

KEES KLOMP
COR HOSPES

Verlichting **in** business

HOOFDSTUK 2
SPIRIT:
DE JUISTE
AARD

HET PAD NAAR
PERSOONLIJK GELUK,
ZAKELIJK SUCGES
EN MAATSCHAPPELIJKE
VOORSPOED

HET BOS MET DE GEKLEURDE PAALTJES

Spirit: de juiste aard

‘Boeddhanatuur is synoniem met menselijke natuur.’

Jetsü Khandro Rinpoche

Alle bedrijven zouden eigenlijk een grafrede moeten schrijven. Door hun leven kritisch te beschouwen zouden ze kunnen komen tot spirituele zelfontplooiing, zingeving en betekenisgeving. Want spiritualiteit komt niet voor iedereen zomaar pats boem. Ondernemer Dennis Heijn over de nieuwe spirituelen, en de werkelijke en wezenlijke natuur van de Boeddhanatuur.

‘Nou ja! Ik heb hier al zo vaak gelopen, ik laat hier dagelijks mijn honden uit, en die oranje en blauwe paaltjes zijn me nooit eerder opgevallen!’

We hebben het met Dennis Heijn over de kleuren uit de Spiral Dynamics, en dan met name over het oranje en blauwe stadion. Het ene vertegenwoordigt een individueel en prestatiegericht waardesysteem, bij het andere staat het volgen van een autoriteit centraal. En dan ineens staan we op een kruispunt in het bos waar links een ‘prestatiegericht’ oranje paaltje opduikt en rechts een ‘volgzaam’ blauw exemplaar. En kijk, ver-



Dennis Heijn

derop komen we ook een geel exemplaar tegen, nog een tint uit de kleurenwaaier van de Spiral Dynamics.

Dennis: 'Spiral Dynamics is een heel handige bril om af en toe mee naar de werkelijkheid te kijken.'

Waarom precies?

Dennis: 'Spiral Dynamics is een ontwikkelingsmodel dat uit acht waardesystemen bestaat, die gesymboliseerd worden door acht kleuren; beige, paars, rood, blauw, oranje, groen, geel en turkoois. Elke kleur vertegenwoordigt een hoger ontwikkelingsniveau met steeds meer gedifferentieerdheid en complexiteit, vandaar de dynamisch opwaarts cirkelende structuur. Je kunt dat model perfect toepassen op individuen, organisaties en samenlevingen, kortom op alles wat met groepsverbanden te maken heeft. Het zorgt voor een diep inzicht in menselijke gevoelens en waarden, die vaak onbewust onze keuzes richting geven en onze identiteit vormgeven. Ik gebruik het graag om een samenstelling van een managementteam te analyseren, om te bepalen of er voldoende balans is en of de juiste mensen op de juiste plek zitten.'

Zonder dat dit een college Spiral Dynamics wordt, leg even kort uit.

Dennis: 'Elke kleur is iets complexer dan de voorgaande. Vandaar de dynamisch opwaarts cirkelende structuur. Enkele

waarden benadrukken het individuele belang, andere het collectieve. Rood streeft naar macht, oranje naar winst, geel naar identiteit, blauw naar waarheid, groen naar welzijn en turkoois naar wereldsynergie, en dat is dan ook de voorlopige ‘eindkleur’, een waardesysteem van volgroeide spirituele toewijding, want het ontwikkelt zich met ons door.’

Je kunt de spiraal ook beschouwen als de spirituele ontwikkeling die de mens doormaakt, van het beige stenen tijdperk tot de complexe, spiritueel holistische samenleving van het turkooizen waardesysteem. Daarin voelt iedereen zich verantwoordelijk voor de toestand van de wereld als één geheel. De opkomst van de cultureel creatieven past in dit plaatje, en het doet me denken aan de Boeddhanatuur.

Dat woord vraagt om uitleg. De Boeddhanatuur staat in het boeddhisme synoniem voor de werkelijke en wezenlijke menselijke natuur. Deze aangeboren kwaliteit, deze diepste geestestoestand, huist in alle mensen en is helemaal vrij van negatieve gedachten en gevoelens. Boeddhisten gaan er dan ook van uit dat de mens van nature goed is, dat ieder mens van nature beschikt over goede eigenschappen zoals mededogen, zorgzaamheid, edelmoedigheid, geweldloosheid, zachtaardigheid en liefdevolle vriendelijkheid, en dat ieder mens het vermogen heeft een goed leven te leiden door deze kwaliteiten te ontwikkelen en te praktiseren. O nee, boeddhisten ontkennen niet dat mensen tot slechte daden in staat zijn, maar ze zien die daden niet als het gevolg van een slechte natuur, maar als het gevolg



van slechte gedachten die overwonnen kunnen worden. Het is daarom niet overdreven te beweren dat het ontwakken en ontwikkelen van de Boeddhanatuur de harde kern vormt van het boeddhisme. Boeddhisme is de kunde om te worden wie je ten diepste al bent. Het woord 'Boeddha' betekent niet voor niets 'hij die zich bewust is geworden van zijn ware natuur'.

Dennis: 'Een turkooizen paaltje, echt, kijk daar.'

Dit geloof ik niet, waar? Je maakt een grapje.

We lopen met Dennis Heijn door Boswachterij Gieten, net zoals de meeste Drentse bossen in de jaren twintig aangeplant als productiebos voor houtwinning. Lariksen vind je er, Oostenrijkse dennen, Douglassparren en fijnsparren, naast inheemse soorten als eiken en beuken. Veel van het naaldhout heeft de afgelopen jaren moeten wijken voor een iets natuurlijker bos; houtkap creëerde ruimte in het bladerdek, en daarmee licht en ruimte voor de bosbodem en ander groen. Tussen de bossen blinken vennetjes en liggen voetbalveldjes heide. Dennis haalt diep adem en geniet van de geuren. Hij werkte jarenlang voor Heineken in binnen- en buitenland. Na 17,5 jaar gevlieg naar landen als Israël, Italië, Hongkong en Argentinië dacht hij: ga ik nog zo door of maak ik pas op de plaats? Hij koos voor een *sabbatical* van een jaar, dat uiteindelijk een afscheid werd. Momenteel is hij partner bij een internationaal damesmodebedrijf.



Wat betekent spiritualiteit voor jou, Dennis?

Dennis: 'Voor mij staat spiritualiteit voor een zoektocht naar datgene waarvoor jij op de wereld bent gezet en een besef dat er meer is dan wat je met je vijf zintuigen kunt waarnemen.'

Hoe is die spiritualiteit in jou gevaren?

Dennis: 'Dat was niet in één keer pats-boem. Voor mij is het langzaam gegroeid. Als een soort dieper weten, ja, heel rationeel.'

Ik heb wel zo'n pats-boemmoment gehad. Ik was een jaar of twintig geleden op vakantie in Thailand. Studeerde in die tijd politicologie, speelde in een punkband en zat nog volop in andere 'ismes' als socialisme en anarchisme. Ik weet nog heel goed dat ik in Bangkok als rechtgeaarde toerist de eerste de beste tempel binnen liep en daar oog in oog stond met een groot, gouden Boeddhabeeld, prachtig. Terwijl ik het tafereel van devoot offerende monniken gadesloeg, werd ik overvallen door een warme gloed om mijn hart, een intense fysieke ervaring. Ik kreeg een heel vredig en veilig gevoel, een gevoel alsof ik thuiskwam.

Dennis met een lach: 'Punky Kees kwam thuis als boeddhist Kees.'

Zo is het écht gegaan. Het was een bizarre belevenis. Mensen die me kennen, weten dat ik allesbehalve een zweverig type ben. Nog tijdens die vakantie ben ik boeken gaan lezen over het boeddhisme, en

het was een feest van herkenning. Alles wat ik erover las, voelde zó goed, zó vertrouwd. Dat voelen, dat intuïtieve is voor mij een enorm belangrijke eigenschap van spiritualiteit.

Dennis: 'Spiritualiteit gaat hand in hand met resoneren. Jij resonanceerde heftig toen je die tempel binnenliep. Ik resonanceer ook met de inhoud van de boeken die ik lees en de verhalen die ik hoor, maar zo'n *peak experience* als jij beschrijft, heb ik niet gehad en daar ben ik stiekem best een beetje jaloers op.'

Boeddhisme gaat om het bereiken van verlichting, is dat iets waar jij bewust mee bezig bent?



Dennis: 'Ik ben geen boeddhist en daar dus ook niet mee bezig. Ik word meer aangetrokken door het integrale gedachtegoed van de Amerikaanse filosoof Ken Wilber. Die man heeft mijn spirituele groeiproces in een enorme versnelling gebracht. Hij is een van de belangrijkste theoretici van de transpersoonlijke psychologie, een richting in de psychologie die spirituele ervaring serieus neemt. Wilbers uitgangspunt is dat geen mens zo slim is om ergens honderd procent naast te zitten. Wat hij daarmee bedoelt, is dat iedereen een stukje van de waarheid vertelt. Wilber heeft een model ontwikkeld, het kwadrantenmodel, waarin hij laat zien hoe die stukjes waarheid allemaal in elkaar passen. Daarmee heeft hij het "alles" inzichtelijk en begrijpelijk gemaakt. Het boeddhistische aspect van verlichting is daarin slechts een stuk van de waarheid.'

Dennis hurkt en tekent met zijn vinger in de vochtige bosgrond een vierkant, dat hij verdeelt in vier blokken. Rechts staat al het objectieve, vertelt hij, links al het subjectieve. De twee blokken bovenin draaien om enkelvoud en onderin om meervoud. Dan vertelt hij: 'In de sfeer van het menselijke hebben we niet alleen te maken met een individueel innerlijk, maar ook met uiterlijk gedrag en collectiviteit; een mens is pas een mens in relatie met andere mensen en de omringende wereld. Wilbers model biedt inzicht in de manier waarop verschillende terreinen van het leven met elkaar samenhangen. Volgens Wilber bestaat er niet zoiets als een innerlijke wereld die losstaat van de buitenwereld. Er is maar één wereld en die kent vier dimensies,

een “ik”, een “wij”, en een “het” in enkelvoud en meervoud.’

Hoe vertaal je deze wijsheid naar je dagelijkse leven?

Dennis: ‘Bij integrale spiritualiteit gaat het om het actief koppelen van het micro- aan het macroniveau. Concreet: ik heb als mens een rol te vervullen in de maatschappij. Ik ben de maatschappij. Het gaat om persoonlijke aansprakelijkheid, om het doen van het goede. Of om het met de woorden van Gandhi te zeggen: *be the change you wish to see in the world.*’

Alweer Ghandi. Die gaan we de komende wandelingen waarschijnlijk nog wel vaker tegenkomen. Maar sorry, ga door.

Dennis onverstoord: ‘Spiritualiteit gaat voor mij om het vinden van diepe antwoorden op grote gewetensvragen. Hoe geef ik mijn leven zin? Hoe manifesteer ik mezelf in het dagelijkse leven? Hoe maak ik mezelf waar? Hoe zet ik mezelf in de wereld? Het gaat mij om zin geven aan mijn zijn, om het leiden van een moreel goed dagelijks leven.’

Dat klinkt helemaal niet zweverig, maar heel concreet.

Dennis: ‘Maar dat is het ook. Het is geen theorie of zo, het is iets wat je praktiseert. Het is zijn wie je ten diepste bent en vervolgens geef je zin aan dat zijn. *Walk the talk.* Ik ben betrokken bij de leerstoel businessspiritualiteit van de Nyenrode Business



University. Als je hoogleraar Paul de Blot vraagt waar businessspiritualiteit voor staat, dan zegt hij: dat is het manifesteren en concretiseren van je diepste verlangens. Het gaat om het aanboren van een diepere laag in jezelf, het staat voor een dieper persoonlijk en professioneel leven.’

Businessspiritualiteit, dat is een beetje een verwarrende term. Bedrijven zijn zelf nooit spiritueel. Het zijn de mensen die er werken die een bedrijfziel en bezieling meegeven, en het zijn de mensen die business spiritueel maken.

Dennis: ‘Businessspiritualiteit gaat primair om het opereren vanuit een krachtig besef over het hoe, wat en waarom van je bedrijf. Het gaat over een doel dat verder strekt dan alleen het behalen van winst. Het gaat over roeping. Het is de overtuiging dat die ontastbare bezieling, die roeping de primaire waarde van bedrijven vertegenwoordigt en niet tastbare zaken zoals machines en mensen.’

Bezieling ontstaat per definitie bij de oorsprong van een bedrijf. Elke onderneming is ooit gestart vanuit een bepaalde overtuiging of vanuit een ideaal. Maar de meeste ondernemingen zijn die gedachte kwijtgeraakt.

Dennis: ‘Precies. Vandaar dat Paul de Blot er ook op wijst dat bedrijven terug moeten gaan naar hun oorsprong, naar de oprichter, en zich moeten afvragen waarom die destijds eigenlijk was met die onderneming is begonnen.’



En wat te doen als die oprichter er niet meer is?

Dennis: 'Dan zegt De Blot: vraag aan de CEO of directeur van een bedrijf wat hij of zij het meeste zou missen als de onderneming morgen failliet zou gaan.'

Over gewetensvragen gesproken.

Dennis: 'Wat je dan als antwoord krijgt, is de kern, het hart waar het bedrijf volgens de man of vrouw in kwestie om draait.'

En dan?

Dennis: 'Dan stel je vervolgens de vraag: oké, je gaat failliet, maar de volgende dag kun je doorstarten. Wat zou je dan doen? En je eindigt met de belangrijkste vraag: waarom zou je daar eigenlijk zo lang op wachten en doe je dat nu niet? Door dit soort vragen te stellen ensceneer je een soort doodservaring; je confronteert mensen met hun eindigheid. Ik kan iedereen van harte aanraden eens zijn eigen doodsrede te schrijven. Ik heb dat ook gedaan en het is zeer confronterend, maar vooral ook zeer verhelderend. Het vertelt je precies wat je écht belangrijk vindt in het leven, en ik kan je verzekeren dat dit nooit over triviale zaken gaat. Vraag jezelf eerlijk wat je zou willen dat de mensen over je zeggen als het moment van afscheid is gekomen. Je zult merken dat die doodsrede een baken voor je gaat vormen, en als je je eigen baken volgt, gaan er vanzelf dingen gebeuren.'

Misschien zouden we de crisis eens moeten benaderen als een bijna doodervaring. Dat is pas confronterend! Als wij op dit moment als mensheid een doodsrede zouden moeten schrijven, dan zou het alleen maar gaan over verworven welvaart.

Hoogste tijd voor reflectie. Er is een bankje, er is een vennetje, er is geritsel tussen het struikgewas. We happen in een Hollands appeltje en kijken wat voor ons uit over de heide, hinkstap springend en struikelend over de mogelijke regels van onze eigen doodsrede en die van onze samenleving.

Kees na nog een hapje in zijn appel: 'Voor ons betekent spiritua-

liteit allebei iets anders. Kun je dat begrip in een definitie vangen?’

Dennis: ‘Daar durf ik me niet aan te wagen. Ik kan wel de drie kernbegrippen noemen die wat mij betreft onlosmakelijk met de omschrijving van spiritualiteit verbonden zijn: zelfontplooiing, zingeving en betekenisgeving. En ik kan de drie dimensies noemen waarin spiritualiteit zich manifesteert: persoonlijk, interpersoonlijk en transpersoonlijk. Het heeft altijd betrekking op de relatie met jezelf, je relaties met anderen en je relatie met het universum.’

Ahum, ‘je relatie met het universum’, dat klinkt wel erg new age zeg.

Dennis: ‘Misschien moet ik die relaties terugbrengen naar de universele waarden achter ons denken en doen. Aan diep, echt diep op zijnsniveau verankerde waarden als liefde, respect, compassie, integriteit, barmhartigheid, waarachtigheid, verdraagzaamheid, vergevingsgezindheid, gerechtigheid, wijsheid, betrokkenheid, eerbied, respect, nederigheid, dankbaarheid, moraliteit.’

De optelsom van al deze waarden kun je wat mij betreft spiritualiteit noemen.

Dennis: ‘En daarmee is de cirkel richting Boeddhatuur rond.’

Helemaal! Het doel van het boeddhisme is het praktiseren van de



waarden die besloten liggen in je ware natuur. Dat is de zin van het leven, dat maakt leven zinvol. De Boeddhanatuur is de ondergrond van waaruit alles oprijst. Ook verlichting. Verlichting is niets meer dan de ultieme realisatie van de Boeddhanatuur.

Dennis: 'Denk jij dan dat we een soort spirituele revolutie zullen krijgen, in navolging van de agrarische, industriële en kennisrevolutie?'

Fraya Wagner-Marsh, een professor aan het College of Business van de Amerikaanse Eastern Michigan Universtij, denkt dat in elk geval wel.



Dennis: 'Wat zijn de economische gevolgen van die revolutie?'

Volgens Wagner-Marsh zullen innerlijke oriëntatie, postmateriële waarden, zelfbewustzijn en zelfverwerkelijking de komende jaren de boventoon voeren in de westerse maatschappij. Materieel en individueel succes zijn niet langer de parameters van succes. Bedrijven moeten veel meer servicegericht zijn en hun groei- en winstdoelstellingen overeen laten komen met spirituele doelstellingen, zoals het bijdragen aan de samenleving en het ontwikkelen van het welzijn van medewerkers.

Dennis: 'Dat klinkt alsof de missie van al die cultureel creatieven dan is geslaagd.'

Nou, in elk geval die van de nieuwe spirituelen.

Dennis: 'Zijn die twee niet hetzelfde?'

Niet één op één. De nieuwe spirituelen zijn duidelijk meer religieus dan de gemiddelde cultureel creatieven. Door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid worden ze ook wel omschreven als 'ongebonden spirituelen'. Naar schatting behoort intussen een kwart procent van de Nederlanders tot de groep. Ze hebben veel belangstelling voor zingevingsvragen, een hoge mate van religieuze individualisering, een sterke gerichtheid op zoekreligiositeit en een grote religieuze openheid.

Dennis: 'En de opkomst van spiritualiteit heeft zeker ook gevolgen voor ondernemerschap.'

Hoe dan?

Dennis: 'Zelfontplooiing, zingeving en betekenisgeving zullen steeds vaker en harder de business van bedrijven raken. Ondernemers worden spirituele ondernemers en spirituele ondernemers stellen hun ondernemersfilosofie en ondernemerspraktijk in dienst van een belang dat groter is dan alleen het eigen belang.'

Spirituele ondernemingen leggen zich toe op het vergaren van wat spiritueel managementgoeroe Danah Zohar 'spiritueel kapitaal' noemt. Hierbij gaat het om het streven naar een verrijking die de diepere aspecten van het leven ten goede komt. Spirituele ondernemers geven hun bedrijfsdoelen een plaats in een bredere context van betekenis en waarde. Ze laten zich leiden door universele waarden, en hebben een sterk besef van verbondenheid en verantwoordelijkheid. Ze hebben een roepingsbesef; ze voelen zich geroepen om tegemoet te komen aan de bredere behoeften van de mensheid.

Dennis: 'Dit zijn bedrijven die precies weten waar ze voor ze staan en waar ze naartoe willen. Bedrijven die zich laten leiden door sterke idealen, overtuigingen, verlangens en dromen. Ze werken eraan met hart en ziel, en buitengewoon veel bezieling. Spiritualiteit intensiveert de betrokkenheid van alle stakeholders enorm. Absoluut geen *business as usual*.'



Spirituele bedrijven zijn ook op een speciale manier georganiseerd. Spiritueel leiderschap is heel doelgedreven. De belangrijkste taak van de manager is leidinggeven aan het grotere doel en het hogere ideaal van het bedrijf, en dat je alle stakeholders daarvoor weet te mobiliseren. De Amerikaanse auteur en professor Gilbert W. Fairholm, die veel over het onderwerp heeft geschreven, noemt spirituele leiders daarom stewards. Wat deze stewards karakteriseert: zij hebben het talent om hun persoonlijke verlangens, dat sterke verlangen iets groots te bereiken, over te brengen op het bedrijf. Ze zien de spirit van een bedrijf als de belangrijkste motor en basis voor succes, en doen er daarom alles aan om bezieling zo veel mogelijk te stimuleren en te cultiveren in zo veel mogelijk bedrijfsprocessen.

Het blijft stil in het bos. Boswachterij Gieten verraadde die dag zijn bewoners niet. Tussen alle bomen schijnen officieel maar liefst 77 soorten broedvogels te huizen. Lager bij de grond vind je de grote wolfsklauw, wespenorchis en zonnedaauw. Maar die planten en struiken houden, net zoals veel van de vogels, in het najaar hun winterslaap. Wat we wel op veel bomen zien, zijn enorme zwarte zwammen die zich op verschillende hoogtes aan het hout hebben vastgezogen; sommige bomen tellen wel vijf van die teerpuisten.

Prachtig toch, zo'n zwam, kunst bijna.

Dennis: 'Mooi symbool ook.'

Wat bedoel je daar precies mee? Waarvoor is zo'n grote rottende puist vol drab en gif de metafoor? Ik mis even iets, geloof ik.

Dennis: 'Voordat iets in de natuur sterft, wordt het eerst heel groot. En zo is het ook met onze samenleving. De puist is gesprongen. De crisis is een chaospunt waar we middenin zitten. We weten niet waar we heen moeten. Het kan alle kanten op.'

Wat denk jij?

Dennis: 'Zoals je waarschijnlijk weet, bestaat het Chinese woord voor crisis uit twee karakters: gevaar en kans. Ik ben

een ondernemer en ben dus geneigd in kansen te denken. Ik denk dat we de goede kant op gaan.'

Dan denk je misschien nu: maar wat nu te doen? Op dit kruispunt kunnen we terug, naar links, naar rechts of rechtdoor.

Dennis: 'Laten we gewoon die gele paaltjes volgen. Dan komen we vanzelf op het juiste pad.'

En daar gaat het om, het juiste pad. Weg ook met die kaart. We volgen de gele paaltjes. Dan komen we vanzelf op de goede weg terecht.

Verlichting in business

Wakker geschud door de crisis zoeken ondernemingen naar een nieuw evenwicht tussen menselijke en economische waarden. In dit boek biedt de bekende marketingstrateeg Kees Klomp inspiratie met acht boeddhistische inzichten, die tegelijkertijd acht belangrijke commerciële trends vormen:

Small • Klein is het nieuwe groot

Spirit • De opkomst van de nieuwe spirituelen

Sustainability • De roep om duurzaamheid

Serve • De nieuwe betekenis economie

Sincere • De revolutie van eerlijkheid en authenticiteit

Soft • De kracht van kwetsbaarheid

Slow • Langzaam is het nieuwe snel

Safe • De winst van commercieel idealisme



Kees Klomp en **Cor Hospes**, de schrijver van dit boek, wandelden met acht personen uit de wereld van management en marketing door het Drentse oerlandschap. Met prominente denkers als consultant Albert Boswijk, maatschappelijk ondernemer Michiel Pot en marketingfilosoof Goos Geursen effenen ze het pad naar persoonlijk geluk, zakelijk succes en maatschappelijke voorspoed.

'De auteurs zijn erin geslaagd mij als lezer te overtuigen: ik ben het met hen eens.'

Willem Vermeend, hoogleraar Universiteit Maastricht

HAYSTACK

