou toch anders moeten kunnen?

Van dat heel kleine lichtje, dat sprankje hoop op iets anders, iets beters, werd ik me op zeker moment bewust. Hier wilde ik wat mee.

Stukje bij beetje kwam ik hiermee in contact, door veel pijn en verdriet heen. Dat was mijn eigen IK, mijn ware zelf – mijn Essentie-.

Het voelde als een Thuiskomen; het gaf me vrijheid en ruimte. De ruimte en vrijheid vanuit mijn jeugd in die polder ervaren, begon ik in mezelf te voelen, te ervaren. Het maakte, dat ik minder krampachtig werd, meer MEZELF kon zijn, me niet meer hoefde te verbergen achter het masker van de sterke vrouw.

Mijn Essentie: een schitterende edelsteen, die verpakt was in diverse lagen cadeaupapier, in een doos met een strik eromheen. Door er iedere keer een laag af te wikkelen, wordt deze steen steeds beter toegankelijk, steeds meer zichtbaar ook. Regelmatig schiet ik weer terug in mijn oude patroon van controleren, rationaliseren. Dan verstop ik mijn Essentie weer in één of meerdere wikkels van (cadeau-) papier.

In dat proces bevind ik me nu: ik weet dat deze edelsteen zich in mij bevindt en als ik deze in zijn volle glorie aanwezig laat zijn, kan ik een succesvol leven leiden. Echter, mijn ego, mijn ratio bepaalt mijn handelen in sterke mate, waardoor deze steen, mijn Essentie, weer in-ge-wikkeld wordt.

De zeven spirituele wetten helpen me bij het iedere keer weer terugkeren naar mijn Essentie. Deze wetten vragen van mij: vertrouwen, onbaatzuchtigheid, waakzaamheid, ontvankelijkheid en loslaten. Dit is een proces van vallen en opstaan, van doodgaan en opnieuw geboren worden een cyclus van iedere keer weer opnieuw proberen en steeds een stapje verder komen! Vanuit deze Essentie weet ik, dat deze wetten werken, dat ik deze toe moet passen om als echt mens te kunnen leven, om succesvol te kunnen zijn.

Succesvol voor mezelf, maar ook voor de wereld om me heen want mijn Essentie is de bron, die in contact staat met ALLES, het hele universum, die universele rijkdom, liefde en kennis in zich herbergt.

“Wie alles kent behalve zichzelf, weet niets”. (uit: het Evangelie van Thomas, Logion 67)

1.4 Wat betekent dit voor organisaties?

Bovenstaand persoonlijk verhaal kan als metafoor dienen voor een organisatie: de organisatie als mens.

In mijn huidige werksituatie herken ik veel van wat ik in mijn persoonlijke situatie ervaar of ervaren heb.

Een organisatie, die vanuit de rationele benadering gericht is op beheersen, controleren en beredeneren.

Daartoe worden protocollen, nota's ontwikkeld; vergaderingen belegd om deze te bespreken en te implementeren. Dit alles om aan de snelle maatschappelijke veranderingen het hoofd te kunnen bieden, hierop tijdig in te kunnen springen en vooral om deze te beheersen.

Te vaak ervaar ik, dat mijn agenda vol zit met vergaderingen rondom de ontwikkeling en implementatie van beheers- en controlemechanismen. Om dan met regelmaat tot de ontdekking te komen, dat, wat zojuist ontwikkeld is, alweer achterhaald is.

De Balanced Scorecard wordt door mijn Bedrijfsbureau gebruikt als instrument om haar besturing op een evenwichtige wijze vorm te geven. Deze bestaat uit een 5-tal uitgewerkte perspectieven: klantenperspectief, medewerkersperspectief, financieel perspectief en intern en extern organisatie perspectief. Ik ervaar hierin dat de nadruk ligt op het financiële en het in-en externe organisatieperspectief. Alles is gericht op het in stand houden en liefst nog groter worden van de organisatie. Het klant- en medewerkersperspectief wordt veelal ondergeschikt gemaakt aan het financiële- en het organisatieperspectief.

De kern van mijn werkzaamheden als leidinggevende, het begeleiden van medewerkers komt door tijdsgebrek regelmatig in de verdrukking. Alles is gericht op productie/productiviteit. Creativiteit, humor en speelsheid ontbreekt.

Vaak ervaar ik, dat ik mijn werkzaamheden uitvoer “omdat ik ze op deze manier doen moet”. Omdat ik moet handelen volgens regelgeving, protocollen. Ik ervaar, dat creatieve, praktische oplossingen (niet volgens protocol) verwarring kan oproepen: wat gebeurt er nu? Help! Mijn creativiteit kan ik steeds minder kwijt; de andere kant is, dat mijn creativiteit zich steeds meer ontwikkelt. Ik ben er van overtuigd dat wanneer je een beroep doet op de creativiteit van de medewerkers en meer gericht bent op het zoeken naar praktische oplossingen dit het succes van de organisatie ten goede komt.

Ik pleit ervoor om als organisatie terug te gaan naar de kerntaak. De taak waarvoor de organisatie ooit in het leven is geroepen. De Essentie.

In de metafoor van de organisatie als mens: richt je meer naar binnen, naar de oorsprong, naar de Essentie. De Essentie van een organisatie is, dat wat de organisatie werkelijk uniek maakt; het bestaansrecht van de organisatie; datgene waardoor mensen in de organisatie werkelijk geïnspireerd worden.

De ziel van waaruit ont-wikkelingsprocessen zich ontvouwen.

Als je je als organisatie werkelijk wilt ont-wikkelen moet je terug naar de oorsprong, basis oftewel de Essentie.

Dat houdt in een reflectie op wat werkelijk is, wat er in het verleden gebeurd is en het onder ogen zien van zowel de oorsprong als de werkelijkheid. Van daaruit kan een werkelijk veranderingsproces op gang gebracht worden.

Werken aan je Essentie is niet gemakkelijk, ook niet voor een organisatie. Reflectie levert soms confrontaties met pijnlijke ervaringen op; ervaringen die we het liefst achter ons willen laten. We kunnen tot de ontdekking komen dat we ons meer gericht hebben op ons Ego dan op onze Essentie, dat er een discongruentie bestaat tussen de waarden die we uitdragen en de waarden die we feitelijk hebben. Omdat we graag een product aan de man willen brengen en we niet waar kunnen maken wat we feitelijk beloven. Omdat een fusie bijvoorbeeld meer gericht is op ons “eergevoel” van de grote organisatie dan op onze Essentie.

Het werkelijk richten op onze Essentie kan tot gevolg hebben dat de organisatie een andere weg zou moeten gaan; er andere keuzes gemaakt moeten worden; bijv. een product af stoten, de organisatie anders inrichten.

Dat vraagt moed, moed om de werkelijkheid zonder oordeel onder ogen te zien en deze volledig te accepteren zoals deze zich voordoet. Het vraagt vertrouwen een weg in te slaan zonder dat je weet waar je uitkomt. Normaal gesproken is dat geen bezigheid waar we van houden: we willen graag alles beheersen, onder controle houden en heldere doelen stellen. Van belang is erop te vertrouwen dat je nooit kunt verdwalen als je in de gaten houdt waar je vandaan bent gekomen.

We kunnen 's zondags wel zingen van "Wat de toekomst brengen moge, mij geleidt des Heeren hand", maar op maandag ligt het marketingplan op tafel, waarin we graag nauwkeurig willen vaststellen wat we volgend jaar gaan verkopen.(J. W. Ganzevoort)

Wanneer je als organisatie werkelijk handelt vanuit deze Essentie en je daarbij laat inspireren, leiden door de zeven wetten van succes; wanneer je als organisatie er in slaagt een product neer te zetten vanuit de intentie werkelijk ten dienste te staan van de medemens en van de maatschappij, dan ben ik ervan overtuigd dat een organisatie ook economisch succesvol kan zijn.

In een volgend hoofdstuk wil ik dit verder uitwerken door de zeven wetten van succes te leggen op een concreet voorbeeld.

2. DE NOODZAAK VAN MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN

Bezien vanuit het kosmische perspectief, bevinden wij ons momenteel in het overgangstijdperk van het sterrenbeeld Vissen naar het sterrenbeeld Waterman. Wat betekent dat?

Onze huidige samenleving staat aan de vooravond van een grote verandering. Deze verandering heeft te maken met nieuwe energieën die vanuit de kosmos onze wereld binnenkomen. Dat zijn de binnenkomende energieën van Waterman. Waar komt deze vandaan en waarom komt deze juist nu?

Ons zonnestelsel beweegt zich door het heelal. De zon draait in een baan rond ten opzichte van de twaalf tekens van de dierenriem. Er ontstaat daarbij een bepaalde verhouding tot een van de sterrenbeelden. De afgelopen 2150 jaar stond in het teken van Vissen. De energie die daarbij hoorde heeft het de mens mogelijk gemaakt om zich te individualiseren. Zo'n 2000 jaar geleden was de mens naar onze huidige maatstaven onwetend en bijgelovig. Heden ten dage is de mens zelfverzekerder en zelfbewuster dan ooit. Dit is het resultaat van de energie die bij het Vissentijdperk hoorde. Deze zelfbewustheid en individualisatie in combinatie met de aandacht voor het rationele denken maakte, dat de mensheid zich in wetenschappelijk, technisch en economisch opzicht ten volle heeft kunnen ontwikkelen. De mensheid is in deze periode zich meer en meer op zichzelf gaan richten en voor wat we bezitten (de materiele kant). Dat alles heeft geleid tot wedijver, tot concurrentie. Dat heeft weer gemaakt, dat we nu weten, wat we weten: veel kennis van de materie.

Bij de komst van het Watermantijdperk stromen er andere energieën naar de aarde. De ratio, de individualiteit en de concurrentie die ons handelen in de westerse maatschappij zo bepaalde, zal zo langzamerhand plaats maken voor doelstellingen als samenwerking, broederschap en gelijkwaardigheid. We bewegen ons naar de fase in de wereldgeschiedenis die we het tijdperk van "Eenheid" gaan noemen. De mens gaat onder invloed van deze energieën meer handelen vanuit het gevoel; dat zal de belangrijkste drijfveer worden van ons menselijk handelen. We zullen daarbij ontdekken, dat samenwerking, gelijkwaardigheid en broederschap onze economische afhankelijkheid helemaal niet hoeft aan te tasten. Waarden zoals vertrouwen, eerlijkheid, integriteit, mededogen en samen delen worden heel belangrijk.

Ons denken en handelen zal kwalitatief anders dienen te worden. Als wij ons niet weten aan te passen aan een totaal andere situatie, in de vorm van de energieën van het Watermantijdperk, zullen wij het niet overleven.

We zullen tot de ontdekking komen, dat er een andere vorm van bewustzijn gaat ontstaan. Deze verandering zal iedereen raken en als we ons daaraan over durven te geven, kan het niet misgaan. Er is een dimensie die groter is en zich verder uitstrekt dan die van het Vissentijdperk, van de ratio en de individualiteit. We zullen ons meer en meer bewust worden van de onzichtbare processen, die ons leiden. Irrationele factoren bepalen ons handelen veelal. Bijv. angst en instinct tot zelfbehoud. En... waar is dan de rol van de ratio? Erkend moet worden, dat de rol van de ratio bij diep ingrijpende gebeurtenissen kleiner is, dan wij graag zouden willen.

De organisatie als machine zal de komende tijd overgaan naar een "machine met een geest". Deze subtiele verschuiving van intelligent leren naar emotioneel leren vormt voor een organisatie een grote uitdaging. Alleen MENSEN kunnen denken en voelen. Organisaties zijn dus levende entiteiten, die het volledige scala aan menselijke emoties ten toon spreiden. De lerende organisatie gaat zich steeds meer naar binnen richten om zichzelf te ontdekken.

Mensen en organisaties groeien en ontwikkelen zich alleen voor zover ze bereid zijn de confrontatie aan te gaan met de emotionele kwesties die hen scheiden van hun ziel. Zelfkennis op persoonlijk niveau en op dat van de organisatie is de enige weg naar evolutie en groei. Onder invloed van het Watermantijdperk zien we deze verschuiving zo langzamerhand in gang gezet. De synthese van dit tijdperk zal er toe leiden, dat we meer gericht zullen zijn op het groepsbewustzijn.

Geld en persoonlijk bezit zullen niet meer als doel gezien worden maar slechts als middel. Belangrijk voor een organisatie worden meer en meer: zingeving en de doelstelling om als organisatie iets toe te voegen aan de maatschappij. De rol van het bedrijf in de maatschappij zal het belangrijkste element worden van de bedrijfsdoelstelling en niet winstmaximalisatie. Wordt nu een medewerker nog vooral afgerekend op het resultaat, in de toekomst zal vooral worden gekeken naar het proces. Medewerkers zullen in staat worden gesteld om door middel van hun werk een persoonlijke spirituele groei door te maken. Deze groei staat dan ook de organisatie toe om zich in een positieve richting te ontwikkelen, waarvan zowel de medewerker als het bedrijf de vruchten zal plukken.

“Steeds weer heeft men u voorgehouden dat werk een vloek is en arbeid rampspoed, Maar ik zeg u dat ge door te werken meehelpt de uiteindelijke droom van de aarde te verwezenlijken en zo de taak ten uitvoer brengt, die elk van u werd toegewezen toen die droom ontstond.

Door werkzaam te blijven bewijst ge dat ge het leven daadwerkelijk liefhebt.

Wie van zijn liefde voor het leven blij geeft door te werken, heeft de sleutel tot 's levens diepste geheim in handen.”

(uit: De Profeet, Kahlil Gibran)

3. VERANDEREND LEIDERSCHAP

Hoewel over dit aspect van bedrijfsvoering alleen al een scriptie te schrijven valt, wil ik er hier toch kort op ingaan.

De wijze van bedrijfsvoering heeft alles te maken met leiderschap. Een organisatie die vanuit een werkelijk succesvolle benadering wil opereren vraagt ook een andere vorm van leiderschap. In dit hoofdstuk wil ik dat nader uitwerken. Tevens komen hierin een aantal aspecten als stijl van leidinggeven, de functie van de teamrollen, conflicthantering en onderhandelen aan de orde.

Tot op heden ervaar ik dat de aandacht binnen de organisatie gericht is op de bestuurbaarheid, op de chaos, op de onbeheersbare complexiteit. Hierbij uitgaande van het paradigma: de organisatie als machine. Op een machine kunnen systemen van beheersing gelegd worden. Binnen een organisatie werken echter mensen, mensen met een hart en ziel, mensen met waarden en normen, mensen op zoek naar de zin van het leven, naar waarheid, naar spiritualiteit, naar persoonlijke groei. Complete mensen.

In het tijdperk van een organisatie als machine past het begrip “management”: het zorgdragen voor efficiënt lopende processen, het beheersen van die processen en optimalisering van de kosten- en baten verhouding. (*Scientific Management van F.W. Taylor, de klassieke organisatieleer van eerste helft 20^e eeuw*)

De maatschappij is echter voortdurend in beweging, in ontwikkeling. Nieuwe stromingen geven aan, dat de opvatting van Taylor te beperkt is. Deze ontwikkeling en voortschrijdende inzichten binnen de dynamische samenleving doen zich vroeg of laat ook gelden binnen organisaties. Organisaties zijn dan ook onder invloed van deze veranderingen en dynamiek aan veranderingen onderhevig.

De complete mens binnen een organisatie, die zowel de organisatiedoelen als ook eigen, privé-doelen voor ogen staat zal een organisatie als levend organisme doen veranderen. Daarbij past een ander leiderschap: “bezielend leiderschap”.

3.1. Naar bezielend leiderschap

“Een leidinggevende moet het leven dienen en uit mensen het leven willen lokken”. (Anselm Grün, Bezielend leiderschap)

In mijn eigen werkzaamheden als leidinggevende ben ik voornamelijk bezig met sturen op resultaten, op kostenbeheersing, op controleren, op het behalen van vooraf vastgestelde productienormen.

In een teamoverleg nemen de onderwerpen die vanuit de organisatie aan de orde (moeten) komen een prominente plaats in: “verplichte” onderwerpen als Arbo-omstandigheden, de diverse regelingen en protocollen zoals die ontworpen zijn, ziekteverzuimbestrijding; dit alles gericht op zo efficiënt mogelijk werken en op kostenbeheersing.

En hoe zit het met de “complete mens” binnen de organisatie; hoe komt deze aan bod? Wordt er recht gedaan aan deze complete mens? Hoe kan deze zich ontwikkelen en werken vanuit en aan zingeving?

De motivatietheorie van Maslow (1954) sluit hierbij aan. Hij geeft aan dat aan het menselijk gedrag een 5-tal behoeften ten grondslag liggen:

- fysiologische behoefte
- behoefte aan veiligheid
- behoefte aan liefde en geborgenheid

- behoefte aan respect en waardering
- behoefte aan zelfontplooiing

Alderfer (1972) heeft deze gecombineerd in het zgn. ERG-model tot:

- existentiebehoeften
- relatiebehoeften
- groeibehoeften

Heden ten dage wordt aan de existentie- en relationele behoeften ruimschoots voldaan; al dan niet succesvol of tot ieders tevredenheid.

De complete mens heeft vanuit de meer individualistisch getinte behoefte aan (zelf-)respect en waardering, behoefte aan zelfontplooiing, aan ont-wikkeling, aan ont-dekken.

Maslow heeft deze theorie zo'n 50 jaar terug ontwikkeld. Opvallend is, dat hij de behoefte aan zelfontplooiing wel noemt, maar er weinig concrete invulling aan geeft. De tijd was daarvoor nog niet rijp; onder invloed van de kosmische invloeden merken we, dat momenteel meer en meer de behoefte tot zelfverwerkelijking ontstaat. Mensen zijn dus op zoek naar mogelijkheden tot zelfontplooiing en de mate waarin een organisatie daartoe de mogelijkheden biedt zal van invloed zijn op de keuze van de werknemer. De manier waarop het werk georganiseerd wordt, speelt een grote rol in de motivatie van de medewerker. En motivatie en satisfactie zijn beide weer van invloed op de prestaties van de werknemer: welke inspanning moet ik leveren om voldoende voldoening te verkrijgen? (Jaspers en De Best).

Als je nu echt anders wilt, als je meer dan alleen maar materieel succes wilt behalen, als medewerkers voldoende satisfactie (zelfontplooiing) in hun werk ervaren, hoe ziet leiderschap er dan uit?

In mijn visie is leiderschap nauw verwant aan "bezieling". Vanuit een 3-tal aspecten wil ik daarover iets aangeven.

1. bezieling vanuit het organisatieperspectief
2. bezieling vanuit het medewerkersperspectief
3. bezieling vanuit de leidinggevende zelf

ad.1: De leidinggevende richt zich op wat de organisatie bezielt, draagt dit uit en geeft de medewerkers hier inzicht in. Geeft inzicht in het unieke van de organisatie, waarvoor het in het leven is geroepen, waar we met elkaar voor staan, wat uniek is en op welke manier de organisatie bijdraagt aan het welzijn van de maatschappij. Het gaat hierbij om de ziel, de Essentie van de organisatie: steeds hier weer naar terugkeren en van daaruit werken en handelen.

ad.2: De leidinggevende is gericht op een werkomgeving waarin de medewerker tot volle bloei kan komen. Hij heeft aandacht voor het scheppen van condities waardoor een medewerker optimaal kan functioneren: - als compleet mens -.

J. W. Ganzevoort noemt hiervoor een 7-tal condities:

- aandacht voor de bestemming van de organisatie en de plaats van de medewerkers hierin: welke zin geven zij aan hun werkend bestaan binnen deze organisatie.
- aandacht voor waarden: waarden voegen aan normen een dimensie toe. Procedures, budgetten, plannen zijn statisch, tastbaar en duidelijk omschreven. Waarden zijn meer gericht op de onzichtbare processen; we kunnen ze ook het geweten, verantwoordelijkheden of bewustzijn noemen. Wat is mijn verantwoordelijkheid in

- mijn werk? Draagt mijn handelen bij aan een betere omgeving of is ze juist schadelijk voor de medemens? Welke effecten heeft mijn handelen op de samenleving?
- aandacht voor de autonome mens: de medewerker dient zoveel mogelijk ruimte en vrijheid te krijgen om het werk zo te doen als hun goeddunkt. Wil men zoveel mogelijk autonoom zijn in de uitvoering, dient er niet alleen helderheid over bestemming en waarden van een organisatie te zijn, maar ook over de gewenste resultaten.
 - aandacht voor feedback: voor het organiseren van feedbackprocessen maar ook medewerkers leren adequaat feedback te vragen en te geven.
 - aandacht voor erkenning en respect voor de individuele mens: aandacht en respect voor wie de medewerker in Essentie is (acceptatie). Dat houdt in dat medewerkers ruimte krijgen om ander gedrag uit te proberen, om te leren maar ook om fouten te maken. Medewerkers de ruimte geven om zich zo volledig mogelijk te manifesteren.
 - aandacht voor veiligheid: medewerkers beschermen tegen aantasting van hun Essentie, dat de integriteit, heilheid van de medewerker niet bedreigd wordt. Heel praktisch betekent dat: voor je mensen gaan staan en de volle verantwoordelijkheid nemen.

“De mensen werken niet voor de baas, de baas werkt voor de mensen”.

ad. 3: Om een goed leidinggevende te kunnen zijn is een van de belangrijkste opgaven voor de leidinggevende om het individuele proces van zelfwording, zelfactualisatie en het realiseren van de eigen Essentie volledig aan te gaan: “luisteren naar het hart”. Leiderschap is leren zien en worden wie je bent. Leiderschap vraagt een voortdurende zelfreflectie. Dat is niet de makkelijkste taak. Het vraagt van de leidinggevende “de eigen ziel te bewaken”. En: “Wie zijn eigen ziel bewaakt is ook in staat medewerkers te bezielen” (*Anselm Grön*). Hij is in staat aan de diepste verlangens van de medewerker te appelleren en motiveert ze daardoor meer om het werk goed te verrichten dan door hun meer salaris te beloven.

Het is leiderschap vanuit “zijn”.

Een bezielend leidinggevende is iemand die vanuit zijn eigen Essentie, vanuit de hogere regionen van het universum, leiding geeft. Hij is gericht op delen in plaats van achterhouden. Op win-win relaties in plaats van win-verlies relaties. Gericht op zingeving, op waarden, op vrijheid. Een bezielend leidinggevende laat de intelligentie van het hart spreken en laat zich leiden door eerbied en liefde voor de mens en de natuur.

3.2. Stijl van leidinggeven

Hoe verhouden zich de 3 bovengenoemde aspecten tot het model van situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard (1988)?

De complete mens binnen de organisatie is gemotiveerd om het werk op een goede manier te verrichten. Hij ervaart “de zin” ervan. Ook is hij gemotiveerd om mogelijke lacunes in kennis en vaardigheden m.b.t. de uitvoering van het werk aan te vullen (is kennis- en handelingsbekwaam).

Volgens het model van Hersey en Blanchard is de leider het minst sturend aanwezig op het hoogste niveau van bereidwilligheid van de medewerker en worden de verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij de medewerker gelegd. Een coachende, delegerende stijl van leidinggeven (S3) sluit het dichtst aan in het nieuwe concept van bezielend leidinggeven in combinatie met de medewerker die naar zelfontplooiing zoekt.

Echter, bezielend leidinggeven gaat verder: gaat steeds weer terug naar de Essentie, de Essentie van de organisatie en de Essentie van ieder individueel mens. De mens staat centraal; zowel in de organisatie als in de maatschappij.

Er is een gemeenschappelijke visie op hoe met elkaar om te gaan, op de te verrichten werkzaamheden, op de doelen waaraan samen gewerkt wordt. Er is een gemeenschappelijke visie vanuit ethische en religieuze waarden. Visie is nodig om iets in beweging te zetten, is richtinggevend.

Vanuit de gemeenschappelijke visie kunnen er concrete doelen bepaald worden.

Om organisatie-veranderingen te bewerkstelligen zijn er naast de gedeelde visie nog een 3-tal elementen noodzakelijk, t.w.: noodzaak tot verandering, vermogen tot verandering en concrete eerste stappen.

De basis van deze stijl van bezielend leidinggeven vormen dus de visie en de gemeenschappelijke doelen. De leidinggevende handelt volgens het principe: “behandel de mensen zoals je door hen behandeld wilt worden”.

Hij handelt vanuit nederigheid, vanuit liefde, waardering, aandacht en genegenheid voor alles. Hij kan loslaten, zich alleen met zijn eigen taken bezighouden, geeft de benodigde informatie door, toont respect voor de medewerkers. Leiderschap is “zielen leiden”, zo met mensen omgaan, dat deze kunnen functioneren zoals het bedoeld is (vanuit Essentie) en vanuit de intelligentie van het hart.

Binnen deze ruimte, die er is voor zowel leidinggevende als medewerker, is een matching van stijl van leidinggeven en type medewerker niet nodig (Hersey en Blanchard), zelfs niet aan de orde wanneer ieder de gelegenheid krijgt om te handelen vanuit ZIJN, vanuit Essentie.

3.3 Teamrollen

De teamrollen, zoals deze door Belbin ontwikkeld zijn vormen de erkenning dat ieder teamlid in zijn eigen rol (vanuit zijn Essentie) zijn sterke en minder sterke kanten heeft. De verschillende mensen die een team vormen werken aanvullend op elkaar. Als mens, als individu ben je een uniek mens! Samen vorm je een eenheid en als individu maak je deel uit van het geheel. De taak van de leidinggevende is dan ook ieder mens individueel zijn sterke kanten te laten ontplooiën. Iedere medewerker kan op deze manier positief bekrachtigd worden in zijn eigen talenten, daar optimaal aan werken en daardoor dichterbij zijn Essentie komen.

3.4 Conflicthantering en onderhandelen

“Een conflict is een spanning, die ontstaat als strevingen, doelen, waarden, opvattingen, belangen en dergelijke van twee (of meer) mensen of groepen elkaar tegenwerken of uitsluiten”. (reader kern A)

Om met conflicten om te gaan geven Blake en Mouton (1968) een 5-tal conflicthanteringstijlen aan:

- vermijden
- aanpassen
- onderhandelen
- vechten
- samenwerken

In het nieuwe organisatieconcept zal de leidinggevende zich richten op win-win situaties, op het verkrijgen van een goede oplossing waar beide partijen mee gebaat zijn. Er wordt actief naar elkaar geluisterd, in samenwerking wordt er een maximale uitkomst voor beide partijen nagestreefd. In sommige gevallen kan het leiden tot een onderhandelings situatie: indien de

maximale uitkomst van beide partijen niet mogelijk is, zal er een aanvaardbare oplossing voor beide partijen nagestreefd worden: het compromis.

Het moge duidelijk zijn, dat er in het nieuwe organisatieconcept geen plaats is voor vermijdings, aanpassings- of vechtgedrag. Hierin is geen sprake van gelijkwaardigheid, het is negatief getint. Daarin handel je vanuit het Ego, vanuit het eigen gelijk en is handelen niet gericht op de onmetelijke Bron, die in ieder mens aanwezig is.

3.5. Hoe is dat voor mij persoonlijk?

Zoals ik al eerder opgemerkt heb, is het beheersen, controleren en sturen zodanig in mijn systeem verankerd, dat ik iedere keer weer in deze valkuil stap. Graag wil ik leidinggevende zijn zoals ik hierboven heb omschreven. Zelfreflectie en zelfverwerkelijking maken, dat ik iedere keer een stapje dichterbij mijn eigen Essentie kom. Steeds meer, met vallen en opstaan, wordt helder dat ik van daaruit wil leven en handelen en dat ik daardoor soms voor keuzes kom te staan welke heel ingrijpende gevolgen voor mezelf hebben of zouden kunnen hebben.

4. ORGANISATIEONTWIKKELING

Het onderwerp, wat ik in dit essay onderzoek, heeft te maken met een veranderende organisatie.

Organisaties zijn onder invloed van diverse factoren in beweging; zijn voortdurend aan verandering onderhevig. In dit hoofdstuk wil ik kijken naar organisatieontwikkeling vanuit holistisch perspectief.

4.1 Model Greiner

Greiner (1972) onderscheidt 5 fasen van organisatieontwikkeling.

Fase 1: groei door creativiteit

Fase 2: groei door dirigeren

Fase 3: groei door delegeren

Fase 4: groei door coördineren

Fase 5: groei door samenwerken

Dit model is gericht op de interne organisatieontwikkeling. Keuning (1986) heeft hier nog 2 fasen aan toegevoegd, die zich meer op de externe omgeving richten t.w.:

Fase 6: groei door verzakelijking

Fase 7: groei door een geïntegreerd mens- en omgevingsbeleid.

De crisissituaties die ontstaan aan het eind van iedere groeifase leiden tot een andere managementstijl.

In mijn visie is dit groeimodel beperkt. Het beperkt zich zowel in tijd als in ruimte en in aansturing.

Dit groeimodel is gebaseerd op vakkennis en vakmanschap; op plannen, budgetteren, controleren en problemen oplossen. Alles aangestuurd door een manager of een managementteam.

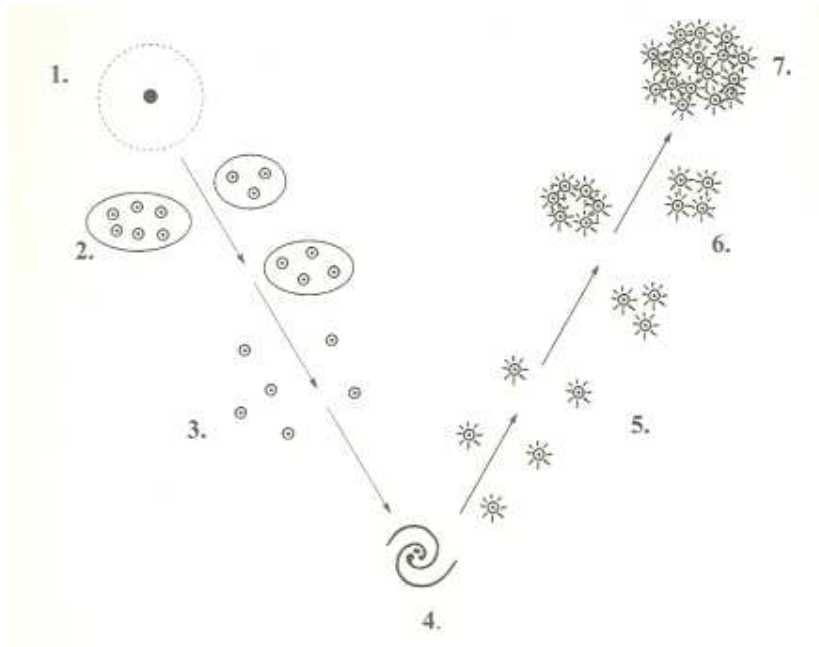
Het beperkt zich tot “beheersing”, tot management “oude stijl”. Er zal meer ruimte gecreëerd moeten worden om een organisatie meer succesvol te laten zijn. Creativiteit, ruimte en verantwoordelijkheid is nodig om als mens en organisatie werkelijk te groeien.

4.2 Spiritueel ontwikkelingsmodel

Margarete van den Brink (2002) heeft een ander groeimodel voor organisatieontwikkeling ontwikkeld: een spiritueel groeimodel. Zij zet deze ontwikkeling in historisch en kosmisch perspectief.

Hierin onderscheidt zij de volgende fasen:

1. de theocratische organisatie
2. de autocratische organisatie
3. de bureaucratische organisatie
4. de transformerende organisatie
5. de op morele waarden en principes gebaseerde organisatie
6. de organisatie als nieuwe gemeenschap
7. de organisatie als bijdrager aan de wereldontwikkeling



Het zevenfasenmodel

ad.1: de theocratische organisatie:

Dit is de fase van de ongedeelde eenheid. Geestelijk en wereldlijk leiderschap gingen samen in een persoon. De mensen ervoeren zich als deel van een groter geheel dat heel de aarde besloeg en door de goddelijke wereld werd geleid en geïnspireerd. Bijv. de Farao in het Oude Egypte.

ad. 2: de autocratische organisatie:

De fase van de groep; de mens voelt zich voor een belangrijk deel een met de andere leden van de groep. Hij identificeert zich sterk met deze groep en de heersende waarden, normen, opvattingen en regels. Als individu ben je ondergeschikt aan de groep: er is sprake van “wij”, niet “ik”.

In organisaties spreken we in dit geval veelal over familiebedrijven met een strak hiërarchische gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer.

ad.3: de bureaucratische organisatie:

De fase van het onderscheiden van de ik-persoon. Het individu wil zich onderscheiden van de ander, zijn eigenheid leren kennen en deze tot uitdrukking brengen. Fase 3 wordt ook wel de professionaliseringsfase genoemd.

Binnen organisaties zien we het volgende zich voordoen: de afzonderlijke delen die in fase 2 op een natuurlijke wijze samenhangen, zien we uiteenvallen en zelfstandig verdergaan. Dat proces blijkt uit het opdelen van het werk in taken en functies, in de verzelfstandiging van de medewerkers en nog weer later in de opdeling van organisaties in afzonderlijke afdelingen en teams die een bepaalde mate van autonomie verkrijgen.

Een organisatie in deze fase bestaat uit systemen en procedures om de werkprocessen te besturen. De manager vervult de “ik”-functie van de organisatie en is de bestuurder van de werkprocessen.

Alles is gericht op het bereiken van een doel en van resultaat. De omgang met de medewerker beoogt vrijwel altijd een nuttig doel: voorkomen van ziekteverzuim, verbeteren van prestaties; medewerkers stimuleren er nog een schepje bovenop te doen. Zelfs informele contacten dienen vaak als instrument voor het management en zijn gericht op het perfectioneren van het systeem, op het maximaal beheersbaar maken en onder controle krijgen van de werkprocessen in materiele en financiële zin zodat een maximale output ontstaat.

ad.4: de transformerende organisatie:

Dit is de omslagfase, het transformatiemoment. Een oud stuk loopt vast en een nieuw element wil geboren worden. Met alles wat je in het verleden tot de persoon maakte die je nu bent, ben je op een punt gekomen waarin je je als individu, als persoon, erkend en gekend wilt worden. Het Zijn wil door middel van nieuwe vermogens en impulsen tot ontwikkeling gebracht worden (vgl. Maslow, motivatietheorie en Chopra, werken vanuit en aan Essentie).

Een organisatie komt in deze fase terecht wanneer het oude losgelaten wordt en wanneer de kerntaak van de organisatie weer als uitgangspunt wordt genomen. Het oude vanuit de bureaucratische fase komt van buiten; het nieuwe komt van binnenuit. De organisatie richt zich naar binnen, op haar kern, haar Essentie. Het is de fase van ontwikkeling en het zorgvuldig formuleren van missie, visie en waarden. Zij stelt zich de vraag: vanuit welke motieven wordt er gehandeld? Het is een langdurig proces; een ingrijpende cultuuromslag waar iedereen binnen de organisatie bij betrokken is en zal alleen slagen wanneer het zich in het innerlijk van alle medewerkers voltrekt en in alle lagen van de organisatie.

Van fase 3 naar fase 4 is een grote stap: het prestatie- en resultaatgerichte wordt losgelaten, maakt plaats voor een denken vanuit waarden en stelt de mens centraal als individu en als lid van een team. Een grote stap; tegelijkertijd ook zo'n kleine: het heeft alles te maken met acceptatie en loslaten. Je hoeft er alleen maar "ja" tegen te zeggen.

Het accent in fase 3 ligt op het verleden en de status quo. Beheers- en controle systemen worden zo geperfectioneerd, dat een steeds betere besturing mogelijk lijkt.

In fase 4 ligt het accent op de toekomst: de visie is gebaseerd op het ontwikkelingsproces dat zijn uitgangspunt vindt in de innerlijke kern, de Essentie van ieder mens individueel en van de organisatie.

Deze omslag, deze transformatie vraagt dus niet alleen een andere wijze van denken, maar een andere INNERLIJKE houding en instelling om op deze manier door te kunnen groeien naar fase 5.

ad. 5: de op morele waarden en principes gebaseerde organisatie:

De fase van de ontwikkeling van het geestelijke Zelf. "Het verlangen je persoonlijk te ontwikkelen om in samenwerking met anderen bij te dragen aan de ontwikkeling van het grotere geheel"(M. van den Brink, 137).

De fase van ontwikkeling gebaseerd op waarden, zingeving en bezielend leiderschap. Deze fase komt volop aan de orde in dit essay: de fase waar ik naar toe wil.

ad. 6: de organisatie als nieuwe gemeenschap:

De fase van de nieuwe gemeenschappelijkheid. Nieuwe gemeenschappelijkheid, gericht op de ander: hoe meer je bij je eigen Essentie komt, hoe meer je je interesseert voor de ander, hoe meer je kunt beschikken over de kracht van een onbaatzuchtige, kennende en dragende liefde voor de ander en voor elkaar.

Hoe dit zich binnen organisaties gaat ontwikkelen is moeilijk om nu te definiëren. Het is een ontwikkeling in de toekomst. In fase 5 gaat het om het realiseren van waarden en principes en het tot in de kern zelfstandig worden van medewerkers. In fase 6 zal het accent komen te liggen bij onze betrokkenheid op anderen en hun ontwikkeling. Op LIEFDE.

Voor de medewerker in deze fase wordt de ontwikkeling van de andere medewerkers even belangrijk, zo niet belangrijker, als de eigen ontwikkeling. De eigen Essentie wordt meer en meer zichtbaar.

Dat betekent niet dat we in een paradijs zullen leven. Er is nog altijd sprake van dualiteit: licht bestaat niet zonder dat we het duister kennen. Werkelijke liefde, die uit je Essentie voortkomt, wordt alleen dan ontwikkeld wanneer je ook ervaart wat egoïsme, hardheid en liefdeloosheid inhouden.

“Liefde in fase 6 is niet het hebben van een fijn, positief gevoel over en naar de ander, maar een geestelijke kracht, die je innerlijk steeds weer bewust moet veroveren op je duistere kant, het “onverloste” deel van jezelf. Pas dan kan het als een vrije, schenkende liefdekraft naar de ander werkzaam worden” (M. van den Brink, blz. 150).

ad. 7: de organisatie als bijdrager aan de wereldontwikkeling:

Over deze fase kunnen we slechts speculeren, hoewel we aan sommige aspecten al werken. Komend vanuit de 6^e fase zullen mensen zich één met elkaar voelen, maar één in verscheidenheid. Een ik-bewuste gedifferentieerde eenheid.

Binnen organisaties gaat de zorg uit naar de verdere ontwikkeling van het grotere geheel waarvan men deel uitmaakt. Van daaruit richt de organisatie zich op aspecten als duurzaam ondernemen en mens- en milieuvriendelijk ondernemen. Dit alles in de wetenschap dat ieder individu deel is van het geheel en dat wij mensen, de volle verantwoordelijkheid dienen te nemen voor de wereld om ons heen.

4.3 Vergelijking model Greiner/model Van den Brink

De meeste organisaties, ook mijn eigen organisatie, bevinden zich in onze tijd in fase 3 en vertonen daarvan de kenmerken.

Het organisatieontwikkelingsmodel van Greiner is een exponent van deze fase en kan dan ook alleen binnen deze fase gebruikt worden en van dienst zijn.

Een organisatieontwikkeling volgens Greiner zal steeds in dezelfde cirkel doorgaan. Als ik naar mijn eigen organisatie kijk, zie ik deze cirkel terug: crisissen worden gevolgd door redelijk stabiele periodes waarop weer een crisis volgt; in een steeds sneller tempo, lijkt het. Reorganisaties, bezuinigingen, onrust. Wat levert dit uiteindelijk op? Om een metafoor te gebruiken:

In deze fase blijven we bezig met de kachel volop te stoken met alle ramen wijd open. Met andere woorden: je doet het voor niets, het is verloren energie. Energie, die in ECHTE ontwikkeling gestoken had kunnen worden.

Het ontwikkelingsmodel van M. van den Brink zet het in een andere, bredere context. In het kader van dit essay meer bruikbaar: ik sta een organisatieomslag voor, zoals deze beschreven is in dit model. Met dit essay wil ik de transformatie bewerkstelligen van fase 4 om daardoor door te kunnen groeien naar fase 5 en uiteindelijk naar fase 6 en 7.

Deze transformatie is een proces van jaren. In dit proces zijn de zeven spirituele wetten van Chopra ondersteunend. Zij vormen de basis van verdere organisatieontwikkeling.

Fases overlappen elkaar: ook in fase 3 en 4 zijn we in sommige gevallen al bezig met de kenmerken van fase 6 of 7. Dat is dan ook mijn kritiek op het model van M. van den Brink: vooral de fases 6 en 7 worden naar mijn idee teveel in de toekomst weggezet. In de huidige structuur zijn we bijv. ook met kwaliteitszorg bezig.

Ofman zegt over kwaliteit (blz. 187): Echte kwaliteit komt van binnenuit: het is een verbindingsvraagstuk, wat is je drijfveer, van waaruit handel je. Kwaliteit krijg je door te handelen vanuit verbondenheid met het grotere geheel, het vereist congruent zijn; kwaliteit is

een uiting van liefde: liefde voor de klant, voor collega's, voor het werk en niet in de laatste plaats voor jezelf.
Echte verandering komt ook van binnenuit en is naar buiten gericht.

4.4 Omgaan met weerstand

Zoals ik reeds in de inleiding vermeld heb, realiseer ik me dat dit essay weerstand kan oproepen binnen de organisatie.

Organisaties in de huidige structuur zijn doorgaans gericht op voorspelbaarheid en reductie van onzekerheid.

Tichy (1983) geeft een drietal niveaus aan waarop zich weerstand kan voordoen:

- Technisch: ingrijpende koerswijzigingen of ideeën die tot deze koerswijzigingen kunnen leiden roepen over het algemeen onzekerheid op bij medewerkers. Kan ik dit wel?
- Politiek: veranderingen hebben gevolgen voor de gegroeide machts- en afhankelijkheidsverhoudingen.
- Cultureel: veranderingen leiden tot een andere organisatiecultuur. En vooral in non-profit organisaties is een cultuurverandering moeilijk in te voeren.

Hier zou ik het volgende tegenover willen stellen:

Een nieuw organisatieconcept gebaseerd op de zeven spirituele wetten van succes en bezielend leiderschap zal vanzelf groeien.

Hierboven heb ik aangegeven, dat maatschappelijke veranderingen vroeg of laat hun intrede doen binnen organisaties. Er komen "complete" mensen de organisatie binnen. Complete mensen, die vanuit hun eigen Essentie willen werken en leven. Die op zoek zijn naar bezieling, naar zingeving. Andere mensen leiden tot een andere organisatie: een organisatie is niet meer dezelfde wanneer er iemand vertrekt of wanneer er nieuwe mensen bijkomen. Leven en werken vanuit intuïtie vraagt een ander concept dan leven en werken vanuit een cognitief model.

Het vraagt om een "simpel" concept:

Het doel: een organisatie, die een product levert wat werkelijk ten dienste staat aan mens en maatschappij.

De maatstaf: verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, bezielend leiderschap en de zeven spirituele wetten van succes.

Mijn idee is, dat als een organisatie werkelijk de keuze maakt voor de transformatie, de omslag, dat dan alle elementen van de daarop volgende fasen zich al aandienen en vanzelf zullen ontwikkelen.

5. DE ZEVEN SPIRITUELE WETTEN VAN SUCCES IN DE PRAKTIJK

Binnen mijn afdeling, de afdeling GV, is een projectplan ontwikkeld om de GV zowel intern als extern beter op de kaart te zetten.

Dit projectplan is opgesteld vanuit fase 3, de bureaucratische fase, van het organisatieontwikkelingsmodel van Van den Brink. Het is gericht op het besturen van werkprocessen. Het is gericht op het bereiken van een doel en een (concreet) resultaat: verdere ontwikkeling van het product GV en het verkopen van dit product, zodat er een optimale groei van de afdeling op volgt. Als leidinggevend moeten we hard aan het werk om dit doel te kunnen bereiken volgens vooraf opgestelde protocollen en werkwijzen.

Bij mij rijst de vraag: wanneer de zeven spirituele wetten van succes als basis van dit projectplan zouden dienen, hoe zou zo'n plan er dan uit kunnen zien?

Het zou in het kader van dit essay te ver gaan om een heel nieuw projectplan te schrijven. Ik wil mij in dit hoofdstuk beperken tot de uitgangspunten.

5.1 Projectplan

1. Leven vanuit Essentie

De kern van de afdeling GV: praktische thuisbegeleiding in de ruimste zin van het woord. De kerntaak, waarin we geloven. Het is een product wat in essentie goed is; waarmee goede, meetbare resultaten behaald worden; wat een eigen plaats heeft binnen de zorgketen. De afdeling bestaat uit gemotiveerde medewerkers, die van harte geloven in dit product, zich hiervoor met hart en ziel inzetten. Het heeft een lage toegangsdrempel ("Thuiszorg" is een algemeen geaccepteerde vorm van hulpverlening). Hier staan we met elkaar voor.

Naar deze Essentie moeten we iedere keer weer terug om ons vanuit deze Essentie verder te ontwikkelen. Ontwikkelen en verdiepen, sterker maken, iets toevoegen, iets eraf halen: het ontwikkelen op essentieel niveau kan verregaande consequenties hebben voor de vorm van dit product (J.W. Ganzevoort). Het is het woekeren, volop gebruik maken van de talenten en mogelijkheden van de GV: van het product zelf en van de medewerkers.

Visie, missie en waarden van de GV, van het product zelf en van de organisatie, zullen dus een duidelijke plaats moeten krijgen in het projectplan.

2. Geven en Ontvangen

Als we onbaatzuchtig durven geven van wat we hebben, krijgen we terug. Zorgt het universum er voor, dat we altijd genoeg hebben. Dat lijkt tegenstrijdig, ondenkbaar zelfs misschien. Toch werkt het op deze manier.

Geven is gericht op de ander, op liefde (vgl. Van den Brink, organisatieontwikkeling).

Naar het project GV toe: het enige wat we hoeven te doen is vanuit de kerntaak werkelijk de intentie hebben iets te GEVEN aan mens en maatschappij. Ons product, zoals dat beschreven staat in het projectplan, waarin we met elkaar geloven, GEVEN, onbaatzuchtig aanbieden: dit hebben wij, hier zijn wij goed in; hiermee kunnen we van dienst zijn. Geven vanuit dienstbaarheid; en niet vanuit de drijfveer van het (organisatie)ego door het product aan te bieden gericht op groei, op winst of mogelijk om de concurrent "een slag voor te zijn".

Dan zullen we ook als organisatie ONTVANGEN. Wat? Wat we op dat moment nodig hebben. Niets meer en niets minder. Dat kan zijn meer klanten, meer of betere financiering, waardoor we mogelijk een ander product of meerdere producten kunnen ontwikkelen.

De beweging van GEVEN en ONTVANGEN houdt een zekere wederkerigheid in: een ruimte, die de ander (en dus ook mezelf) vrijhoudt en niet verplicht.

Geven: hoe kun je nu geven als je beperkte financiële middelen hebt, of zelfs helemaal niet hebt? In onze huidige manier van denken is dat onmogelijk. In het nieuwe bewustzijn is geld slechts een middel om leven en werken vanuit intuïtie neer te kunnen zetten. Ga je alleen uit van wat je hebt en wat je dus kunt uitgeven, is dat te beperkt. De vraag is hoe je met geld een positieve energiestroom in gang kunt zetten waardoor de overvloed (materieel en immaterieel) toeneemt. Geld kun je dus al uitgeven voordat je het hebt om daarmee iets positiefs in beweging te zetten. Eerst investeren (= GEVEN) en dan pas terug verdienen (= ONTVANGEN). Of om in een gangbare economische term te spreken: “Geld moet rollen”. Ofman geeft in zijn boek over zijn tijd binnen Findhorn hierover het volgende aan: “Alles wat ik geleerd had over management bleek maar beperkt toepasbaar. Investeringsbeslissingen werden niet genomen op basis van rentabiliteitsberekeningen, maar uiteindelijk op basis van collectieve intuïtie....! Als het management vond dat een investering financieel onverantwoord was, maar de kerngroep desondanks het idee had, dat het klopte, werd toch besloten tot aanschaf over te gaan. Financiële problemen werden altijd opgelost. Geld was nooit een probleem. Niet dat het er altijd was, het was er nooit..... enhet was er altijd!”

3. Oorzaak en gevolg

“Wie zaait zal oogsten”. Wat we in gang zetten levert een reactie op. Van belang is dus voor onszelf na te gaan WAT we zaaien. Daarvan dienen we ons ten volle bewust te zijn. Creëren we een positieve energiestroom of een negatieve: beide krijgen we terug.

Naar het projectplan toe: door de kracht van de GV zowel intern als extern neer te zetten en te benoemen creëren we een positieve energiestroom. Een ander doel van het plan: de GV verkopen op de markt roept bij mij vragen op.

In het woord “verkopen” zit al een negatieve energie, het geeft het beeld, dat je iets kwijt wilt, het heeft iets opdringerigs in zich: de ander moet overtuigd worden. Er zit een strategie achter, mogelijk ten koste van een ander. Het beeld ontstaat, dat de ander weinig ruimte krijgt, niet vanuit vrijheid kan beslissen. Het “verkopen” levert concurrentie op. Concurrentie levert nieuwe concurrentie op, dan ga je nog harder je best doen door nog meer te concurreren en zo wordt de spiraal naar beneden ingezet. Uiteindelijk gaat het ten koste van jezelf.

Dat betekent niet, dat je je niet moet laten zien: integendeel! Laat zien wie je bent als GV en wat je allemaal kunt! Draag het uit vanuit je hart, met enthousiasme. Zoek de samenwerkingsverbanden, kijk waar je als verschillende organisaties gezamenlijk op kunt trekken, kijk waar je gebruik kunt maken van elkaar. Netwerken is dus wel degelijk heel belangrijk. Op deze manier kun je laten zien, dat je als GV een onderdeel van het hele kosmische gebeuren bent: deel van het grotere geheel. Netwerken moet gebaseerd zijn op het verkrijgen van win-win situaties. Wat je je steeds weer moet afvragen is: is de keuze die ik maak goed voor mezelf en de mensen om me heen?

4. De minste weerstand

“Doe minder en bereik meer”! Dat klinkt heel aantrekkelijk en super eenvoudig! Hoe doen we dat?

Vanuit het projectplan neem ik het onderwerp “marketing” weer als voorbeeld. Hierin zijn veel zaken vastgelegd: met welke organisatie we met welke frequentie contacten moeten onderhouden. Hierin spreekt de beheerscultuur, de controle. Hard werken om iets te kunnen bereiken. In het projectplan “nieuwe stijl” komen deze dingen niet voor. Netwerken en samenwerken (zie boven) zullen hierin benoemd worden. De manier waarop en frequentie zal echter helemaal losgelaten zijn. Wanneer we echt iets willen bereiken moeten we iets in gang zetten en daarna laten rusten, gewoon niets doen. Vanuit onze intuïtie merken we wanneer we weer contacten zullen zoeken. Vergelijk het met het zaadje wat gezaaid wordt: wanneer we er dagelijks in gaan zitten roeren om te kijken of het al ontkiemt, zal het juist niet ontkiemen, zal

het zelfs dood kunnen gaan. Je dekt het toe, geeft de natuur de ruimte en de tijd om het te laten ontkiemen. Het enige wat je zo nu en dan moet doen is het water geven en eromheen wieden. Verzorg je het op deze manier zal er iets moois uitkomen!

Soms zal een zaadje wat we gezaaid hebben niet ontkiemen, is niet levensvatbaar; zo kan het ook gaan met nieuwe plannen of nieuwe contacten: vol enthousiasme gezaaid en verzorgd, maar niet levensvatbaar.

Willen we iets nieuws ontwikkelen dan moeten we eerst de intentie hebben dit te willen gaan doen en het daarna loslaten. Er komt vanzelf iets naar je toe, waardoor blijkt dat het wel of niet een goed idee is, waardoor je verder kunt handelen.

5. De intentie en wens

In het projectplan staan veel zaken vastgelegd t.b.v. een duidelijker profilering van het product GV.

Wat is de werkelijke intentie achter dit projectplan? Is het om een vastomlijnd resultaat te behalen, jezelf groter te maken, meer binnen te halen?

Als we als GV werkelijk vanuit onze Essentie, onze kracht willen handelen, dat we werkelijk overtuigd zijn van de kwaliteit en de meerwaarde van ons product en werkelijk ten dienste willen staan aan de maatschappij. Als deze intentie hieraan ten grondslag ligt, richten we onze aandacht op wat goed, wat positief is. Wat aandacht krijgt, groeit. Dus in deze wetenschap is het belangrijk om aan de goede dingen aandacht te geven: aandacht voor wat goed is voor de medewerker, voor de klant, voor de wereld om ons heen. Hiervoor hoeven geen protocollen geschreven te worden wanneer je vanuit het hart handelt: het hart weet immers alles! Daar kun je achter komen door je naar binnen te richten om te voelen wat “goed” is.

Als we onze aandacht op het beoogde resultaat richten zal het geforceerd worden. Richten we onze aandacht op onze intentie, onze achterliggende gedachte zal er een onvermoed resultaat ontstaan; iets anders dan we in gedachten hadden, maar minstens zo goed. Dan ontstaat er een groei, die we niet voor mogelijk houden; groei in overvloed en in bewustwording.

Wanneer we dat met elkaar doen, wanneer we zover zijn in onze ontwikkeling, dat we ons ego los kunnen laten en werkelijk naar ons hart luisteren, doen we vanzelf de goede dingen.

6. Afstand nemen

Afstand nemen van dingen die je bereiken wilt, van de gehechtheid aan het resultaat. Afstand nemen van zekerheid; de zekerheid dat je met dit projectplan de markt wel eens even zult veroveren!

Afstand nemen van de zekerheid dat je een nog beter functionerende afdeling zult krijgen.

Wat je uiteindelijk bereikt is niet zo belangrijk op dit moment. Stap het onbekende in, laat de angst achter je en onvermoede mogelijkheden zullen zich voordoen!

7. Doel van het leven

De GV is deel van het grote geheel. Ook de GV heeft als opdracht een bijdrage te leveren aan dit grotere geheel.

Als doelstelling kan dit vermeld worden in het projectplan.

“Omdat wat we doen zin heeft, krijgt ons leven zin” (Ofman, blz 165).

5.2 Conclusie

De zeven spirituele wetten van succes hangen ook in de praktijk nauw met elkaar samen, overlappen elkaar en kunnen niet los gezien worden van elkaar.

Door deze wetten als basis voor een organisatieplan te nemen kun je een enorme vereenvoudiging in regelgeving en papieren rompslomp bewerkstelligen.

Door vanuit het hart (of ziel, of intuïtie) te werken krijgt ieder individu de organisatie de kans om zich verder te ont-wikkelen en verder te groeien ten dienste van mens en maatschappij.

Een projectplan volgens de zeven spirituele wetten van succes zou slechts uit 2 A-4tjes kunnen bestaan.....

Een andere manier van werken kan dus leiden tot vereenvoudiging van processen!

Vanuit ons werken en handelen vanuit de Bureaucratische fase (Van den Brink) kunnen wij ons dat nauwelijks voorstellen, zo gewend zijn we aan het concretiseren (rationaliseren) en formaliseren van onze organisatieplannen. De vraag: welk resultaat willen we bereiken en welke stappen dienen daartoe ondernomen worden, komt vanuit ons rationele bewustzijn. In de Transformatiefase en de daarop volgende fases zijn deze vragen niet meer aan de orde: de zeven spirituele wetten vormen het uitgangspunt voor ons werken en handelen binnen organisaties.

Om zover te komen vanuit de bureaucratische fase is er een fundamentele keuze nodig. Een keuze gebaseerd op het willen werken en handelen vanuit deze zeven spirituele wetten. Een keuze met de echte intentie vanuit de eigen Essentie, de eigen Bron te willen werken en handelen.

Een (kleine) groep binnen de organisatie of mogelijk slechts één individu kan de aanzet daartoe geven: mensen, die in hun persoonlijke leven voor deze werkwijze en manier van leven reeds gekozen hebben. Mensen, die de uitdaging aan willen gaan; mensen die geloven in deze werkwijze, deze visie. Mensen die weten dat het werkt, dat het klopt en die deze visie graag in de praktijk willen brengen.

Maakt de GV deze omslag? Durft het deze keus te maken?

Ik heb een droom.....

Het management van Icare besluit om naar aanleiding van dit essay de afdeling GV van het bedrijfsbureau Zwolle de ruimte te geven om vanuit bovenstaand concept te gaan werken. Het geeft kaders (budget, doelen) aan waarbinnen geëxperimenteerd kan worden volgens de 3 bovengenoemde maatstaven: verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, bezielend leiderschap en werkend vanuit de zeven spirituele wetten van succes.

We krijgen vanuit het management ruimte en vertrouwen om dit uit te voeren: een zaadje wat gezaaid is, heeft tijd en ruimte nodig om te groeien, daar ga je niet dagelijks in zitten harken om te kijken of het al ontspruit.

De ingrediënten hiervoor zijn volop aanwezig binnen de afdeling:

- Er is een groep “complete” mensen, gemotiveerd en bekwaam; bereid tot verder leren en ont-wikkelen. Gericht op het leveren van het product Praktische Thuisbegeleiding ten dienste van mens en maatschappij.
- Er is een leidinggevende die vanuit bezielend leiderschap de afdeling wil leiden en er verder gestalte aan wil geven.

Wanneer Icare hierin werkelijk een keuze zou DURVEN maken (dit soort keuzes zijn een kwestie van durven en doen) en de afdeling deze mogelijkheid krijgt om daadwerkelijk te onderzoeken en te ervaren op welke manier dit werkt, zal er een energie op gang gebracht worden, die ook op andere afdelingen, andere organisaties zijn uitwerking heeft. Het zal als een olievlek werken en zich uitbreiden. Stap uit de angst, de “mitsen en maren” en de beheersing, echte verandering vraagt om keuzes! Doe het, ga de uitdaging aan!

“Niet omdat de dingen ons onbereikbaar lijken durven we niet; omdat we niet durven lijken ze ons onbereikbaar” (Seneca).

6. TOT SLOT

Hoe zou de organisatiestructuur van een zich transformerende organisatie (afdeling GV) eruit gaan zien?

Er dienen zich vele vragen aan; ik noem er enkele:

Bestaan er nog hiërarchische verhoudingen? Hoe is besluitvorming geregeld? Welke afspraken maak je met elkaar? Hoe wordt er omgegaan met productie/productiviteit? Welke overlegvormen zijn het meeste geschikt? Worden er selectiecriteria gehanteerd (en welke) bij personeelsaanname? Hoe is het personeelsbeleid geregeld? Hoe reflecteer je met elkaar en hoe hou je dus een zuivere afstemming?

Boeiende vragen, die nader onderzoek vereisen.

In het bestek van dit essay kan ik hier niet verder op ingaan. Vanuit de zeven spirituele wetten van succes en het organisatieontwikkelingsmodel van Van den Brink zijn hiervoor volop ideeën te ontwikkelen. Veelal zullen deze nu nog visionair van aard zijn: het is immers toekomstgericht! Eerst dient de fundamentele keus tot verandering gemaakt te worden, de rest volgt vanzelf.....

*“Fließen, fließen, Frieden schließen
Und den Wandel stets begrüßen
Wil ins Neue Mich ergießen
Fließ zurück ins Meer”
(naar: Kahlil Gibran, de Profeet)*

INSPIRERENDE EN ONDERSTEUNENDE LITERATUUR

1. Ardon, P., *Bezielend leiderschap*, artikel in Spiegelbeeld, Waalre, oktober 2004
2. Bommerez, J., van Zijtveld, K., *Kun je een rups leren vliegen?* Nieuwe Dimensies, 2001
3. Brink, M. van den, *Spirituele ontwikkeling van mens en organisatie*, Ankh – Hermes, 2002
4. Chopra, D., *De zeven spirituele wetten van succes*, Becht, 1996
5. Coelho, P., *De Alchemist*, De Arbeiderspers, 1994
6. Ganzevoort, J.W., *Spiritualiteit in leiderschap*, Titus Brandsma Instituut / Valkhof Pers 2003
7. Gibran, K., *de Profeet*, Altamira, 1996
8. Grön, A., *Bezielend leidinggeven*, Ten Have / Lannoo, 2002
9. Mossou, J.K., *Bedrijfskunde in de Nieuwe Tijd*, Ankh – Hermes, 2001
10. Ofman, D.D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Servire, 2002
11. Reader Kern A, Windesheim, 2002
12. Reader Kern B, Windesheim, 2002
13. Reader Organisatiekunde, Windesheim, 2002
14. Veen, P., Alblas, G., Geersing, J., *Mensen in organisaties*, Bohn, Stafleu, Van Loghum, 1991