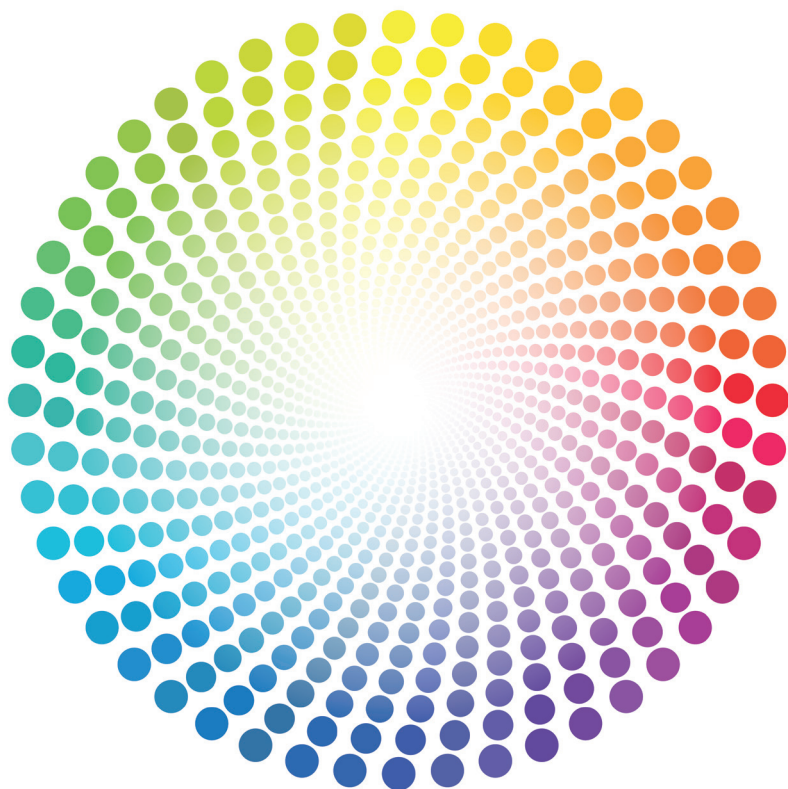


DUURZAAM MANAGEN

Mensen vanuit hun kracht laten samenwerken
aan een gezamenlijk herkend doel



Douwe Schuhmacher

Eerste druk, november 2023

© 2023 Douwe Schuhmacher

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veele-
voudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of open-
baar gemaakt, in enige vorm en op enige wijze, zonder voorafgaande
toestemming van de auteur.

ISBN: 978-90-833816-4-0

NUR: 801

Auteur: Douwe Schuhmacher

Redactie en ontwerp: Tangram Studio

Drukwerk: Grafistar

www.duurzaammanagen.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Inleiding	11
DEEL 1: MENS- EN WERELDBEELD	15
1 Alles is energie	17
2 Alles is bewustzijn	22
3 Het spirituele of energetische mensbeeld	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Energielichamen	25
3.2.1 Het identiteitslichaam	26
3.2.2 Het mentale lichaam	27
3.2.3 Het emotionele lichaam	27
3.2.4 Het fysieke lichaam	28
3.3 De bewuste jij	29
3.4 Het fysieke brein en de 'lichaamsgeest'	31

4	Het leven als leerschool	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Het ego en de honderdvierenveertig bewustzijnsniveaus	33
4.3	Dualiteit	36
4.4	Eenheidsbewustzijn	38
4.5	Vier stadia van bewustzijnsontwikkeling	40
5	Het creërende principe	44
5.1	Inleiding	44
5.2	Filmprojector	44
5.3	Verbeeldingskracht	46
5.4	Beelden	47
6	Persoonlijk leiderschap	50
6.1	Inleiding	50
6.2	Het stimulus-responsmodel	51
6.3	Het zelfbewustzijn	52
6.4	Vrije wil	53
6.5	Geweten	53
6.6	Voorstellingsvermogen	55
7	Collectief bewustzijn	56
8	Paradigmashift	64
8.1	Inleiding	64
8.2	Conflicten	65
8.3	Percepties	68

DEEL 2: ZICHT OP ORGANISATIES 77

9	Opbouwen van een gezamenlijk beeld	81
9.1	Inleiding	81
9.2	Duurzame organisatieontwikkeling	87
9.3	Gezamenlijke beelden vanuit het hart	92
9.4	Universele liefde	94
9.5	Proces versus resultaat	96
9.6	Controle	98
9.7	Onbewuste programma's in organisaties	103
9.8	Superioriteit en inferioriteit	108
9.9	Het opbouwen van een gezamenlijk beeld	110
9.10	Duurzaam managen	113
10	Ontwikkelingsstadia in organisaties	115
10.1	Inleiding	115
10.2	De autocratische of pioniersfase	121
10.3	De professionele of bureaucratistische fase	123
10.4	De transformatiefase	129
10.5	De doelgerichte op overtuigingen verbindende organisatie	135
10.6	De fase van de nieuwe gemeenschappelijkheid	137
10.7	De fase van de organisatie als bijdrager aan de wereldontwikkeling	139

11	Duurzaam managen in de praktijk	140
12	Wat maatschappelijke vergezichten	159
12.1	Basisinkomen	159
12.2	Economie	161
12.3	Onderwijs	163
12.4	Techniek	164
12.5	Klimaat	165

Voorwoord

Voor u ligt een boek over duurzaam managen. In dit boek breng ik spiritualiteit binnen in het domein van mens en organisatie. Ik ben al mijn hele leven geïnteresseerd in de spirituele kant van het leven en heb me altijd verwonderd dat dit nooit met andere onderwerpen als wetenschap, management en psychologie in verband is gebracht. De huidige wetenschappelijke traditie is dat alles als aparte fenomenen bestudeerd wordt en niet of nauwelijks met andere domeinen in verband wordt gebracht. Verder heb ik mij altijd verwonderd dat nieuwe (wetenschappelijke) inzichten niet of nauwelijks in onze wereldvisie worden geïncorporeerd. In dit boek probeer ik al deze invalshoeken bij elkaar te brengen in een logisch samenhangend geheel. Alle elementen en de gebruikte bouwstenen zijn op zich niet nieuw, maar zijn altijd als op zichzelf staande waarheden gepresenteerd. Echter, wanneer je deze met elkaar in verband brengt ontstaat er een nieuw paradigma. Een nieuwe manier van kijken naar de wereld. Dit nieuwe paradigma heb ik vertaald naar het domein mens en organisatie en ik heb mijn eigen inzichten en ervaringen als interim-manager daar aan toegevoegd.

Ik ben als mens hierdoor gegroeid en heb menig innerlijke worsteling meegemaakt om mijn eigen blinde vlekken steeds weer in ogenschouw te nemen om hier vervolgens weer verantwoordelijkheid voor te nemen door te groeien naar steeds weer nieuwere inzichten, die vervolgens weer nieuwe dilemma's in zich droegen. Ik beschouw de inzichten die ik nu deel ook niet als eindstation,

maar meer als tussenstation. Achter elke visie en gedachte zijn weer nieuw werelden en ideeën te ontdekken. Dit is voor mij meegaan op de nooit eindigende stroom van het leven.

Ik wens eenieder zijn eigen ontwikkelingsweg toe om op deze manier nieuwe inzichten op te doen en ook met het leven mee te stromen.

Ik wil met name mijn vrouw Saskia bedanken die mij in al die jaren heeft geholpen en ondersteund, zodat wij onze eigen ontwikkelingspaden konden volgen, die zo verschillend zijn maar daardoor o zo waardevol.

Inleiding

Dit boek richt zich op het behalen van duurzame resultaten in organisaties en gaat over mensen en organisaties die bepaalde idealen en/of doelstellingen nastreven. Als interim-manager heb ik veel organisaties van nabij leren kennen en heb ik direct leidinggegeven tijdens de worstelingen die deze organisaties mee moesten maken om uit crisissituaties te komen of een volgende ontwikkelingsstap te kunnen zetten. Hieruit groeide mijn fascinatie voor organisatorische interventies die bepalend zijn voor succes en die ertoe doen, wat de basis heeft gelegd voor het concept van duurzaam managen.

De missie van duurzaam managen verwoord ik als volgt:

Mensen vanuit hun kracht laten samenwerken aan een gezamenlijk herkend doel.

De afgelopen decennia heb ik een grote verscheidenheid aan opdrachten uitgevoerd. In die opdrachten heb ik alle aspecten die een rol spelen bij duurzaam managen kunnen toepassen en kunnen toetsen in de praktijk. Dit heeft, ook voor mij, tot soms verbluffende resultaten geleid, maar dwong me soms ook om te onderkennen wanneer veranderingen minder soepel waren verlopen.

De missie van duurzaam managen kent twee onderdelen:

- **Mensen helpen om in hun kracht te komen**

Dit betreft persoonlijk leiderschap waar mensen, en dus ook medewerkers in organisaties, zelf verantwoordelijk voor zijn. Als management kun je medewerkers de ruimte geven om zichzelf te ontwikkelen. Voorwaarde is wel dat de medewerkers dit zelf willen oppakken. Het zijn immers innerlijke processen die niet afdwingbaar zijn. Hoeveel persoonlijk leiderschap aanwezig is bij medewerkers in organisaties is een van de bepalende factoren voor hoe snel veranderingen doorgevoerd kunnen worden.

- **Herkennen van een gemeenschappelijk doel**

Als mensen in hun kracht komen, zal er tevens een gemeenschappelijke visie moeten zijn of komen, om een gezamenlijk doel te kunnen realiseren.

Strategieontwikkeling is één. Draagvlak creëren en alle neuzen in dezelfde richting krijgen is twee. Maar duurzaam managen gaat verder. De volgende stap in de organisatieontwikkeling is het creërende principe actief in een organisatie toepassen. Hiervoor is het nodig dat een organisatie bij zijn wezenlijke kern komt en van daaruit haar doelen formuleert. Als de mensen in de organisatie deze doelen herkennen en er actief verantwoordelijkheid voor nemen, zijn de randvoorwaarden ingevuld voor snelle en adequate implementaties van veranderingen. Dat vraagt om een doorontwikkeld vakmanschap en specifieke leiderschapsstijlen.

Omdat organisatieontwikkeling vooral over mensen en samenwerking gaat, is het van essentieel belang vanuit welk mens- en wereldbeeld je hiernaar kijkt. Ik ga ervan uit dat de mens meer is dan alleen zijn zintuigelijke waarnemingen en van oorsprong een spiritueel wezen is. Het is dan ook van essentieel belang dat ik deze context uitgebreid toelicht. Wellicht zal dit voor veel lezers tot een paradigmaverschuiving leiden in hoe zij naar de mens en de wereld kijken. Ik realiseer me dat ik de grenzen van wat we nu als normaal beschouwen behoorlijk oprek, en dat er lezers zijn die hier niets mee kunnen. Ik richt mij echter op degenen die erdoor geïnspireerd raken en dit in de dagelijkse praktijk van het managen kunnen en willen toepassen. Mijn verwachting is dat nieuwe generaties deze inzichten in toenemende mate als het nieuwe normaal gaan beschouwen en er naar eigen inzicht verdere invulling aan zullen gaan geven.

Deel 1

**Mens- en
wereldbeeld**

Hoofdstuk 1

Alles is energie

Hoewel dit boek over management gaat, wordt er begonnen met het beschrijven van het mens- en wereldbeeld. Dit heeft namelijk grote invloed op elke beslissing die we nemen en op alles wat we doen. We kijken allemaal op een bepaalde manier naar de wereld en deze kijk wordt ons uitgangspunt. Dit uitgangspunt beschouwen we vervolgens als vanzelfsprekend, terwijl het bij nader inzien misschien helemaal niet zo vanzelfsprekend is. Vanuit al onze vanzelfsprekendheden ontstaat een soort gemeenschappelijke zienswijze, die stevig verankerd raakt in ons collectieve bewustzijn. Het collectief bewustzijn verandert niet zo eenvoudig, per slot van rekening versterken we graag onze eigen opvattingen en hebben we graag gelijk. Er gaan soms generaties overheen voordat we collectief nieuwe uitgangspunten accepteren. Als een kritische massa zich deze nieuwe uitgangspunten uiteindelijk eigen maakt, slaat het bewustzijn op zo'n onderwerp om en ontstaat er een nieuw normaal.

We geloven nog maar een paar honderd jaar dat de aarde rond is, en dat begon bij één persoon die dit inzicht had en op weg ging om dit te bewijzen. Nu is het algemeen geaccepteerd. Zeker ook doordat er nieuwe technieken ontstonden die dit concept ondersteunden. Het is natuurlijk zo dat er ten opzichte van het collectief bewustzijn altijd voorlopers zijn met nieuwe ideeën, terwijl de achterhoede zich langzaam aansluit.

Nu ben ik er zeker geen voorstander van dat iedereen maar klakkeloos achter alle nieuwe ideeën aanloopt. Er zijn altijd ideeën die kloppen en ideeën die later op een doodlopend spoor blijken te zitten. Ik hoop dan ook dat iedereen alle ideeën en ontwikkelingen in de wereld altijd innerlijk toetst. Klopt het voor je gevoel niet, leg het dan aan de kant. Klopt het wel, neem dan de ideeën over. Blijf toetsen in jezelf of ze waar blijven of dat je ze voor een andere of hogere wijsheid moet inwisselen.

Een idee dat wel algemeen geaccepteerd is, maar waarvan de consequenties opmerkelijk genoeg nog nauwelijks invloed hebben gehad op hoe wij als mensen (in het collectief bewustzijn) naar de aarde en materie kijken, is de relativiteitstheorie van Einstein ($E=mc^2$), die hij al in 1905 heeft opgesteld. Als je de formule van Einstein anders opschrijft, staat er gewoon $m=E/c^2$. Dit betekent dat materie energie is. Maar dan wel een hele hoge energie met een zeer hoge trillingsfrequentie, die in frequentie wordt verlaagd door een enorm groot getal, namelijk de lichtsnelheid in het kwadraat. De uitdagende conclusie hieruit is: alles is energie!

Het huidige wereldbeeld wordt nog steeds gedomineerd door het materialistisch denken dat is ontstaan in de middeleeuwen, waarbij de fysieke zintuigen van de mens en de waarnemingen die daarop gebaseerd zijn als uitgangspunt werden genomen. Vanuit deze gedachte was het niet zo vreemd dat men dacht dat de aarde plat was en dat de aarde het middelpunt was van het heelal. De zintuiglijke waarnemingen ondersteunden deze gedachte, temeer doordat men niet wist dat de aarde ook om zijn

eigen as draait. Onze fysieke waarnemingen bleken geen goed uitgangspunt te zijn om het leven en de wereld om ons heen vast te stellen.

Door verder wetenschappelijk onderzoek kwamen we erachter dat de wereld en de materie uit moleculen bestaat, die vervolgens uit een beperkt aantal atomen zijn opgebouwd, en dat die weer uit protonen, neutronen en elektronen zijn samengesteld. Zeer lange tijd heeft deze visie het wereldbeeld bepaald. De materie is vast en kan alleen worden veranderd door fysieke ingrepen. Tot op de dag van vandaag is dit nog steeds de gangbare manier van denken en kijken naar de wereld.

Dit, terwijl de kwantumfysica al dieper gaande inzichten heeft gegeven op bovenstaand wereldbeeld. Deze antwoorden hebben echter nog nauwelijks invloed gehad op ons dagelijks leven en denken.

Aan de hand van de theorie van Einstein is door een aantal kwantumfysici de wereld achter de materie verkend. Men had verwacht daar nog kleinere deeltjes aan te treffen en dat deze deeltjes zich eveneens volgens de fysieke natuurwetten zouden gedragen. Ze ontdekten echter dat een subatomaire eenheid zich soms als deeltje en soms als golf gedraagt. Dit had alles te maken met de vooronderstelling van de onderzoeker zelf. Zoekt hij naar deeltjes, dan verschijnen er deeltjes, zoekt hij naar golven, dan neemt hij golven waar. Dit leidde tot de conclusie dat er helemaal geen objectief wetenschappelijk onderzoek bestaat. De onderzoeker beïnvloedt met zijn aannames en veronderstellingen het uiteindelijke resul-

taat. In de moderne fysica wordt het heelal beschouwd als een ondeelbaar geheel, waarin de waarnemer en het waargenomene elkaar wezenlijk beïnvloeden.

Ook deze inzichten zijn zeker al meer dan vijftig jaar oud en hebben nog steeds geen plaats gekregen in het collectief bewustzijn.

Dit leidt ons naar een wereldbeeld waarin alles onderling verbonden is, en dat we dus niet in een aparte, geïsoleerde wereld leven. Dat de wereld van materie, in zijn essentie, is opgebouwd uit energie. Dat energie een vorm van vibratie is waarvan de trillingsfrequentie kan variëren. Zo is er zichtbaar en onzichtbaar licht. Zo zijn er röntgen- en gammastralen met een zeer hoge trillingsfrequentie, die niet met onze ogen waarneembaar zijn, maar wel aanwezig zijn. Zo kan je bijvoorbeeld onzichtbare ultraviolette stralen in trillingsfrequentie verlagen zodat er violet licht ontstaat, dat wel waarneembaar is met onze fysieke zintuigen; in dit geval de ogen.

Op de pagina hiernaast is het elektromagnetische spectrum weergegeven zoals wij dat uit de natuurkunde kennen. Van radiogolven naar zichtbaar en onzichtbaar licht, röntgenstralen, gammastralen en aan het andere uiterste van het spectrum de kosmische stralen. De kosmische stralen, die we ook wel spirituele energie of kwantumenergie noemen, vormen dus de energie met de hoogste trillingsfrequentie. Volgens de relativiteitstheorie wordt deze met een zeer hoge reductiefactor (de lichtsnelheid in het kwadraat) verlaagd en omgezet naar alle lagere vormen van energie, waarvan vaste materie de laagste trillingsfrequentie heeft.