# INHOUDSOPGAVE


Inleiding 10

1 Tao verwijst naar hoe 15
2 Polariteiten 17
3 Jezelf zijn 19
4 Tao is geen object 21
5 Onpartijdigheid 23
6 Een vijver in de vallei 25
7 Onzelfzuchtigheid 27
8 Water 29
9 Een goede groep 31
10 Onpartijdig leiderschap 33
11 Het groepsveld 35
12 Tijd om te reflecteren 37
13 Succes 39
14 Weten wat er gebeurt 41
15 Degenen die de leider tot voorbeeld strekken 43
16 Afrekenen met zelfzuchtigheid 45
17 Je gedragen als een vroedvrouw 47
18 Het een versus het ander 49
19 Zelfverbetering 51
20 Traditionele wijsheid 53
21 Tao is universeel 55
22 De paradox van loslaten 57
23 Wees stil 59
24 Doe het rustig aan 61
25 Tao: wat het wel en wat het niet is 63
26 Centrum en aarde 65
27 Voorbij de technieken 67
28 Een strijder, medicijnman en Tao 69

29 De paradox van dwingen 71
30 Dwang en conflict 73
31 Krachtig optreden 75
32 Eenheid 77
33 Innerlijke rijkdom 79
34 Het allesomvattende 81
35 Houd het eenvoudig 83
36 Polariteiten, paradoxen en puzzels 85
37 Weinig doen 87
38 Krachtig leiderschap 89
39 De bron van kracht 91
40 Meditatie 93
41 Wijsheid die verwarring schept 95
42 Het creatieve proces 97
43 Met zachte hand ingrijpen 99
44 Bezitten of bezeten worden 101
45 Een gestoorde indruk maken 103
46 Niets te winnen 105
47 Hier en nu 107
48 De geest van ballast ontdoen 109
49 Open staan voor alles wat gebeurt 111
50 Leven en dood 113
51 Principes en proces 115
52 De baarmoeder 117
53 Materialisme 119
54 Het golfeffect 121
55 Vitale energie 123
56 De integriteit van de leider 125
57 Minder doen en meer zijn 127
58 Een spontaan verlopend proces 129

59 De bron van je bekwaamheid 131
60 Forceer de dingen niet 133
61 Nederigheid en ontvankelijkheid 135
62 Of je het weet of niet 137
63 Confrontaties 139
64 Begin, midden, einde 141
65 Theorie en praktijk 143
66 Laag en open 145
67 Drie kenmerken van leiderschap 147
68 Kansen 149
69 In de clinch gaan 151
70 Er is niets nieuws onder de zon 153
71 Alle antwoorden 155
72 Spiritueel bewustzijn 157
73 Vrijheid en verantwoordelijkheid 159
74 Rechter en jury 161
75 Zonder eerzucht 163
76 Flexibiliteit of starheid? 165
77 Cycli 167
78 Zacht en sterk 169
79 Winnen of verliezen 171
80 Leef eenvoudig 173
81 De beloning 175

Aanbevolen literatuur 177

Biografische gegevens 179

# INLEIDING

Lao-tse's *Tao-teh-king* is een van de beroemdste werken op het gebied van de Chinese filosofie. Hoewel het omstreeks de vijfde eeuw voor Christus werd geschreven en was gericht aan een politiek leider in die dagen, behoort het nog steeds tot de grote klassieken uit de wereldliteratuur. Velen van ons zijn daarom reeds vertrouwd met uitspraken als: 'Een reis van duizenden kilometers begint met een enkele stap.'

Als leraar heb ik bij workshops voor groepsleiders, psychotherapeuten en mensen uit de onderwijssector de onschatbare waarde van de *Tao-teh king* leren kennen. Studenten reageren er enthousiast op. Het is eenvoudig en betekenisvol. Maar belangrijker nog is het feit dat de *Tao-teh-king* het leiderschap zeer nadrukkelijk verbonden acht met een bepaalde manier van leven: *ons werk is onze weg*.

Het succes dat ik met de *Tao* oogstte, opende mijn ogen voor de grotere toepassingsmogelijkheden ervan, vooral met betrekking tot de nieuwe generatie die zich zo bezighoudt met het deskundig omgaan met menselijke hulpbronnen. Ik ben ervan overtuigd dat deze aanpassing van de *Tao-teh-king* waardevol zal zijn voor iedereen die op welke wijze dan ook met het uitoefenen van leiderschap te maken heeft.

*Tao-teh-king* betekent het boek (*king*) over hoe (*tao*) dingen gebeuren of werken (*teh*). Het boek behandelt drie thema's:

1 De wet der natuur, of hoe dingen gebeuren;
2 Een manier van leven, of hoe je bewust met de natuur kunt harmoniëren;

3 Een manier van leiding geven, of hoe je anderen overeenkomstig deze wet moet leiden of opvoeden.

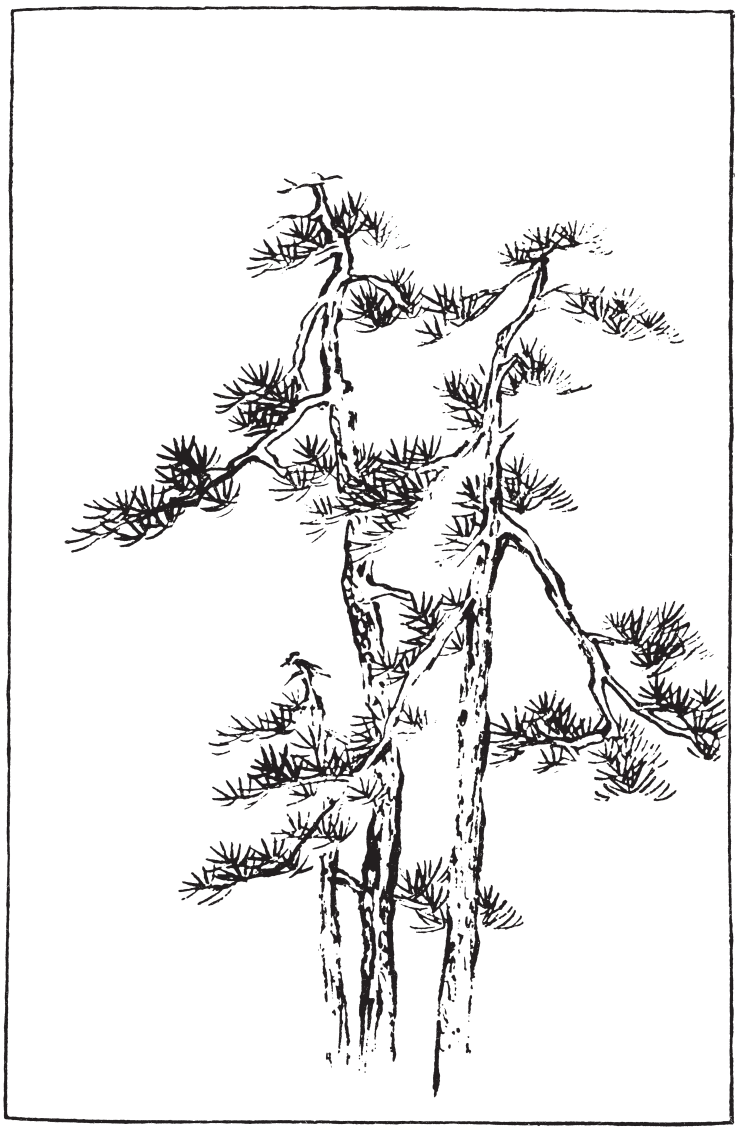
Lao-tse richtte zich, zoals reeds werd opgemerkt, met zijn werk in de eerste plaats tot de politici en bestuurders in het oude China. Helaas ben ik de Chinese taal niet machtig; deze aangepaste versie is dan ook tot stand gekomen door de verschillende vertalingen met elkaar te vergelijken en er de ogenschijnlijke tegenstrijdigheden uit te halen. Ik heb verschillende versies van het boek aan mijn studenten voorgelezen. Naderhand vertelde ik hun wat de verschillende passages voor mij betekenden en wat de relevantie ervan zou kunnen zijn voor groepsleiders en voor mensen die op zoek zijn naar de vervulling van hun eigen potentieel.

Deze aanpassing van de *Tao* is tijdens deze bijeenkomsten tot stand gekomen. Het is mijn eigen versie van de betekenis van Lao-tse's woorden. In gevallen waarin de traditionele Engelse versie buitengewoon mooi of vanzelfsprekend is, heb ik geen veranderingen aangebracht. Bij hoofdstuk 64 heb ik bij voorbeeld niet de moed gehad om wijzigingen aan te brengen in de hierboven aangehaalde klassieke passage.

Deze versie van de *Tao* is zodoende ontsproten aan het gesproken woord. De woorden worden volgens mij duidelijker als je ze hardop leest. Probeer het eens. Het is de moeite waard.

John Heider *Coconut Grove (Florida)*

# DE TAO VAN LEIDERSCHAP



# 1 Tao verwijst naar hoe

Tao verwijst naar hoe: hoe dingen gebeuren, hoe we werken. Tao is het universele principe dat aan alle schepping ten grondslag ligt. Tao is God.

Tao gaat alle definities te boven, omdat het alles omvat. Je kunt iets wat alomvattend is niet definiëren.

Alles wat je kunt benoemen, is niet Tao.

Tao is een principe; een schepping daarentegen een proces. Samen, principe en proces, hoe en wat, vormen ze de realiteit.

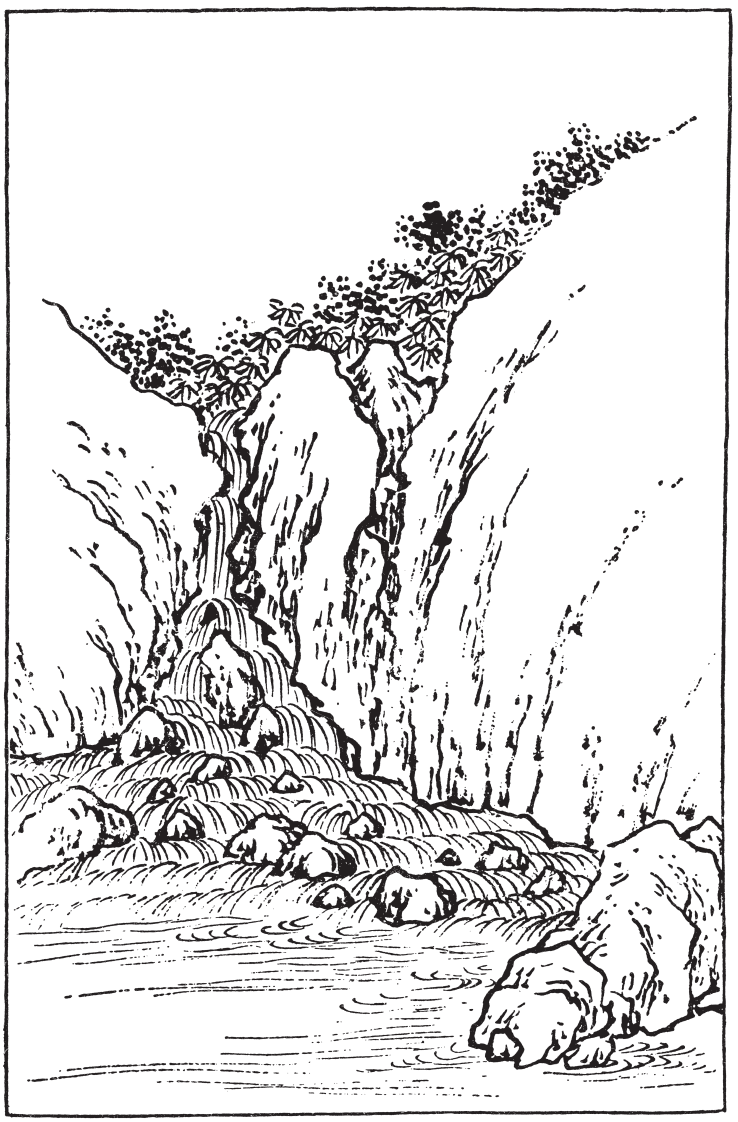
De hele schepping is een proces van Tao. Leven en Tao zijn synoniem.

Tao kan niet worden gedefinieerd, maar wel worden begrepen. De aangewezen weg hiertoe is meditatie, het simpelweg gewaarzijn van alles wat gebeurt. Hierdoor ontwikkel je gevoel voor het hoe van alle dingen. Hierdoor ontwikkel je gevoel voor Tao.

Voor het ontwikkelen van gewaar-zijn is aandacht nodig, een open geest. Het betekent dat je moet afrekenen met vooringenomenheid en verwachtingspatronen. Wie vooringenomen is, ziet alleen wat met zijn vooroordelen overeenkomt.

Deze manier van mediteren is doeltreffend omdat principe en proces onverbrekelijk met elkaar verbonden zijn. Elk proces verwijst naar een hier aan ten grondslag liggend principe. Dit betekent dat het mogelijk is Tao, God, te leren kennen.

Wie Tao kent, weet hoe alle dingen zich voltrekken.



# 2 POLARITEITEN

Alle gedrag is op tegenstellingen of polariteiten gebaseerd. Als dingen zich herhalen, steeds opnieuw worden gedaan, treedt het polariteitsprincipe aan het daglicht.

Wie zijn uiterste best doet zich mooi voor te doen, krijgt iets onuitstaanbaars, overdreven vriendelijkheid wijst op een zeker egoïsme.

Elke vorm van extreem gedrag verwijst naar zijn tegendeel:
- Een overdreven hang naar het leven wijst op doodangst.
- Eenvoud wortelt vaak in niet-eenvoud.
- Een grote mond wijst op een klein hartje.
- De eersten zullen de laatsten zijn.

De wijze leider die weet hoe dingen werken zal om zijn doel te bereiken niets forceren, maar het proces de vrije loop gunnen.

Zo'n leider geeft het juiste voorbeeld en leest anderen niet de les.

Zo'n leider weet dat het groeiproces stagneert als hij zich voortdurend met de gang van zaken bemoeit. Zo'n leider gaat ervan uit dat je niet alles kunt plannen.

De wijze leider is niet gefixeerd op geld of waardering. Desondanks zullen beide hem overvloedig ten deel vallen.



# 3 JEZELF ZIJN

De wijze leider doet zich niet voor als een heilige en strooit ook niet met bewijzen van goed gedrag. Zoiets zou alleen maar een sfeer van succes en mislukking scheppen, met alle wedijver en afgunst van dien.

Een al te grote nadruk op materiële beloningen leidt tot hetzelfde: wie veel heeft, wil nog meer, wie weinig heeft, verandert in een dief.

Beloning van een bepaald gedrag leidt tot kruiperij.

De wijze leider weet elk gedrag op zijn waarde te schatten. Hierdoor ontstaat er in de groep een grotere openheid voor uiteenlopende gedragsvormen. Mensen leren veel als ze voor alles open staan en niet alleen maar naar de pijpen van de leraar dansen.

De leider toont dat uiterlijk optreden en innerlijke kwaliteiten op elkaar afgestemd dienen te zijn, dat feitenkennis niet belangrijker is dan eenvoudige wijsheid, dat de indruk die je op anderen maakt niet belangrijker is dan het handelen vanuit je eigen gevoelens.

Leerlingen zullen ontdekken dat effectief handelen uit stilte en geestelijke helderheid wordt geboren. Ze zullen hierin een bron van vreugde en rust vinden. Ze zullen ontdekken dat iemand die met beide benen op de grond staat, zijn taken beter aan kan dan degene die voortdurend heen en weer vliegt.



# 4 Tao is geen object

Hoe diep je ook graaft, je zult nooit iets vinden dat Tao of God wordt genoemd. Tao is geen object. Tao is een principe of wetmatigheid. Tao verwijst naar hoe.

Alle dingen gedragen zich overeenkomstig Tao, maar Tao zelf kent geen gedrag. Tao is niet een object of proces.

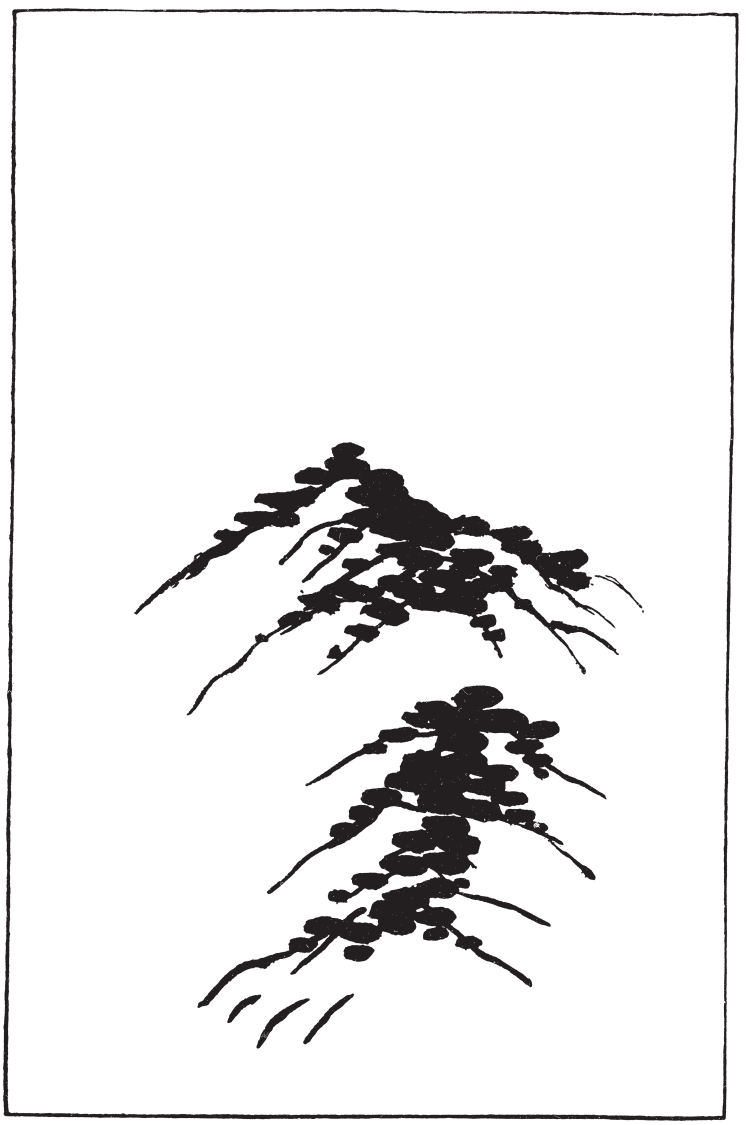
Tao is de wet die aan alle dingen en gebeurtenissen ten grondslag ligt. Tao is de oergrond van het scheppingsproces.

De schepping bestaat uit objecten en gebeurtenissen. Objecten en gebeurtenissen zijn opgebouwd uit vibraties. Vibraties zijn opgebouwd uit polariteiten of tegenstellingen. Polariteiten kunnen met elkaar harmoniëren, maar kunnen elkaar ook tegenwerken.

Alle objecten of gebeurtenissen worden gevormd en ontbonden volgens de wetten van Tao.

Tao zelf is geen vibratieproces. Tao uit zichzelf bij voorbeeld niet in de vorm van geluid. Tao kent geen tegenstellingen of polariteiten. Tao is één; Tao is eenheid.

Er is niets dat aan Tao voorafgaat. Tao is ongeschapen. God werd door niets gemaakt.



# 5 ONPARTIJDIGHEID

Natuurwetten zijn objectief en onpartijdig. Niemand kan zich aan de gevolgen van zijn gedrag onttrekken. Menselijke zwakheid is geen excuus.

De wijze leider doet geen pogingen om mensen tegen zichzelf te beschermen. Alles leeft en deelt op gelijke wijze in Tao.

Mensen zijn niet verheven boven andere schepselen. Hetzelfde principe dat aan het menselijk leven ten grondslag ligt, ligt aan alles ten grondslag.

Evenmin is één persoon of één volk belangrijker dan de rest van de mensheid. Je vindt dit principe overal. De ene persoon is even veel waard als de ander. Waarom dan sommigen bevoordelen?

Alles is een manifestatie van die ene wet. Dat God geen object is wil nog niet zeggen dat God niet bestaat. Een beetje nederigheid kan nooit kwaad.

Dit beseffend, zal de leider zich nooit als een bijzonder mens voordoen. Hij zal nooit kwaad over anderen spreken en zich niet aan allerlei getheoretiseer of gefilosofeer te buiten gaan.

Stilte is een enorme bron van kracht.

