



**IVO VALKENBURG:
"ZICHTBAAR MAKEN
HOE MOOI ONZE
SAMENLEVING KAN ZIJN."**

– E S S A Y –

Nieuw leiderschap bevestigt de **scheppings-** **kracht** van de mens

Veranderende paradigma's zijn altijd spannend. Zo ook nu weer. We staan aan het begin van een doorbraak van een nieuw tijdperk van leiderschap. De klassieke leiderschapspiramide-structuur staat op het punt om definitief te worden afgebroken. De dominantie van organisatiestructuren om mensen in het gareel te houden, maakt langzaam, stapje voor stapje, plaats voor ruimte, vrijheid en autonomie van de individuele mens. Van controle naar vrijheid en verantwoordelijkheid. Van bewustzijn naar bovenbewustzijn.

TEKST IVO VALKENBURG | BEELD PETER BEEMSTERBOER (PORTRET) EN PETRA VAN VLIET

De praktische voorbeelden die we nu kunnen zien van de meest innovatieve mensen, bedrijven en organisaties zijn slechts een kleine voorbode van wat gaat komen. Traditioneel leiderschap lacht de signalen van het nieuwe leiderschap (nog) weg. “Het zal zo'n vaart nog niet lopen”, hoor ik klassiek-denkende ceo's van een serie grote bedrijven en instellingen roepen. Tegelijkertijd hoor ik het geluid van nieuwe leiders, op alle terreinen van de economie, in de zorg, het onderwijs en het bedrijfsleven, en waar dan ook, zelfs in de financiële sector, om voor eens en altijd het roer om te gooien richting een nieuw leiderschap waarbij geld en economie de mens dienen, in plaats van andersom.

VRIJHEID

“Alles wat werkelijk groots en inspirerend is, is gecreëerd door een individu dat in vrijheid kon werken”, aldus Traci Fenton. Met haar organisatie WorldBlu wil Fenton haar 'onmogelijke' droom realiseren om wereldwijd één miljard men-

sen in vrijheid te zien werken binnen bedrijven en organisaties waarbij de hiërarchische piramide is veranderd in zelforganiserende teams en waarbij vertrouwen, empathie, autonomie en betekenis volop de ruimte hebben op de werkvloer. Op dit moment ondersteunt ze wereldwijd al 41 bedrijven met een gecombineerde jaarlijkse omzet van 13 miljard dollar. Ze variëren in grootte van vijf tot 50.000 medewerkers.

De vrijheid van de werkende mens is van oudsher behoorlijk onderdrukt en nog steeds. Angst is nog steeds een veel gebruikt instrument om mensen bij elkaar te houden in een organisatie. De maffia vormt het schoolvoorbeeld en tegelijkertijd kunnen heel wat traditionele organisaties van vandaag de dag er ook wat van. Kijk naar de manier waarop wij bijvoorbeeld nog steeds onze overheid en onze religieuze en politieke instellingen organiseren. Het individu moet haar autonomie overdragen aan de autoriteit van de werkgever. Alle processen, protocollen, regels en gedragscodes zijn erop gericht dat de toekomst een herhaling is van het verleden.

Zeer formele rollen binnen een hiërarchische piramide bepalen de vruchten van de organisatie. De vrijheid van de individuele medewerker is in sterke mate beperkt door het top-downgezag en -controle over het wat en het hoe van de organisatie.

In multinationals en andere grote bedrijven is het meestal iets beter gesteld met de vrijheid van de mens. Er wordt evenwel strak gestuurd op het 'wat' en meer vrijheid aan de mensen gegeven in het 'hoe'. Ruimte om zelf te bepalen 'wat' er gebeurt, is er nauwelijks of niet. "Ik zou u wel willen helpen, maar volgens de regels van de bank, mag ik het helaas niet doen." "Het systeem laat me niet toe u van dienst te zijn." De individuele vrijheid van de mens wordt ondergeschikt gemaakt aan de doelstellingen van het bedrijf.

Angst ontstaat bij elke vorm van onderdrukking van de vrijheid van de mens. Het werkt verstikkend voor welke organisatie dan ook. Het haalt het slechtste in de mens naar boven. Angst kent binnen organisaties duizend-en-een gezichten en is bijvoorbeeld herkenbaar aan de volgende situaties:

De fysieke aanwezigheid van medewerkers is belangrijker dan de inhoud van het werk. Als er sprake is van angst op de werkvloer, hebben medewerkers de neiging zichzelf zichtbaar te tonen.

De kwaliteit van het werk is minder belangrijk dan de manier waarop de medewerker door de leidinggevende wordt ervaren. *Medewerkers voelen zich geremd om tijdens vergaderingen en overlegbijeenkomsten vrijuit te spreken.* Ze camoufleren dat door politiek correct te spreken of te discussiëren over de vorm in plaats van over de kern van de zaak. De 'waarheid' wordt alleen in de wandelgangen of bij de koffieautomaat gesproken.

Impliciet gaan angstige werkgevers ervan uit dat medewerkers niet te vertrouwen zijn. Medewerkers zouden egoïstisch zijn, vooral aan zichzelf denken, oneerlijk zijn, weinig bereid individuele verantwoordelijkheid te nemen; ze kunnen alleen onder toezicht werken, hebben aansturing nodig, kunnen zelfstandig nauwelijks of geen besluiten nemen, er moet doorlopend worden verteld wat ze moeten doen en hoe, enzovoort. Veelal vele lagen van het management zijn het gevolg. Ook zijn dit soort bedrijven dol op procedures, protocollen, handtekeningen, afspraken, zaken vastleggen en rapporteren. Er is veel aandacht voor regels, weinig aandacht voor de mensen.

Meten is weten. Bij voorkeur elk uur, elke dag, wekelijks of zo vaak mogelijk worden prestaties, resultaten en andere 'kritische succesfactoren' gemeten. De cijfers zijn belangrijker dan de inhoud. Medewerkers gaan sturen op de gewenste uitkomst van de te overleggen meetresultaten. De feitelijke gang

Ter Reflectie: Vrijheid

Hoe vrij wil je werkelijk zijn? Hoe vrij ben je als leider, als blijkt dat je (nog) steeds ergens aan vasthoudt?

Vrijheid ziet in elk mens een vrij mens. Elk mens is leider. Vrijheid nodigt je uit om compleet vrij te komen van elk aangeleerd patroon, dogma, referentiepunt en politieke en religieuze overtuigingen.

Wat maakt het zo dat je ergens niet van los kunt/durft te komen?

Vanuit het licht van vrijheid is het de hoogste tijd om de werkelijke werkelijkheid te bespreken, om dogma's en oude paradigma's los te laten.





Ter Reflectie: Bovenbewustzijn

Er is niets buiten jezelf. Ervaar je bovenbewustzijn als sleutel tot oplossing van alle problemen.

In hoeverre ontken je (nog) je eigen hartsvermogen?

In hoeverre geloof je (nog) dat er buiten jezelf een grotere kracht bestaat dan binnen jezelf?

Voor wat betreft nieuw leiderschap is het tijd om los te komen van het voortdurende programma van 'geloof'. Het geloof dat er ook maar iets of iemand groter is dan jezelf. Het geloof dat je meer nodig hebt, dan waarover je nu beschikt, onder welke omstandigheden dan ook. Het geloof dat iets of iemand jou van buitenaf kan helpen of 'redden'.

Je bovenbewustzijn is ook de beste remedie voor angst. Angst wil je doen laten geloven dat je niet zo krachtig bent als je bent. Het beste dat je kunt doen is om te beseffen dat je gezegend mens bent. Er nooit iets kwaadaardigs kan gebeuren. Als je jezelf bewust bent van wie je in essentie bent, dan kan niets je meer beangstigen. Je kan geen verlies, ontbering of pijn lijden op grond van wie je werkelijk bent.

- *Mensen worden stelselmatig beschouwd als goed* (betrouwbaar, uit zichzelf gemotiveerd, geloofwaardig, intelligent)
- *Zonder plezier geen resultaat* (plezier komt vanuit motivatie, die vrijheid en verantwoordelijkheid nodig heeft om te kunnen bloeien, vrijheid om de besluiten waarom, hoe en wat er gedaan wordt)
- *Waarde wordt gecreëerd op de werkvloer* (de mensen op de werkvloer bepalen hoe en wat er wordt gedaan, ceo en staf stellen zich dienstbaar en ondersteunend op).

van zaken wijkt meestal nogal af van de situatie op papier. *Managers hebben het antwoord*. Medewerkers zijn bang om elkaar antwoorden te geven op praktische en concrete vragen. Er wordt al snel verwezen naar de mening van de leidinggevende.

De sfeer op de werkplek is serieus, bedompt en verdrietig. De mensen worden niet opgetild door een sfeer van blijdschap, humor en plezier.

Het kan natuurlijk ook anders. Steeds meer organisaties zien de individuele vrijheid en autonomie van de mens juist als het meest krachtige instrument om dat te doen wat anderen voor onmogelijk houden. Zo kwam het Franse FAVI, een bronsgieterij met circa 500 medewerkers, gespecialiseerd in de fabricering van schakelvorken voor de auto-industrie, tot het zelfinzicht dat haar organogram, zoals in vrijwel elke andere fabriek, gebaseerd is op de overtuiging dat medewerkers kunnen worden beschouwd als (1) *dieven*, vandaar dat alles in de magazijnen achter slot en grendel werd bewaard, (2) *lui*, aangezien de werktijden met de prikklok werden gecontroleerd en te laat komen werd bestraft, (3) *onbetrouwbaar*, omdat alles werd gecontroleerd door iemand anders die ook niet erg betrouwbaar moet zijn geweest omdat er ter controle ook steekproeven werden genomen en (4) *niet intelligent*, aangezien een afdeling 'fabricagetechniek' het denken voor hen deed. FAVI besloot een radicaal transitieprogramma in te gaan met alle medewerkers in de organisatie. Inmiddels wordt de fabriek georganiseerd op basis van de volgende overtuigingen:

Frederic Laloux, oud McKinsey adviseur, beschrijft in zijn boek *Reinventing Organizations* (NL-editie, ISBN 978 90 823 4770 8) een uitgebreide reeks van voorbeelden van bedrijven en organisaties die vrijheid op de werkvloer een prominente plaats hebben gegeven. Zijn boek is bij uitstek een handleiding voor wie de kracht van vrijheid en vertrouwen optimaal wil benutten.

BOVENBEWUSTZIJN

De manier waarop we naar het leven kijken, bepaalt wat we zien. Het zijn niet de mensen, gebeurtenissen of situaties buiten onszelf die de oorzaak zijn van wat we ervaren.

Sinds de jonge *Golden Retriever pup* van mijn ouders werd geraakt door het schrikdraad, is hij zijn leven lang bang geweest voor koeien. Hij associeerde de pijn van het schrikdraad met de grazende koeien in de wei. Met wat buiten onszelf associëren jij en ik onze gevoelens van liefde, geluk, pijn, angst en verdriet?

“Heb je er ooit weleens bij stilgestaan, elke keer als je een probleem ervaart, ben je er zelf bij?!”

IHALEAKALA HEW LEN

In het klassieke paradigma zijn leiders ervan overtuigd dat het (on)geluk van buiten komt. Het goed en het kwaad wordt buiten onszelf gezocht. In terrorisme, politiek en spiritualiteit. In seksualiteit, alcohol en drugs. In relaties, werk, geld en macht. In wat we doen, wat we hebben en wat anderen over ons vertellen (erkenning).

Ik weet er alles van. Er zijn weinig plekken waar ik niet buiten mezelf heb gezocht naar vreugde, plezier en geluk. In mijn laatste boek *Louter Leven* heb ik mezelf behoorlijk bloot gegeven op de manier waarop ik met geld, seksualiteit en werk ben omgegaan. Niets menselijks is mij vreemd.

Hoe we naar de wereld kijken en wat we zien en ervaren, hangt af van het soort bewustzijn dat we gebruiken. Het is volgens mijn zienswijze niet zozeer een kwestie van bewust of onbewust, maar veel meer een zaak van welk soort bewustzijn wordt ingezet om onze vraagstukken in leven en werk op te lossen.

In een notendop zijn alle vormen van bewustzijn, alle bronnen van informatie waaruit we kunnen tappen, terug te brengen tot twee velden: 1. artificieel bewustzijn en 2. bovenbewustzijn.



Bronnen en praktijkvoorbeelden

VRIJHEID

- www.reinventingorganizations.com (Frederic Laloux)
- www.enliveningedge.org (online magazine voor next stage organisaties)
- www.buurtzorgnederland.com (gezondheidszorg)
- www.sudval.org (onderwijs zonder cijfers, klassen, huiswerk en programma)
- www.allinsure.nl (financiële dienstverlening)
- www.finext.nl (financiële dienstverlening)
- www.orpheusnyc.org (orkest zonder dirigent)
- www.worldblu.com (vrijheid op de werkvloer)
- www.heiligenfeld.de (ziekenhuis)

BOVENBEWUSTZIJN

- www.lovemadevisible.eu (alle sectoren van de economie)
- www.opensciences.org (wetenschap)
- www.buitenaardscontact.nl (Martijn van Staveren)
- www.powershootacademy.com (fotografie)
- www.morgenstern.nl (duurzaam conferentiecentrum)
- www.fit-4life.ch (geneeskunde, intuïtief kijken voor blinden)
- www.theoceancleanup.com (grootste schoonmaak in de wereld)
- www.kromkommer.com (voorkomen voedselvoorspilling)
- www.voedselanders.nl (duurzame voedsel- en landbouwsystemen)

Artificieel bewustzijn. Kunnen computers bewust zijn? Jazeker. De hedendaagse techniek is zover dat computers zich bewust kunnen zijn van zichzelf. Ze kunnen zelf groeien in een leerproces. Ze kunnen zelfs over gevoelens beschikken. Wat dat betreft, lees ik veel over de kracht van FinTech in de financiële sector en zie ik helaas nog weinig dialoog over de gewenste rol van de mens. Willen we robots, kunstmatige intelligentie, zo gemakkelijk en efficiënt in het gebruik, dienstbaar laten zijn aan de mens, of moet de mens dienstbaar zijn aan de techniek? Inmiddels zijn we met zelflerende chips technisch tot vrijwel alles in staat. We kunnen oren klonen en een volle-

dig nieuw hoofd op een hond plaatsen. We zijn goed in staat om mensen, dieren en planten te beïnvloeden in hun gedrag. We zijn niet langer in staat om eenvoudig het verschil te zien tussen 'echt' en 'hologram'.

Nog niet zo lang geleden heeft het *AlphaGo*-computerprogramma van Google een wedstrijd Go gewonnen van de Zuid-Koreaanse topspeler Lee Se-dol. Het was voor het eerst dat een computer een wedstrijd wint van een Go-speler met de hoogst mogelijke rang 9-dan. De winst tegen Lee roept vergelijkingen op met de overwinning van IBM's *Deep Blue*-computer tegen de schaakgrootmeester Garry Kasparov, in 1996. Maar Go is een veel ingewikkelder bordspel, dat voor computers moeilijker onder de knie te krijgen is dan het schaakspel. De Zuid-Koreaan Lee bezit achttien internationale titels, waarmee hij de op één na succesvolste speler ter wereld is. Door de enorme variatie in Go hadden experts in kunstmatige intelligentie verwacht dat het nog minstens tien jaar zou duren voordat een computer van de beste menselijke Go-spelers zou kunnen winnen.

Het *AlphaGo*-computerprogramma van Google is een voorbeeld van een zelflerend neurale netwerk in actie. Zelflerende chips zijn inmiddels ingebouwd in onze smartphones, smartwatches, en tablets.

Ivo Valkenburg

Ivo Valkenburg (1966) is al dertig jaar actief in de wereld van financiële dienstverlening. Zijn focus ligt op:

- het zichtbaar maken van hoe mooi onze samenleving kan zijn;
- het begeleiden van bedrijven en instellingen om vanuit bovenbewustzijn te werken;
- het helpen van mensen om de kracht van het hart te ervaren en te integreren in het dagelijkse leven;
- het schrijven van boeken en artikelen: en
- het op internationaal vlak geven van lezingen over liefde.

In de bergen van Transsylvanië, op twee uur vliegen vanaf Eindhoven, begeleidt Ivo, samen met zijn vrouw Lili, ondernemende mensen, individueel, in relaties en in groepsverband, om de essentie van wie ze echt zijn te ervaren en voluit expressie te geven in het dagelijkse leven. Samen met Jelle Bartels, oprichter van Next Step Factory, begeleidt Ivo onder de noemer 'NSF LEAP' mensen een jaar lang intensief met de volgende stap in ondernemen, baan en leven.

www.ivovalkenburg.nl / www.transilvania.nl

Vooraf met het doel om onze gezondheid te verbeteren, onze levensduur te verlengen en ziektes te verlichten en te bestrijden, wordt ons lichaam steeds meer voorzien van kunstmatige intelligentie. In de wandelgangen vragen steeds meer wetenschappers en ervaringsdeskundigen zich af in hoeverre ons brein, ons lichaam, onze gedachten, emoties en daden, nu al worden beïnvloed door het bewustzijn van de moderne techniek. In hoeverre is ons neurologisch systeem al een artificieel systeem? Hoe lang duurt het nog voordat ons lichaam een cyber-biologisch lichaam is? Of is het al (bijna) zover? Wie staat er dan nog aan het roer?

Bovenbewustzijn. Okay, kunstmatige intelligentie is behoorlijk krachtig. Maar hoe zit het met ons menselijk bewustzijn?

Elke leider die het beste met de mensheid voor heeft, zal zijn medemens altijd zien als iemand die onlosmakelijk is verbonden met het veld van bovenbewustzijn dat schepping en kracht is. Sommigen benoemen dit veld ook wel als hart, intuïtie of de hogere natuur van de mens. Met bovenbewustzijn refereer ik aan de meest natuurlijke staat van zijn van de mens. Deze essentie van ons mens-zijn is door velen op geheel eigen manier benoemd. Zo sprak Boeddha over 'leegte', Jezus over 'zuiverheid', Shakespeare over 'blanco' en Goethe over 'stilte'. Allemaal refereerden ze aan het hoogste potentieel van de mens, nu, in dit artikel, 'bovenbewustzijn' genoemd.

De herkenbaarheid van de nieuwe leider is dan ook eenvoudig. Nieuw leiderschap erkent het oorspronkelijk scheppingsvermogen van elk levend wezen. Nieuw leiderschap zal elk mens van nature bekrachtigen in zijn of haar scheppingsvermogen. In tegenstelling tot klassieke leiders die strikte modellen, dogma's en overtuigingen hanteren als mechanisme opdat mensen hun eigen innerlijke krachten niet hoeven te ontwikkelen. Hoe vaak wordt een systeem zoals bijvoorbeeld religie, politiek of economie niet gehanteerd om mensen te prikkelen onbewust door het leven te gaan? Onder invloed van het geloof dat er iets groters bestaat dan het bovenbewustzijn binnen onszelf, kiezen mensen er vaak onbewust voor om de eigen innerlijke krachten niet verder te ontwikkelen. Op deze wijze is God buiten de Mens geplaatst en de kracht van de eigen creatie collectief buiten beeld gehouden.

In de visie van nieuw leiderschap past het om alle levende wezens weer terug te zien in de oorspronkelijk staat van zijn. Bevrijd van alle illusie en onvrijheid. Hersteld in verbinding met zichzelf en alles wat is. Vanuit het bronvermogen van elk wezen. Eigentijdse leiders zijn, waar en in welke vorm dan ook, zichtbaar of niet, altijd actief om het menselijk aspect in werk en economie tot leven te brengen. Om bewust de hoogste natuur van de mens, ofwel het bovenbewustzijn, volop ruim baan te geven. ■