

Toekomstklaar

Copyright © 2016: Het Eerste Huis
Ockhuizerweg 16b
3455 RW Haarzuilens
www.heteerstehuis.nl

Tekstadvies: Nienke van Oeveren
Redactie: Lilian Eeftink, Leef in tekst
Vertaling: Marleen van Os
Omslagontwerp: Carl de Vaal/Hazelhoff de Vaal & Partners
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl

ISBN: 978 90 8177 632 5
NUR: 801
Eerste druk, 2016

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor “eerlijk gebruik” als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Toekomstklaar

Werken aan betekenisvolle organisaties

Giles Hutchins

*Auteur van *The Nature of Business*
en *The Illusion of Separation**

Voorwoord door Anton Chernikov

Inhoud

Dankwoord	9
Voorwoord	11
Inleiding	13
Module 1: Een metamorfose in ons midden	17
Module 2: De organisatie van de toekomst	25
Module 3: Een nieuwe logica	63
Module 4: Persoonlijke gnosis	91
Module 5: Organisatiegnosis	129
Module 6: Over de drempel leiden	181
Module 7: Alchemie	205
Appendix: Toekomstklare checklist voor organisaties	213
Noten	221
Bibliografie	233
Over de auteur	237

‘Veel boeken roepen moderne leidinggevend en op tot nieuwe manieren van denken, maar voor Toekomstklaar was er nog niet zo’n verstandige, grondig onderzochte en praktische aanpak voor leidinggevend en die voor complexe uitdagingen staan. Giles Hutchins neemt in dit fascinerende werkboek het voortouw naar een revolutionaire nieuwe logica voor bedrijven – een logica die parallel loopt aan het natuurlijke ritme van het leven en de menselijke geest. *Toekomstklaar* is een mustread voor iedere leidinggevende die succesvol wil blijven, of die zich wil ontwikkelen te midden van wat nu onmogelijke uitdagingen lijken. Als ervaren chief executive kan ik dit sterke boek van harte aanraden.’

Dr. Lynne Sedgmore CBE, voorheen chief executive van 157 Group, Centre for Excellence in Leadership UK, en in 2015 een van de invloedrijkste mensen in het Verenigd Koninkrijk op de lijst van DebreTT’s

‘*Toekomstklaar* is een meesterwerk dat nieuwe stukjes kennis van anderen samenbrengt met de unieke inzichten van de auteur zelf. Dit is een mustread voor iedereen in het bedrijfsleven die diep van binnen voelt dat ze op een andere manier te werk moeten gaan, willen zij met hun organisatie relevant blijven in de 21^{ste} eeuw.’

Mark Drewell, senior partner, The ForeSight Group, medeoprichter en voormalig CEO van het Globally Responsible Leadership Initiative

‘*Toekomstklaar* is praktisch en heeft een scherpe, vooruitziende blik. Het omschrijft de toekomst zoals die kan en zou moeten zijn, steunend op kennis die in businessboeken zelden zo uitgebreid is. Het maakt grote, abstracte ideeën concreter door middel van voorbeelden en advies. Dit boek zal managers helpen navigeren van een complexe wereld naar een meer duurzame wereld. Giles Hutchins is een van de meest verrijkende, vooruitdenkende auteurs in business.’

Tima Bansal, Canada Research Chair in Business Sustainability, Ivey Business School

'We zien een opkomende trend waarin van een mechanistisch idee van business wordt bewogen naar een organische, levende organisatiestructuur en *Toekomstklaar* raakt precies de kern hiervan. Dit is een briljant boek vol praktische inzichten om deze metamorfose in gang te kunnen zetten en te katalyseren. Het zal je helpen het veranderende paradigma te begrijpen dat de organisatie van de toekomst zal transformeren. Lees het!'

Norman Wolfe, CEO van Quantum Leaders en
auteur van *The Living Organization*

'Hutchins reikt een levensreddende, radicale operatiemethode aan voor de mensheid en de zakenwereld. Met adembenemende flair ontmantelt hij illusies en beschrijft hij een gedurfde, doordachte visie van organisatorische waanzin.'

Dr. Malcolm Parlett, auteur van *Future Sense, Five Explorations of Whole Intelligence for a World that's Waking up*

'*Toekomstklaar* is een soort encyclopedie van anekdotes, praktische oefeningen, reflectievragen en praktijkvoorbeelden in een positieve context die ons voorbereidt op wat er komen gaat ... Dit boek is waardevol voor alle facetten van mijn leven; het zal van nu af aan mijn eerste uitgangspunt zijn bij al mijn persoonlijke en professionele ingrepen.'

Darshita Gillies, coach, consultant, ondernemer en
medeoprichter van Blu Dot

'Een schatkamer vol benaderingen, methodes, modellen en praktijkvoorbeelden voor het creëren van de regeneratieve organisatie van de toekomst.'

Peter Hawkins, professor in leiderschap, Henley Business School,
auteur van *Leadership Team Coaching* en veel andere boeken

'Als jij als leider vandaag de dag de aandrang voelt om bij te dragen aan een betere mensheid in de naderende toekomst, dan zal dit boek je de weg wijzen.'

Gina Hayden, medeoprichter van het Global Centre for Conscious Leadership

Dankwoord

De ontdekkingen, voorbeelden, inzichten en tips in dit boek zijn door veel mensen geïnspireerd, te veel om op te noemen. Toch wil ik hier graag een aantal mensen bedanken die direct aan dit boek hebben bijgedragen: Anton Chernikov, Peter Hawkins, Malcolm Parlett, Geoff Kendall, Charles Middleton, Gina Hayden, Richard Barrett, Sue Carter, James Allen, Dan Burgess, Simon Robinson, Daniel Ludevig, Sue Blagburn, Lorna Howarth en de mensen van The Write Factor; en ook de wijsheid en liefde van mijn vrouw Star en onze twee dochters Lilly-Belle en Hazel Grace Hutchins, mijn lieve ouders Phil en Diana Hutchins, mijn zus en haar familie (de Williams), mijn tantes en peetmoeders Daphne Killian en Merle en Madelaine Hutchins. Dank jullie wel!

Voorwoord

In het licht van de groeiende uitdagingen op het gebied van economie, samenleving en milieu zullen we de realiteit moeten accepteren dat we steeds opnieuw moeten blijven uitvinden hoe we dingen doen. Dit boek is niets meer of minder dan een verzameling van de beste kennis uit alle hoeken van de wereld, die ons helpt ons voor te bereiden op deze nieuwe realiteit van scheppen en herscheppen, aanleren en afleren.

Toekomstklaar is in veel opzichten een samensmelting van Giles' eerste twee boeken, *The Nature of Business* en *The Illusion of Separation*. Het is een praktische, maar ook filosofische gids voor iedereen die betrokken is bij een 'for purpose'-onderneming, oftewel een onderneming die maatschappelijk betrokken is. Of je nu een ondernemer bent of juist een ervaren leidinggevende, de principes die Giles uitlegt zijn tijdloos en kunnen in elke bedrijfstak, generatie of cultuur gebruikt worden.

Dit boek laat zien dat bewust maatschappelijk ondernemen – waarbij de waarde eerlijk verdeeld wordt over alle stakeholders – geen utopisch toekomstbeeld is, maar iets dat op dit moment gebeurt, terwijl jij deze tekst leest. Het komt steeds vaker voor en *Toekomstklaar* vertelt je hoe je aan boord springt voordat het te laat is. Zoals Giles uitlegt, zitten bedrijven van vroeger nu vast in een top-down, hiërarchische, afgesloten, reactieve mindset, gefocust op KPI's en gebaseerd op controle. De bedrijven van de toekomst zijn regeneratieve ondernemingen die vanuit een fundamenteel andere logica werken. Zij zoeken naar harmonie met het leven: ze omarmen natuurlijke manieren van zijn en doen door aan te sluiten bij de menselijke leefsysteem die draaien om relatie, samenwerking en cocreatie. Waar zou jij het liefst elke dag werken?

Toekomstklaar is een verfrissend pragmatisch boek, vol met praktische tips en casestudy's. Giles heeft het zeldzame vermogen om de essentie van complexe systemen te beschrijven en de hoofdoorzaak van elk probleem te

zien. Het was een groot voorrecht om het afgelopen jaar met hem te brainstormen en samen te werken. Samen hoop ik dat we meer ondernemers en leiders kunnen prikkelen om de sprong te wagen, de oude businesslogica los te laten en in plaats daarvan een menselijker, holistischer, met meer compassie, gemeenschappelijker en bewuster businessparadigma te omarmen.

Ten slotte moeten we de principes uit dit boek toepassen en onze kennis delen op onze weg naar die bewustere wereld. Op futurefitbook.com kun je jouw visie en ervaring met dit future-fitmodel met ons delen. Samen kunnen we de kracht van toekomstklare ondernemingen gebruiken om die bewustere wereld vol samenwerking en compassie snel dichterbij te halen.

– Anton Chernikov, oprichter van The Exponentials & IO Collective

Inleiding

*Door deze **uitdagende tijden** vormt zich een nieuw bewustzijn en komen er **radicale veranderingen** in hoe wij ons zakenleven en het leven daarbuiten inrichten.*

'Een deur als deze is al vijf of zes keer opengegaan sinds we ervoor zijn gaan strijden. Dit is de beste tijd om te leven: als alles wat je dacht dat je wist, verkeerd is.'

Valentine, Arcadia

Elke generatie maakt belangrijke veranderingen mee door innovaties, verstoringen en verschuivende perspectieven die onze manier van zakendoen transformeren. Toch luidt de tijd waarin we nu leven paradigmatische verschuivingen in op enorme schaal. Wat we doen en hoe we dat doen, onze zingeving en onze manieren van creëren en waarde leveren worden fundamenteel uitgedaagd. Dit komt deels door het katalytische effect van digitalisering en globalisering en deels door het dringende trilemma van uitdagingen op het gebied van economie, milieu en samenleving. Te midden van dit alles zijn er complexe verschuivingen gaande die ons op diepe en deels onbewuste niveaus beïnvloeden: hoe zien we onszelf, elkaar en de wereld om ons heen? Dit zijn ontzettend spannende, bevrijdende, beproevende en onvoorspelbare tijden voor de toekomst van organisaties.

In deze cruciale tijd ontstaat er een fundamentele opening tussen twee wereldbeelden, namelijk dat van de ouderwetse, maar toch nog heersende logica van gisteren (met zijn kenmerkende modellen, mindsets en maatstaven) en het begin van onze toekomst, waarin de ideeën van gisteren smelten in het heetst van de strijd en nieuwe wegen, perspectieven, principes en gedrag vormen. De oude Grieken noemden zo'n tijd *kairos* – een alles overstijgend moment van niet vast te leggen tijd dat aan ons voorbij kan gaan als we er niet adequaat op reageren.

'In tijden van onrust ligt het gevaar niet in de onrust, maar in het gebruik van de logica van gisteren om met die onrust om te gaan.'

Peter Drucker, managementspecialist

De logica van gisteren gaat te veel over op controle gebaseerde hiërarchieën, kortetermijndenken, dominantie, concurrentie, afscheiding en de op angst gebaseerde behoefte aan zekerheid en controle. Het is in feite een filosofische vraag hoe deze logica zo is doorgedrongen tot onze persoonlijke waarneming, organisatiecultuur en maatschappelijk bewustzijn. Om die vraag te beantwoorden moet men zich verdiepen in de filosofieën, mythologieën, theologieën en sociaaleconomische overtuigingen die wij in de geschiedenis van de mensheid hebben gekend. Zo kunnen we begrijpen hoe deze perspectieven ons wereldbeeld hebben beïnvloed en hoe ze tot de huidige tijd van transformatie hebben geleid.

Zo'n filosofische ontdekkingsreis is niet wat dit boek beoogt – ik verwijs je daarvoor naar mijn vorige boek *The Illusion of Separation* (2014), Waar we ons nu mee bezighouden, is hoe we onszelf in het bedrijfsleven kunnen bevrijden van deze oude logica en onze organisaties kunnen ontdoen van denkkaders en conventies die niet meer van deze tijd zijn en niet bij onze uitdagende toekomst horen.

Dit is een praktisch boek voor de drukbezette werkende, leidinggevende, verandermanager, culturele inspirator en ondernemer die actief wil bijdragen aan het transformeren van het zakenlandschap van vandaag. De lezer wordt meegenomen door een serie modules, elk met een korte samenvatting en een aantal voorbeelden, tips en onderzoeksvragen.

Aan het eind van dit boek zijn gedetailleerde noten opgenomen met aanwijzingen voor verder leesmateriaal, websites en andere ondersteuning. Steeds als je een noot[#] tegenkomt, tref je bij de noten meer informatie over dat onderwerp.

Ik wens je veel plezier bij het loslaten van de logica van gisteren en hoop dat je de toekomst van organisaties enthousiast tegemoet zult treden.

Module 1

Een metamorfose in ons midden

*Om voorspoedige, toekomstklare organisaties te kunnen **opbouwen**, moeten we verder kijken dan het oppervlakkige bekende en op een dieper, deels onbewust niveau **mindsets veranderen**.*

Samenvatting

- ◆ Toenemende vluchtigheid, complexiteit en onzekerheid zijn de nieuwe norm. Onze organisaties moeten dus niet alleen in staat zijn te overleven, maar zelfs te bloeien te midden van onophoudelijke transformatie.
- ◆ Te veel organisaties van nu zitten vast in een logica, die hun vermogen om zich aan te passen aan vluchtigheid en zich daarbij te ontwikkelen in de kiem smoort.
- ◆ Geïsoleerde initiatieven zoals welzijn op het werk, betekenisvol zakendoen en bewust maatschappelijk ondernemen vergeten vaak kritisch te kijken naar de onderliggende logica, cultuur en ethos van de organisatie.
- ◆ Alleen door een zorgvuldige aanpassing van de onderliggende logica zullen onze organisaties van de toekomst goed kunnen gedijen in dit nieuwe tijdperk van verandering.

**'Wat de rups het einde van de wereld noemt,
noemt de meester een vlinder.'**

Richard Bach, auteur

Sinds de industriële revolutie hebben we veel economische, sociale en technologische vooruitgang geboekt. De oude structuren en beperkingen zijn op veel manieren goed voor ons geweest. Maar, zoals Bob Dylan zou zeggen, 'times they are a changing!'

We krijgen nu te maken met toenemende vluchtigheid op verschillende fronten: denk bijvoorbeeld aan consumptiepieken, uitputting van grondstoffen, grootschalige milieuvervuiling, sociale ongelijkheid, economische turbulentie, migratiedruk, veranderende demografie, het internet der dingen, ontwrichtende technologieën, klimaatverandering en nog veel meer.

Meer dan de helft van alle mensen op aarde is op dit moment jonger dan dertig. Twee generaties zijn inmiddels opgegroeid met het internet. Je hoeft geen antropoloog te zijn om te zien dat de wereld heel anders is dan dertig jaar geleden.¹

In 2010 hadden 1,2 miljard mensen wereldwijd toegang tot het internet. Rond 2020 zal dat aantal gegroeid zijn naar 5 miljard. Bijna 4 miljard meer mensen – en hun gezamenlijke intelligentie – kunnen dan deelnemen aan waardecreatie via smartphones, tablets en internetcafés. Met alle kennis en vaardigheden die dan samenkomen zijn de mogelijkheden ongekend.

Uber, het grootste taxibedrijf ter wereld, heeft geen eigen auto's; Facebook, de populairste mediabezitter ter wereld, creëert geen content; Alibaba, de meest productieve detailhandelaar, heeft geen voorraad; Airbnb, de grootste aanbieder van accommodaties ter wereld, heeft geen eigen vastgoed. Waar vroeger eigendom gelijk stond aan macht, wordt de kracht van netwerken nu steeds groter.

De beste mensen willen niet voor een bureaucratische organisatie werken. Zij willen een omgeving vol creativiteit, energie, betekenis en passie. Ze willen zich verbonden voelen met de waarde die ze creëren, in plaats van slaaf te zijn van de machinentaliteit.

Veel mensen verlangen naar betekenisvolle momenten en ervaringen. Meer tijd om onze nieuwsgierigheid te volgen, om onze authenticiteit te ontdekken en te voelen dat we leven. Meer tijd om vruchtbare relaties op te bouwen; om echt te ervaren wat er zich in de wereld en hier direct om ons heen afspeelt. Meer tijd om van de kleine dingen te genieten; om bij onze geliefden te zijn en bij vrienden, kennissen en onbekende mensen die we onderweg tegenkomen. En toch ontbreekt het in het grootste deel van ons werkende leven aan wat we het liefste willen, de tijd en ruimte om te worden wie we echt zijn: sociale, nieuwsgierige, speelse, creatieve, liefdevolle en betekenisvolle mensen.

We weten allemaal dat onze huidige manier van zakendoen aan de ene kant enorme materiële rijkdom heeft gecreëerd, maar aan de andere kant ook gezorgd heeft voor de onbalans, spanningen en vluchtigheid waar we nu mee te maken krijgen. We weten ook dat de businessmodellen en managementvormen die vroeger goed werkten, niet langer passen bij deze razendsnel veranderende toekomst. 'Business as usual' is geen optie meer.

Conferenties, denktanks, onderzoekpapers, workshops, forums en rondetafelmeetings met experts over de hele wereld onderzoeken de gevolgen van deze uitdagingen op hoe we werken en organiseren. Maar ondanks onze goede bedoelingen blijven we in het zoeken naar oplossingen toch nog te vaak steken in de mindset die juist aan deze problemen heeft bijgedragen. We proberen de zee van uitdagingen in een afgesloten kamertje op te lossen, zonder naar de diepere interrelationele spanningen te kijken die deze problemen veroorzaken.

Of het nou de verschuiving naar meer betekenisvolle organisaties is, omgaan met klimaatverandering, of het omarmen van het digitale tijdperk, mvo, welzijn op het werk, diversiteit op de werkvloer, het werken van de toekomst, empowerment van medewerkers, betrokkenheid van stakeholders, enzovoort – al deze initiatieven komen voort uit een fundamentele behoefte naar zingeving die steeds sterker wordt. We willen zoveel dat we door de bomen het bos niet meer zien. Al deze initiatieven lijken

daarom losse thema's die om onze aandacht vechten. Maar hoe bewuster we ons zijn van de tektonische verschuivingen die deze golven aan het oppervlak veroorzaken, des te beter we onze organisaties toekomstklaar kunnen maken.

Simpel gezegd is de belangrijkste uitdaging waar onze leidinggevendenden, managers en *change agents* nu voor staan, de kans die ze nu krijgen, ons vermogen om een diepe, fundamentele verschuiving van logica te omarmen; een kentering in hoe we denken, waarnemen en ons tot elkaar verhouden – te midden van de huidige drukte en hectiek op de werkvloer.

Laten we even afstand nemen om zicht te krijgen op hoe gewend we zijn geraakt – individueel en collectief – aan een sterke denk-en-doemodus die niet alleen de effectiviteit van onze organisaties ondermijnt, maar ook de omgeving waarin wij leven. Zoals Ray Anderson, een van de meest bewonderde Amerikaanse CEO's, stelt: 'we zaten, en zitten nog steeds, vast in de greep van een verkeerd beeld van de realiteit – een onjuist paradigma, een gebrekkig wereldbeeld – en onze cultuur is ervan doordrongen. Het maakt dat we op de rand van de afgrond staan.'² Deze manier van leven en werken tast het leven op deze wereld aan. Dit heeft consequenties voor de toekomst die we aan onze kinderen nalaten: we brengen de evolutie van zowel de mensheid als alle andere vormen van leven op aarde in gevaar. Paul Hawken, entrepreneur, auteur en oprichter van het Natural Capital Institute, verwoordt het zo: 'Op dit moment stelen we de toekomst, verkopen we die in het heden en noemen we het bnp.'³

Om dit kortetermijndenken echt te bestrijden, moeten we aan de slag met de achterliggende oorzaken.

We zijn gewend geraakt aan een verkeerde filosofie en een gebrekkig sociaaleconomisch wereldbeeld dat inmiddels zo dominant aanwezig is in ons dagelijkse bewustzijn, dat we met z'n allen maar aannemen dat dit is wat het is.

Maar dat wat wij als normaal beschouwen in het bedrijfsleven, is vaak juist abnormaal. We vinden het echter moeilijk om dit te herkennen. De vastgeroeste manier waarop we onderwijs, economie en organisatie-management vormgeven, is namelijk gebaseerd op dit onnatuurlijke wereldbeeld. Het is tijd om het anders te doen en ons bewust te worden van de hiaten in onze denkstructuren. Als we ook maar enigszins succesvol willen

zijn met onze organisaties, sociaaleconomische systemen en de samenleving in het algemeen, moeten we aan de slag gaan met de hoofdoorzaken én met de gevolgen daarvan.

Zo'n ommezwaai daagt ons uit op diepe, deels onbewuste niveaus. Het spreekt sterke en complexe invloeden aan binnen onze psyche en cultureel bewustzijn. Het stelt standaard overheidsstructuren, traditionele machts patronen en onpersoonlijke manieren van leidinggeven en managen binnen organisaties aan de kaak. De basis van hoe we met elkaar omgaan – in deze wereld die niet alleen van ons is – wordt uitgedaagd.

Dat klinkt nogal overweldigend, maar er is goed nieuws: deze fundamentele, totale metamorfose komt er eigenlijk gewoon op neer dat we open moeten staan voor wie we van nature zijn. We gaan in dit boek uitzoeken hoe we onszelf kunnen bevrijden van de oude logica. Dan kunnen we pas ervaren hoe het is om echt mens te zijn in de organisatie van de toekomst.

'Bevrijd jezelf van geestelijke slavernij, niemand anders dan jijzelf kan jouw geest vrijlaten.'

Bob Marley, muzikant

De metafoor van een metamorfose heeft vandaag de dag een sterk effect. Het is ook niet gek dat de prachtige metamorfose van rups naar vlinder ons zo aanspreekt. In de vroege stadia van de metamorfose ondergaat de rups een fase waarin de oude structuren beginnen te verdwijnen. Op dit moment gaan 'denkbeeldige cellen' clusters vormen die 'imaginaire groepen' genoemd worden. Deze denkbeeldige cellen zijn altijd onderdeel van de rups (en altijd onderdeel van onze menselijke systemen), maar die fase van verval is het enige moment waarop ze samenkomen in die clusters. De rups, die nog steeds in de logica van gisteren denkt, gebruikt vitale energie (antilichaampjes bijvoorbeeld) om tegen deze clusters te vechten, omdat hij ze als bedreiging ziet voor zijn status quo. Na een tijdje, terwijl deze denkbeeldige clusters blijven bestaan, komt er een kantelpunt in de rups (en in het bewustzijn van onze organisatiesystemen). De denkbeeldige clusters worden gezien voor wat ze zijn – prototypen van de toekomst – en dan wordt de vitale energie juist gebruikt om ze te voeden in plaats van ze tegen te werken. De metamorfose is dan snel een feit.

We leven in een tijd waarin veel drempels worden overstegen. Hoe meer we ons bewust zijn van deze verschuivingen, des te beter we een metamorfose kunnen aansturen in onze overheersende logica.

Over de drempel

Oude logica	Nieuwe logica
Mechanistisch	Levend
Lineair	Verbonden
Uitputtend	Herboren
Dominant	Partner
Macht over	Macht met
Trade-off	Synergie
Hard tegen hard	Samenwerking over grenzen
Kortetermijndenken	Over meerdere generaties
Exclusief	Inclusief
Ego	Ziel
Antropocentrisch	Meer dan alleen mensen

Als we deze verschuiving in logica zien als een simpele overgang van de ene set kenmerken naar de andere, lopen we het risico te makkelijk te denken over iets dat juist groeit en complex is, in plaats van lineair en binair. Het gevaar is dan dat we precies die logica die we kwijt willen, weer proberen toe te passen.

Aan de andere kant is het voor onze analyserende, denkende geest goed om deze verschuiving zo simpel te definiëren. Het helpt om grip op de zaak te krijgen. Verschuivingen van ‘oud naar nieuw’ zullen hier dus gebruikt worden met deze kanttekening: het gaat om een verschuiving naar een manier van observeren die alle soorten waarnemingen omvat (dus ook de oude mindset, die op zijn manier ook in een holistische verzameling waarnemingen hoort). We gooien het kind niet weg met het badwater. De logica van gisteren en het beperkende perspectief dat daarbij hoort, voegt iets nuttigs toe aan ons bewustzijn. Het probleem ontstaat pas wanneer dit perspectief de overhand krijgt. Dan verliezen we het zicht op de verbondenheid in de wereld, de onderlinge afhankelijkheid, de synergie en de uitputtende impact van onze handelingen. Hier komt Einsteins optische illusie van het bewustzijn weer om de hoek kijken. En dit gaan we overstijgen.

Reflectievragen

- ◆ Hoe goed voel jij je als je weet dat onze huidige manier van leven – die zich razendsnel verspreidt naar alle hoeken van de wereld – een negatief effect heeft op dingen die wij het meest koesteren?
- ◆ Wat voor toekomst denk je dat we op dit moment nalaten aan onze kinderen en kleinkinderen?
- ◆ Geloof jij dat jij met jouw organisatie zou kunnen staan voor wat goed is en omstandigheden zou kunnen creëren die het leven niet tegenwerken, maar juist vooruithelpen?
- ◆ Welke initiatieven kun jij bedenken in jouw organisatie, sector of stakeholdergemeenschap die een betere toekomst nastreven?
- ◆ Welke van deze initiatieven sluiten aan bij een businessmindset van zo veel mogelijk winst op korte termijn en welke zijn innovaties die verder kijken?
- ◆ Probeer je eens te herinneren of voor te stellen hoe de wereld er dertig jaar geleden uitzag, voordat mobiele telefoons, werken op afstand, het internet en Facebook bestonden. En denk nu dertig jaar vooruit: hoe zou je willen dat de wereld er dan uitziet?
- ◆ In wat voor werkomgeving zou jij over vijf jaar willen werken? En in wat voor soort organisatie zou je wensen dat je kinderen kunnen werken wanneer ze oud genoeg zijn?