

© 2009 Paulien Assink
Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Foto's en gedichten: Esther van der Valk
Omslagontwerp: Het Vlakke Land, Rotterdam
Omslagillustratie: Paulien Assink
Foto auteur: Wiep van Apeldoorn
Boekverzorging: LINE UP boek en media bv

ISBN 978 90 470 0204 8
D/2009/0108/020
NUR 808

www.businesscontact.nl

Inhoud

Dankbetuiging	7
Voorwoord Herma en Herman Wijffels	9
Inleiding	13
1 De geboorte van de homo authenticus	21
2 Moeiteloze manifestatie door het samenspel van duurzaam ondernemerschap en co-creatie	39
3 Liefde door het samenspel van compassie en moed	49
4 Wijsheid door het samenspel van heldere visie en intuïtie	61
5 Eenheidsbewustzijn door het samenspel van hogere dienstbaarheid en het volgen van je roeping	77
6 Wegen naar authentiek leiderschap vanuit samenspel	93
7 Fysieke vitaliteit	111
8 Emotionele vrijheid	129
9 Mentale openheid	145
10 Spirituele volwassenheid	161
11 Samenspel in collectief leiderschap	171
12 Samenspel in organisaties	185
13 Onze toekomst bepalen wij: de noodzaak van samenspel in de wereld	199
Nawoord Auroville: de stad van de toekomst	207
Over Paulien Assink	211
Over Esther van der Valk	213
Noten	215
Register	221

Voorwoord

Herma en Herman Wijffels

Anno 2009 leven we in een tijd van crisis. Daar is iedereen het wel over eens. Maar de vraag is hoe we die crisis moeten duiden. Is het iets tijdelijks, dat we kunnen repareren om daarna op de oude voet verder te gaan? Of is er iets fundamenteels aan de hand? Wij denken dat het vooral een overgang is naar een nieuwe fase in het menselijk bewustzijn en in de manier waarop we in het leven staan. Het nieuwe bewustzijn is mede ontstaan door de maatschappelijke ontwikkelingen in de vorige fase, de industriële tijd. De basis daarvoor is gelegd in de Verlichting en met name door het supertrio Descartes, Newton en Darwin. Descartes vestigde via zijn 'ik denk dus ik ben' de mens in zijn hoofd, in pure rationaliteit. Newton ontwikkelde het specialisatiebeginsel, de focus op deelgebieden, alsmede de notie dat materie en ook mensen alleen in beweging komen door externe impulsen. Aan dat laatste idee hebben we het ontstaan van bonussen te danken. Darwin interpreteerde het leven als een strijdmodel, waarin de sterkste overleeft. Dat idee kreeg zijn vertaling in concurrentie als kern van ons economisch bestel. Vanuit die uitgangspunten hebben we in het Westen een maatschappij gecreëerd waarin op grond van rationele (deel)modellen in onderlinge competitie het onderste uit de kan wordt gehaald door organisaties en individuen, zonder veel acht te slaan op de gevolgen voor het geheel.

De verhouding tussen mannen en vrouwen stond vanaf het ontstaan van deze cultuur ook geheel in het teken van deze maatschappelijke situatie. Men zou kunnen spreken van een dominante masculiene cultuur, waarin vrouwen vooral rollen op de achtergrond kregen toebedeeld. Het is bijvoorbeeld ook aardig terug te vinden in de huwelijksmoraal zoals die naar voren komt in liedboeken uit de Nederlandse gouden eeuw. Een goed huwelijk, dat wil zeggen een goede partij trouwen, brengt je verder in het leven. Gelukkig maar dat er daarnaast ook schitterende liefdesverzen zijn van Hooft en Huygens; de liefde telde maatschappelijk niet mee, maar was in andere domeinen nooit ver weg. In de loop van de vorige eeuw en met name in de jaren zestig, begonnen vrouwen zich te bevrijden uit dit model waarin de verantwoordelijkheid voor het maatschappelijk gebeuren voor-

al in handen was van de man. Ze maakten zich daarbij ook los van slachtofferchap. Sommige vrouwen gingen vol mee in het masculiene strijdmodel, andere brachten langzaam maar zeker het intuïtieve, verbinding en de kracht van de liefde met zich mee de bedrijven en instellingen in. Soms werden daardoor dezelfde kwaliteiten wakker in de mannen met wie ze samenwerkten. Waar dat onvoldoende lukte, kregen we met verschijnselen te maken als *burn-out*, vooral bij jonge, enthousiaste meiden.

Intussen is duidelijk geworden wat zich al langer aankondigde: het industriële maatschappijmodel is in de laatste fase van zijn levenscyclus gekomen. Het levert in veel opzichten niet meer wat we in deze tijd willen, economisch noch sociaal en al helemaal niet ecologisch. De bestaande cultuur, onze huidige manier van leven, doet een overmatig en dus onhoudbaar beroep op het draagvermogen van de aarde. De huidige crisis in zijn verschillende verschijningsvormen is daarom een oproep om een nieuwe fase in de maatschappelijke ontwikkeling vorm te geven, gebaseerd op nieuwe inzichten en uitgangspunten. We moeten een nieuwe manier van leven, van produceren en consumeren, kortom een nieuwe cultuur, ontwikkelen. Een cultuur waarin hoofd en hart met elkaar verbonden kunnen zijn; waarin deelbenaderingen worden gezien in het kader van het geheel; waarin mensen intern gemotiveerd en bepaald kunnen zijn; waarin het samenwerken aan grote doelen in evolutionair perspectief een vooraanstaande plaats inneemt.

In zo'n cultuur bestaat een ander evenwicht tussen het masculiene en het feminiene en de daarmee verbonden waarden. De samenwerking tussen het mannelijke en het vrouwelijke is de belangrijkste creatieve kracht in het leven. Niet verwonderlijk dus, zelfs onontbeerlijk, dat in tijden van grote verandering ook de aard en vorm van die samenwerking evolueert. In ons persoonlijk leven hebben wij de kracht ervan en de eraan verbonden vreugde in veel opzichten mogen beleven, zoals in onze voortgaande dialoog over wat via literatuur in de wereld komt en wat via de maatschappelijke ontwikkeling. Maar ook in onze persoonlijke ontwikkeling, die we ieder op eigen wijze vorm en inhoud gaven, maar wel via intensieve interactie. En zelfs in het oplossen van een ernstige leiderschapscrisis bij de Wereldbank.

De tekenen van een veranderende cultuur zijn al langer zichtbaar. Er is ook samenhang in te zien. Het verschijnen van het rapport van de Club van Rome, waarin voor het eerst op de grenzen van de groei werd gewezen, viel niet toevallig samen met de massale terugkeer van vrouwen in het domein waarin verantwoordelijkheid wordt gedragen. De eenheid van al wat is,

drong door in het bewustzijn van steeds meer mensen, evenals de noodzaak om een eind te maken aan uitsluiting van wezenlijke facetten van het mens-zijn, zoals lichamelijke, vrouwelijkheid, lotsverbondenheid en kwetsbaarheid. Zo ontstaat er geleidelijk een nieuw wereldbeeld, waarin de kwaliteit van de verbindingen tussen mensen onderling en tussen mensen en de aarde centraal komt te staan.

Hoe dit alles in concrete situaties vorm kan krijgen, is het onderwerp van de zoektocht waaraan meer en meer mensen deelnemen, en waarin pioniers als Paulien Assink vooroplopen. Zij maakt in dit boek een verkenningstreks naar nieuwe mogelijkheden van mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten, die in een nieuw samenspel leiden tot meer duurzaamheid en een evenwichtiger verdeling van wat de aarde ons aan mogelijkheden, bronnen en kansen biedt.

Het boek ademt het constante besef van eenheidsbewustzijn, waarbij alles steeds met alles verbonden is en in elk deeltje het geheel en in het geheel elk deeltje zichtbaar is.

Ze beschrijft in dit boek herkenbare oude patronen, waarin zowel mannen als vrouwen verstrikt kunnen raken. Maar vooral geeft zij inzicht in de mogelijkheid die iedere mens heeft om het mannelijke en vrouwelijke in zichzelf beter met elkaar in balans te brengen en daardoor meer betekenis en inhoud te geven aan het bestaan.

Het boek draagt daarmee bij aan de wijze waarop we kunnen komen tot meer evenwichtig en duurzaam leiderschap vanuit het samenspel van het mannelijke en vrouwelijke in onszelf. Ze laat heel praktisch zien hoe deze samenwerking uiteindelijk zal leiden tot meer eenheidsbewustzijn, dat tot uitdrukking komt in authentiek en duurzaam leiderschap.

Mooi en noodzakelijk is de veelbesproken samenhang tussen de externe ontwikkelingen in de wereld en het maken van eigen keuzes, die ieder van ons elk moment kan en heeft te maken. De eigen verantwoordelijkheid om met elkaar te creëren wat goed en nodig is, staat hierdoor centraal en dit zet aan tot denken. Maar daar blijft het niet bij. In het boek wordt diepgaande ervaringswijsheid gecombineerd met praktische handreikingen om meer bewust en evenwichtig te handelen in de dagelijkse praktijk.

We kunnen dit boek dan ook van harte aanbevelen!

Herma en Herman Wijffels
Maarn, december 2008

2

Moeiteloze manifestatie door het samenspel van duurzaam ondernemerschap en co-creatie

2.1 De fysieke dimensie

De fysieke dimensie heeft betrekking op de fysieke en materiële werkelijkheid waarin we leven en werken. Ontwikkeling langs de fysieke weg betekent onder meer dat we met meer respect en plezier leren omgaan met 'het huis' waarin wij wonen, ons lichaam en de aarde waarop wij leven. Deze dimensie behelst ook de wijze waarop wij ons leiderschap belichamen en vorm geven aan wat wij willen realiseren in de wereld.

De fysieke weg houdt in dat wij onszelf ontwikkelen door:

- meer aanwezig te zijn in het lichaam en ervan te kunnen genieten;
- moeiteloos te leren manifesteren door ontspannen en in co-creatie resultaten te behalen;
- duurzaam te leren omgaan met de natuurlijke omgeving waarin wij leven en werken.

Kernwoorden zijn: gezondheid, vitaliteit, samen creëren, materiële welvaart en welzijn, duurzame ontwikkeling, maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ons lichaam is een kunstwerk dat iedere dag duizenden processen moeiteloos laat gebeuren om zichzelf te reinigen, te voeden en gezond en vitaal te kunnen functioneren. Honderd biljoen cellen werken samen en coördineren hun activiteiten om ons een voertuig te geven, zodat we het bestaan met onze zintuigen kunnen genieten. Het verdient de beste verzorging en aandacht om het leven ten volle te kunnen doorleven en te genieten.

Ons lichaam is een perfecte registrarator van wat er in het verleden is vastgehouden en in het heden over het hoofd wordt gezien. Niets gaat verloren. In die zin kan het lichaam een geweldige leermeester zijn, doordat het ons helpt oude patronen te vinden waarin we onszelf tekort hebben gedaan, geen ruimte hebben gegeven of vast hebben gezet. De vitaliteit en

de gevoeligheid van ons lichaam is een belangrijke spiegel voor hoe het met het leiderschap van ons leven is gesteld.

Het leren luisteren naar ons lichaam is een basale en belangrijke voorwaarde om vitaal en gegrond aanwezig te zijn als leider en dit in deze tijden van druk en stress ook duurzaam te kunnen blijven. Het verzorgen van je lijf, het lenig en sterk houden van je lichaam en het nemen van goede voeding en rust is een kwestie van respect voor het kostbaarste instrument dat we hebben.

Het leren van de creatieve intelligentie van de natuur om ons heen, en de natuur heel dichtbij in de vorm van ons lichaam, kan een onuitputtelijke bron van inspiratie, wijsheid en plezier zijn in ons leven en in het leiderschap van organisaties. Er is een relatie tussen hoe wij ons lichaam leiden en hoe wij onze organisaties leiden. Als we het lichaam onder druk zetten om te presteren en geen ruimte geven om te leren en zich te ontspannen, is er naar alle waarschijnlijkheid ook weinig ruimte in de organisatie om moeiteloos te manifesteren. Als onze schouders en onderrug pijnlijk aanvoelen, hebben we waarschijnlijk in ons leiderschap het gevoel dat we alles op onze kap moeten nemen en er alleen voor staan. Hoe kunnen we omgaan met stress als we niet in staat zijn om de spanning af te voeren? Hoe kunnen we ruimte creëren in ons leiderschap als we onszelf geen lucht en ruimte gunnen?

En hoe kunnen we überhaupt duurzaam omgaan met onze planeet als we ons eigen huis niet respectvol behandelen?

2.2 Onverlichte mannelijke patronen: roofzucht

Een groot gevaar voor onze toekomst is de ruimte die we nog steeds geven aan onze eigen hebzucht, en in het verlengde daarvan het roofzuchtige gedrag van een groep leidinggevendenden die hun eigen materiële doelen en wensen bevredigen ten koste van anderen.

Nog steeds staan we toe dat een kleine groep roofridders op agressieve wijze vooral uit is op geldelijk gewin en daarbij buitensporige beloningen ontvangen voor... wat? We doen er, al dan niet bewust, zelf aan mee door de wijze waarop we ons geld investeren en beleggen. Samen creëren we een klimaat waarin we ons nog weinig echt bekommeren over de wijze waarop en ten koste van wie of wat we ons geld verdienen. De korte termijn regeert onze economische en politieke besluiten doordat we vooral gericht zijn op snelle en goedkope resultaten. Er is nog steeds weinig echte aandacht voor de effecten op het grotere geheel en de diepere fundamentele aannames

die ten grondslag liggen aan een systeem dat ons uiteindelijk nooit zal kunnen brengen wat we ervan verwachten: blijvende behoeftebevrediging, veiligheid, schoonheid, jeugd, geluk. Mede door de nog steeds toenemende wereldbevolking en grote naties als China en India, die aan de vooravond van de deelname aan de consumptiemaatschappij staan, is er een grote druk ontstaan op de fysieke veerkracht van de planeet die we bewonen en zullen we ons snel bewust moeten worden van de kwetsbaarheid van het grotere geheel waar we allen, inclusief ons lichaam, deel van uitmaken. De fundamentele crisis waar we nu middenin zitten, gaat ons hopelijk helpen om met nieuwe ogen te kijken naar onze economische en aardse werkelijkheid en de wijze waarop we deze willen vormgeven.

2.3 Onverlichte vrouwelijke patronen: roofbouw

In het oude vrouwelijke patroon van leiderschap zien we de geneigdheid om de verwachtingen en de agenda van anderen zodanig bepalend te laten zijn, dat dit ten koste gaat van ons eigen welbevinden.

We zijn geneigd weinig respectvol om te gaan met de natuurlijke behoeften van ons eigen lijf en verwaarlozen de boodschappen die ons lichaam (en de natuur) ons geeft. De praktijk leert dat het voor veel mensen lastig is om zichzelf los te zien van alle sociale en zakelijke verwachtingen en datgene te doen waar ze zelf gelukkig van worden en gezond bij blijven.

In veel organisaties worden we nog steeds geconfronteerd met een uiterst mannelijke cultuur die vooral gericht is op uiterlijke en snelle prestaties. De ideale werknemer werkt hard, is ambitieus, wil het beste voor het bedrijf, en als ze hogerop wil komen, werkt ze graag een aantal uurtjes over. Zij moet haar werk professioneel goed doen, volgens hoge kwaliteitsmaatstaven. Ze levert altijd goede resultaten en stelt haar professionele carrière boven haar privéleven. Daarbij komt het oude patroon dat vrouwen nog steeds geneigd zijn om een meer dan evenredig deel van de verzorgende en opvoedende taken thuis en in de familiekring op zich te nemen. Nienke Wijnants promoveerde aan de Universiteit van Amsterdam op het fenomeen 'dertigersdilemma': het spitsuur dat velen ervaren rond hun dertigste levensjaar. Een groot deel van de door Wijnants onderzochte dertigers heeft fysieke klachten die wijzen op overbelasting, zoals vermoeidheid, slapeloosheid en prikkelbaarheid. Vooral jonge vrouwen zijn kwetsbaar, omdat ze het leeuwendeel van de zorgtaken op zich nemen en daarnaast een loopbaan hebben en zich afvragen of dit alles is waarvoor ze er zijn.¹

Ook hoogopgeleide werkende vrouwen van boven de vijftig schijnen extra goed op signalen van overbelasting te moeten letten, zo blijkt uit langdurig onderzoek van onderzoeksbureau BZK.² Gemiddeld ervaart 22,7 procent van de werknemers veel stress, maar volgens het bureau dreigt voor 36 procent van de oudere, hoogopgeleide vrouwen zelfs een burn-out. Vooral het onderwijs, de advieswereld en de gezondheidszorg zijn risico-omgevingen.³

Een voorbeeld uit mijn eigen levenspraktijk:

Naarmate het zakelijke succes toenam, begon ik steeds meer te zuchten bij mijn overvolle agenda. Ik kon er niet bij waarom ik zo tegen mijn inspirerende werk op ging zien en zette me over het verlangen van mijn ziel naar rust en bezinning heen. Totdat mijn rug in de zomer van 2007 letterlijk op de remschijf ging staan. Ik ging inzien dat ik mijn lichaam had geëxploiteerd en mezelf te weinig ruimte had gegeven om te rusten. Ik voelde de pijn van het harnas waarin ik mezelf had opgesloten. Het harnas van moeten, heel veel willen op mijn manier en te veel doen. Ik was in al mijn vastberaden ernst voor de goede zaak vergeten om te genieten en me te laten dragen door dit leven. In september 2007 heb ik de sprong in de leegte gemaakt naar een jaar lang zonder agenda, zonder vaste vormen en plannen. Ik ben veel alleen geweest en dat was hard nodig. Gaandeweg durfde ik steeds meer in de grote ongeplande leegte te springen en me over te geven aan wat zich aandienende. Ik vertrouwde er steeds meer op dat ik niets hoefde te doen, dat er voor mij gezorgd werd. Alles kwam naar me toe op het juiste moment. Ik hoefde er alleen maar op te vertrouwen en wakker te worden.

We praten over duurzame ontwikkeling, maar als het gaat over de duurzame ontwikkeling van ons eigen lichaam valt er nog veel te leren. Bijvoorbeeld: hoe komen we tot een andere manier van werken en ondersteuning waardoor werknemers veel langer, gelukkiger en vitaler een bijdrage kunnen blijven leveren dan nu? Dit vraagt om een andere manier van verbinding met ons lichaam en de natuurlijke omgeving.

2.4 De vrouwelijke kant van fysiek leiderschap

Kernwoorden: ruimte voor co-creatie, spontaniteit, flexibiliteit, stroming, gegronde aanwezigheid, economische zelfstandigheid.

Het lichaam is het vrouwelijke, ontvankelijke element in ons. We komen er steeds meer achter dat ons lichaam, als het goed functioneert, een vrij stromend en vitaal geheel is. Openstaan voor het fysieke en aardse element betekent zodanig aanwezig zijn, dat we de ruimte nemen om in verbinding te zijn met wat er in ons lichaam en in de praktijk van ons werk plaatsvindt. We kunnen van ons lichaam leren hoe we weer respectvol om kunnen gaan met wat er in het hier en nu niet goed werkt, door te luisteren wanneer we ergens moe van worden of onszelf letterlijk geen lucht meer gunnen. Dit zijn de situaties waarin we kunnen leren om meer in overeenstemming met onze 'natuur' te leren handelen, door datgene te respecteren wat goed aanvoelt en waar we echt gelukkig van worden.

Uit onderzoek blijkt dat vrouwen een betere en meer bewuste kennis hebben van de natuurlijke processen in hun lichaam.⁴ Vrouwen zijn 'van nature' en min of meer gedwongen in verbinding met de innerlijke ritmes en de natuurlijke cycli van het leven. In de vruchtbare periode van hun leven worden ze elke maand herinnerd aan het vermogen om kinderen te krijgen, en tijdens de zwangerschap worden ze gedwongen om te leren leven met het onvoorspelbare ritme van de natuur. Als er eenmaal kleine kinderen zijn, is de 'creatieve chaos' compleet en wordt het leven helemaal onplanbaar – met alle schijnbare nadelen maar ook grote voordelen van dien. Noodgedwongen leren vrouwen en mannen die kinderen verzorgen, aan te sluiten bij datgene wat zich in het hier en nu voordoet, dat wat er is en spontaan ontstaat. Kinderen zijn daar grote leermeesters in. Het is een gratis leiderschapsopleiding waarin we kunnen leren dat het geen zin heeft om vast te houden aan je eigen planning, maar dat het veeleer de uitdaging is om flexibel afgestemd te zijn op het beste wat er op ieder moment mogelijk is. Voor leiders is het belangrijk om gevoel te hebben voor de creatieve potentie van deze schijnbare chaos en mee te creëren aan wat er als vanzelf wil ontstaan. Voor leiderschap betekent dit dat je open en praktisch bent ingesteld. Niet de grote verhalen, maar openstaan voor de mogelijkheden die zich vaak op onverwachte momenten aandienen en aansluiten bij wat er al aan goede dingen in de praktijk gedaan wordt.

2.5 Co-creatie: het lichte vrouwelijke leiderschap

Mensen supporten alleen wat ze creëren.

– Margaret Wheatley

Intelligente mensen en levende systemen laten zich niet meer aansturen door een traditionele autoritaire baas. Het nieuwe vrouwelijke leiderschap is in staat om datgene waar het in geloof te manifesteren met respect voor en in verbinding met de natuurlijke intelligentie van mensen en de natuurlijke principes van waaruit verandering plaatsvindt. Het nieuwe vrouwelijke leiderschap creëert de ruimte waarin mensen zichzelf kunnen zijn in alle eigenheid en verschil. Mensen ondersteunen alleen datgene waar ze zelf een creatieve bijdrage aan hebben geleverd. De uitdaging in het nieuwe leiderschap is om jezelf te gaan zien als co-creator van deze intelligentie die in mensen en levende systemen aanwezig is. Deze mogelijkheid en ruimte om medeschepper te zijn van de werkelijkheid waarin je samen werkt, geeft mensen invloed op de omstandigheden waarin ze werken en de resultaten die hun werk oplevert. We scheppen zo de voorwaarden waarin wijzelf en anderen het bestaan en onze toekomst mede vormgeven en ondernemend mogen zijn, en de faciliteiten krijgen om onze dromen waar te kunnen maken. We creëren samen een context waarin wijzelf en anderen zich gesteund en uitgedaagd voelen om optimaal te kunnen presteren en waarin de veiligheid bestaat dat er van tegenslagen geleerd mag worden.

Co-creatie gaat veel verder dan samenwerking. Bij co-creatie gaat het over de verbinding die ieder individu kan maken met haar eigen schepende kracht en kwaliteiten, maar ook over het vermogen om gezamenlijk een context te creëren waarin er een vanzelfsprekende flow ontstaat en afstemming plaatsvindt met het grotere geheel. We laten de universele intelligentie als het ware het werk doen. Het is dus ook een speelse en moeiteloze manier waarop het als vanzelf lijkt te gaan.

Het is leiderschap waarbij het meer gaat om het praktisch uit de weg ruimen van de obstakels die de stroom blokkeren dan om het zoveelste nieuwe idee of de zoveelste veranderstrategie van bovenaf uit te storten over de werkvloer. Deze vorm van leiderschap heeft een open oor voor de ervaringswijsheid en creatieve vermogens van mensen met ervaringskennis en levenswijsheid. Het leiderschap dat hierbij past, is de bottom-up benadering waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de intelligentie die er al is in alle lagen en op onverwachte plekken in de organisatie.

2.6 De mannelijke kant van fysiek leiderschap

Kernwoorden: manifestatie, ondernemerschap, doorzettingsvermogen, daadkracht, discipline, resultaatgerichtheid.

Onze mannelijke kant wil iets manifesteren in de aardse werkelijkheid: zaaien, creëren en sporen achterlaten voor het nageslacht. Ondernemerschap is de kwaliteit en kracht om datgene waarin je gelooft ook daadwerkelijk te realiseren in de weerbarstige praktijk van alledag. Kunnen laten zien in de praktijk waar je in gelooft en realiseren wat je hebt afgesproken, zijn basisvoorwaarden om als leidinggevende gerespecteerd en vertrouwd te worden.

In het boeddhisme is er een concept van gezonde en ongezonde neigingen in het handelen. Gezond handelen kan gezien worden als verantwoord handelen, omdat het leidt tot fysiek en moreel welzijn van jezelf en anderen; ongezond handelen leidt tot lijden en schade.⁵ Beide soorten handelen sluiten elkaar uit. Het is dus zaak om bij alles wat je denkt en daaruit voortvloeiend doet na te gaan welke gevolgen je handelen heeft en de ongezonde neigingen uit te drijven. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat er voor de moderne leider veel verleidingen op het pad komen die schade kunnen berokkenen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de tot voor kort door velen gelegitimeerde verleiding om winstmaximalisatie na te jagen zonder al te veel na te denken over de gevolgen voor het grotere geheel.

2.7 Duurzaam ondernemerschap: het lichte mannelijke leiderschap

Mensen die gegrond aanwezig zijn in het hier en nu, zijn in staat om de consequenties van hun daden eerder te voorzien en zijn daardoor in staat om zichzelf en anderen onnodig lijden te besparen. Ze vermijden moeilijkheden die te voorzien zijn door een juiste handelswijze. Het nieuwe mannelijke leiderschap is zich bewust van de kwetsbaarheid en kracht van levende systemen en neemt de verantwoordelijkheid om deze natuurlijke omgevingen te beschermen tegen machtsmisbruik en onverantwoorde exploitatie. De uitdaging is om op eerlijke wijze de kost te verdienen met respect voor het werk van anderen en daarbij geen andere wezens of de natuur te schaden door te veel te willen nemen en te weinig terug te geven. In het verlengde hiervan ligt de nieuwe rol van beschermheer van het leven. De rol die Al Gore op dit moment speelt op het wereldtoneel bijvoorbeeld,

is die van een leider die verantwoordelijkheid neemt om een ongemakkelijke waarheid te vertellen en ons bewust te maken van hoe egocentrisch en onwetend wij omgaan met moeder aarde. We zien dit besef gelukkig steeds meer postvatten in de snel toenemende waardering voor ecologisch verantwoord en duurzaam ondernemen

In zijn boek *The Necessary Revolution* beschrijft Peter Senge het volgende droombeeld: 'Stel je een leven voor waarin de uitstoot van energie door bedrijf X herwonnen zou worden als input voor de productie bij bedrijf Y. En waarin gebouwen steeds minder energie nodig hebben. Nieuwe, regeneratieve gebouwen worden ontworpen die meer energie opleveren dan ze gebruiken. Een wereld waarin bedrijven als Costco, Nike, BP en vele anderen allianties vormen voor sociale rechtvaardigheid naar de omgeving, het milieu en de mens. Het doel is een betere kwaliteit van leven op deze planeet.⁶ Dat is de inzet van de 'noodzakelijke (postindustriële) revolutie' die in hedendaagse organisaties op gang komt. Het is de ontwikkeling waarin we op een andere manier, meer duurzaam gaan ondernemen in een wereld die snakt naar het verantwoord omgaan met onze natuurlijke omgeving en het verbeteren van de levenskwaliteit.

Authentieke leiders zijn zich veel meer bewust van de valkuilen van 'workaholische' verslavingen van de generatie voor hen. Ze zijn aardser en realistischer. Ze maken deel uit van de natuur zonder haar te misbruiken en zijn zich meer dan ooit bewust van haar schoonheid en kwetsbaarheid. Ze weten ook dat een overmatig gebruik van middelen die je niet nodig hebt het systeem onnodig belast. Het is dan ook een verademing om van Jeroen Jansen, directeur van de ASN Bank, te horen dat hij heel gelukkig is met zijn salaris van 90.000 euro en het niet nodig heeft om zich te vergelijken met zijn collega's bij grote banken die het tienvoudige in hun broekzak steken. Hij geeft aan dat hij niet gelooft in de tegenstelling tussen geld verdienen en iets doen voor de maatschappij en dat het calvinistische zondebesef niet aan hem is besteed. Hij houdt van een goed leven, maar kan tevreden zijn met wat hij krijgt. Ook steekt hij geen geld in dure, prestigieuze kantoorgebouwen en het geven van een bovenmatig rendement aan de aandeelhouders. Hij wil rekening houden met alle shareholders. En hij laat in de praktijk zien dat het maken van een fatsoenlijk rendement samen kan gaan met het vervullen van een positieve maatschappelijke rol.

2.8 Samenspel in moeiteloze manifestatie

Op de fysieke dimensie is het samenspel tussen co-creatie en duurzaam ondernemerschap merkbaar in *moeiteloze manifestatie*. Het leren van de creatieve intelligentie van de natuur om ons heen, en de natuur heel dichtbij in de vorm van ons lichaam, kan een onuitputtelijke bron van inspiratie, wijsheid en plezier zijn in ons leven en in het leiderschap van organisaties. De integratie van het mannelijke en vrouwelijke principe op het fysieke niveau leidt tot moeiteloze manifestatie. Dit betekent dat we steeds meer leren ons te onthechten van het door ons bepaalde resultaat en erop durven vertrouwen dat als we leren te vertrouwen op wat ons diep gelukkig maakt en van daaruit het beste geven dat we in ons hebben, het passende resultaat als vanzelf naar ons toe zal komen. Het gaat hier over het diepe vertrouwen dat er overvloed is voor iedereen en dat het leven ons geeft wat we nodig hebben. Dit betekent niet altijd dat we krijgen wat we op het eerste gezicht willen, maar wel dát weten te waarderen wat we al hebben en dat we, in mijn ervaring, altijd krijgen wat uiteindelijk het best is voor onze ontwikkeling.

De strijd die we vaak menen te moeten voeren tegen de tijd en de fysieke omstandigheden, is meestal gebaseerd op wat ons aangeleerd is in het verleden maar lang niet altijd adequaat is in het moment. Het is zeer interessant om te zien dat volledige acceptatie van wat er is heel veel problemen als vanzelf op kan lossen. Oervertrouwen en loslaten zijn de basiscondities om de universele intelligentie voor ons te laten werken. Dan ontstaat er ruimte waarin die dingen gecreëerd kunnen worden die passen bij wat er in dit moment en in deze omstandigheden tot stand kan komen. Vaak is er dan veel meer mogelijk dan we ooit hadden durven dromen, omdat er ruimte ontstaat voor veel meer mensen om bij te dragen dan alleen degene die meent aan de knoppen te moeten draaien. Iedere ervaren manager weet dat te veel greep willen hebben op de uitkomst van de taken die anderen uitvoeren, ruimte ontnemt aan eigen creativiteit en leiderschap.

Detached involvement is dus het adagium: wel de diepe verbinding met het leven aangaan, maar je niet hechten aan hoe en wanneer het resultaat bereikt moet worden. Dit basale vertrouwen in het leven is de meest effectieve houding om samen te creëren hoe onze toekomst gestalte zou kunnen krijgen.