



## **Mare Dialoog met Marieke de Vrij en Herman Wijffels**

### **De maatschappelijke context**

#### Verbroken verbindingen

We leven in een tijd van verbroken verbindingen. Het gaat in deze eeuw om het herstellen van deze verbindingen. De kwaliteit van de verbindingen tussen de delen is nu belangrijker dan de kwaliteit van de afzonderlijke delen. Zie zaken als een geheel en stel het 'common good' centraal.

De visie en de droom geeft de energie en de vleugels. De grote thema's worden benoemd in de bijvoorbeeld de Sustainable Development Goals (SDG's). Maar het iedere keer heel zorgvuldig zetten van de volgende stap is wat het verschil maakt. We komen in een tijd van 'doen'.

#### Voedsel en gezondheid

Waar is dit het meest urgent? Allereerst in de gezondheidszorg. In de zorg wordt veel stress ervaren. Er is te weinig aandacht voor de verbinding tussen zorgverleners en patiënten. De verbinding is immers van nature al genezend. Alleen reddend en doende vanuit wilskracht ontstaat geen verbinding. Zorginstellingen dienen hiervoor de juiste voorwaarden te scheppen. Cruciaal zijn ook de biologische landbouw en veeteelt. Als steeds meer dieren een natuurlijk leven wordt ontzegd dan hollen we onszelf uit. Gezond oud worden en een natuurlijk aanvoelingsvermogen behouden hangt samen met een gezonde natuurlijke leefomgeving.



Wij kennen momenteel een stelsel dat niet gaat over gezondheidszorg maar over ziektezorg. Er wordt ruim € 90 miljard per jaar aan de zorg besteed. Ruim 95% is 'nazorg' en hooguit 5% is 'voorzorg'. Daar is dus een omkering nodig in het maatschappelijk bestel.

Het landbouwstelsel is gericht op het creëren van goedkoop voedsel. Dat is begrijpelijk vanuit de naoorlogse opbouwperiode. Zoveel mogelijk produceren met zo weinig mogelijk middelen om maximale export te bevorderen was het devies. Maar op termijn houden we alleen een gezonde bevolking met gezonde grond, gezonde productie en distributie en gezond en bewust eten. Dat levert uiteindelijk gezondheid en vitaliteit.

Systemisch is het probleem dat ongeziene kosten voor natuur en milieu niet worden meegeprijsd. Daardoor wordt financieel kapitaal gegenereerd ten kosten van sociaal en ecologisch kapitaal. Accountants kunnen een belangrijke rol spelen bij dit inzichtelijk maken en het vertalen naar risico's.

### Mondiaal zoeken we een nieuw soort samenwerking

Europa is een project waarmee we oefenen in het samenwerken tussen autonome staten. Die samenwerking is straks nodig op wereldniveau. De samenwerking in de Verenigde Naties stokte door de zeer grote invloed van de VS. Trump is wellicht door de geschiedenis omhoog gewoeld om de onevenredige Amerikaanse macht te verminderen. Europa en China moeten dan het common good (klimaat, wereldzeeën en biodiversiteit) behartigen.



### Ons financiële systeem werkt niet meer

Moeten we wachten op een crisis? Nee, er is al een crisis. We leven op een manier dat we de basis van het leven uithollen en de draagkracht van de aarde overschrijden.

We leven ook in belangrijke mate op de pof. Geld wordt gecreëerd als schuld. Nu is de rente zo laag dat we de schuld kunnen dragen en nog veel meer schulden maken.

Het huidige financiële systeem is niet geschikt voor de omstandigheden van de 21<sup>e</sup> eeuw. We dienen nu zwaar te investeren in de transitie op het gebied van bijvoorbeeld energie en circulariteit. Maar in ons huidige systeem wordt er meer verdiend met investeren in financiële producten dan met investeren in de reële economie.

### De samenleving polariseert

De elite heeft het volk in de steek gelaten. Als de achterblijvers niet het gevoel krijgen dat ze beter worden van de energietransitie dan blijft de polarisatie. Inclusiviteit betekent dat iedereen zich gezien voelt en mee mag doen. Misleiders en verstrekkers van desinformatie en populisme ruiken hun kans als veel mensen zich niet gezien voelen en niet aan hun trekken komen.

We hebben ook te maken met een ongewenste doorwerking van de verzorgingsstaat. Mensen zijn zich afhankelijk gaan maken van structuren die 'zorgen voor' en die vallen deels weg. Maar in deze tijd moet het principe van zelfzorg en zorgen voor elkaar weer centraal staan. Behoederschap wordt gevraagd voor hen die dat echt niet kunnen.



## **Leiderschap**

### Veel structuren zijn nog ouderwets

De oude wereld is vorm gegeven in pyramide-vorm. Boven zit intellect en elders de uitvoeringscapaciteit. In die industriële structuren staat de standaardisatie centraal. We negeren verschillen tussen bijvoorbeeld leerlingen, patiënten en medewerkers. Terwijl het in deze tijd er juist om gaat om situationeel te handelen en de verschillende soorten intelligenties van verschillende mensen op een passende wijze de ruimte te geven.

Een groot deel van die mensen benut slechts de helft van hun talenten en capaciteiten in hun werk. Kunnen we dat omkeren en dat potentieel wél benutten?

### We zoeken een nieuw soort kapitalisme

Het kapitalisme in zijn oude vorm maakt dat niet makkelijk omdat aandeelhouders slechts op beperkte deelbelangen sturen. Gelukkig zijn er grote bedrijven zoals Philips, DSM en Unilever die dat doorbreken. Philips heeft aangegeven dat hun kern opdracht is om bij te dragen aan een gezondere wereld. Moderne sociale ondernemingen laten maatschappelijke doelen prevaleren en zien de financiën meer als randvoorwaarde.

Adam Smith bedacht ooit een manier om algemeen belang te koppelen aan particulier belang. Dat heeft ons heel veel gebracht maar nu gaan organisaties winst maken ten koste van het maatschappelijk belang. Dat wordt nog steeds gepositioneerd als het beste model maar dat is het niet meer. Wat we nodig hebben is zaken als 'stakeholder economie', Rijnlands model en missie (purpose) gedreven organisaties.



### Bij nieuw leiderschap staat de verbinding voorop

Nodig is compassievol leiderschap. Bij compassievol leiderschap staat de verbinding bij uitstek centraal. Dit soort leiderschap leer je niet aan maar dat 'ben je geworden'. Zoek dus naar leiders die dit op een natuurlijke manier kunnen vertegenwoordigen.

Leiderschap is in de kern een inlevend proces. Het startpunt is contact maken met wat iemand roert en beroert, want daar start de bevoegenheid en de motivatie. Dat vraagt om leiders die deze waarden verpersoonlijken. De capaciteit om jezelf te verbinden met anderen en met de aarde is een functie van de verbinding die je met jezelf hebt. En dus ook afhankelijk van zelfzorg.

Vermijd lichtvaardigheid en hoogdravendheid. Lichtvaardigheid is te makkelijk aannemen dat wat mentaal bedacht wordt ook makkelijk door anderen uitgevoerd kan worden. Hoogdravend heeft het woord hoog (mentaal) en dravend (met een hoge ademhaling) in zich. Dat uit zich in besluiten nemen die niet in verbinding staan met de organisatie. Het ontbreekt dan aan compassie, de organisatie wordt ergens naar toe gesleurd maar 'de gronding' wordt niet in acht genomen. Het contact met de mensen die het uit moeten voeren ontbreekt.

Compassievol leiderschap geeft juist in verbinding met alle deelnemers stapje voor stapje vorm aan visie en actie. Want als teveel mensen zich niet vertegenwoordigd voelen, dan ontstaat vertraging en weerstand. De grootste investering in compassie dient plaats te vinden naar mensen die het niet begrijpen of niet willen.



Mensen die niet willen vormen een leerschool voor mensen die wel willen en kunnen. De oproep is om vanuit neutraliteit het onderzoek aan te gaan waarom mensen volharden in dat oude gedrag.

### Zorg voor helder en neutraal leiderschap in een ontvankelijk klimaat

Als de taal niet helder wordt uitgesproken maar te opleggend, te emotievol of met verborgen agenda's dan ervaart de ander niet de kracht van de oproep om vanuit vrijheid deel te nemen.

Wie werkelijk verrukt van iets is die dient het podium te krijgen om dit te delen binnen een klimaat dat maakt dat anderen zich open willen stellen. Breng voordat je deelt mensen in een sfeer van ontvankelijkheid. Oefen in spreken vanuit je hart. Als mensen dat verstaan dan bereik je alle lagen. Als je mentaal aangestuurd spreekt dan bereik je alleen de denkers. Als je overloopt van emoties dan bereik je de denkers niet. Dit is leeftijdsloos, het gaat om wijsheidservaring en doorleving en die is niet (alleen) aan leeftijd gekoppeld. Toets altijd of het gaat om 'spreken over' of 'spreken vanuit'. Want als de boodschap alleen mentaal gestuurd wordt dan komt het ook alleen mentaal aan. Dan wordt er geen hartskracht en doekracht opgeroepen.

De kunst is dus om te spreken vanuit denken en voelen tegelijkertijd. En om te zorgen dat dit goed ontvangen kan worden. De juiste locatie, de juiste muziek, de juiste voorstelronde (check in, kijk eens naar deep democracy), de juiste opstelling in een bijeenkomst (cirkel), wellicht humor waardoor ze worden losgeweekt vanuit het denken. Creëer zo een veld waar mensen elkaar kunnen vinden. De methodiek van de U curve biedt dit.



Als je vanuit je hart spreekt, doe dat dan in brokjes, in intermezzo's, gooi mensen niet overvol. Deel stukken geroerdheid die door denken en voelen worden onderstreept. Iedere minuut van stilte voordat gereageerd kan worden is meegenomen. Er dient nageluisterd te worden tot het denken het begrijpt en het voelen het kan beamen.

Denk aan het zaad dat op vruchtbare aarde moet vallen. Zaad dat de tijd krijgt om te wortelen, te kiemen en uit te groeien. Herken het groeistadium waarin jij (of jouw initiatief) zich bevindt.

### Mannelijke en vrouwelijke principes van leiderschap

Ieder mens kent zowel een vrouwelijk als een mannelijk principe:

- Het vrouwelijke principe: helder voelen, symbolisch het kristalheldere water dat de kleur aan neemt van wat er in gebracht wordt, het onderbewustzijnsveld en het kunnen verbinden met dat wat geen taal kent, het aanvoelen van collectieve velden en van wat wezenlijk waardig is om behoed te worden, van de beweging die nodig is. Dit gebeurt vooral vanuit het bekkengebied. De valkuil is over-emotionaliteit en miskennis. Vanuit die miskennis kunnen onderlinge concurrentiegevoelens ontstaan.
- Het mannelijk principe: helder denken, vormkracht, structuur, toekomstvisie en het zuivere behoederschap. Dit principe geeft sturing geven op dat wat waardig is om behoed te worden. Het zuiver denken behoort dus het zuiver voelen te volgen. De vervorming van zuiver denken (gevoed door onzekerheid en prestatiedrang) leidt tot machtsstructuren, een over-aanwezige wil, autoritair gedrag, symbolisch regeren vanuit een ivoren toren, een droge bedding, niet duurzaam gedrag. Dit gebeurt vooral vanuit het hoofd. En dit activeert vervolgens weer miskennis.



Als de twee principes samen werken dan ontstaat een duurzame visie, samen vormen ze het creatieve principe van waaruit alles op deze aarde geboren is.

Vanuit miskenning (en de erkenning van imperfectie) beweeg je naar neutraliteit en vanuit macht (en het bewustzijn op hoe je daarmee om gaat) kun je op zoek naar neutraliteit. Zoek daarvoor compagnons en sparring partners die onderdelen uitbeelden die je zelf minder in eigendom genomen hebt.

#### Het mannelijk principe is te dominant geworden

Op dit moment gaan we over veel grenzen heen, de draagkracht van de aarde wordt overschreden maar ook de 'me too' discussie is hier een illustratie van.

Het mannelijk principe is het expansieve en geeft de groei-impuls. Het vrouwelijke is het ontvangende en vorm gevende en daarmee ook grenzen stellende. In de gulden snede zijn deze in balans. Deze verhouding is 1 (masculien) tot 1,618 (feminiene). Dus om alles goed in evenwicht te houden moet het vrouwelijk principe sterker aanwezig zijn.

In onze cultuur hebben we te maken met een overmaat aan masculiniteit en een tekort aan feminiene compensatie. Het masculiene is dominant, dit leidt tot maatschappelijk disfunctioneren. Dat houdt een opdracht in om te zoeken naar een betere balans. Het is belangrijk om in organisaties in kaart te brengen wat de verhouding tussen die twee krachten is.

De uitdaging voor vrouwen is om zich los te maken van de bestaande hiërarchische opvattingen over leiderschap en uniek vrouwelijk leiderschap uit te beelden.





### Bezielende verbanden

Vraag: hoe kunnen we meer 'bezielende verbanden' creëren waar de verbinding voorop staat? Leren luisteren, echt willen begrijpen, doorvragen, stilte laten vallen als iets gezegd is. Als een gemeenteraad dialogisch communiceert dan zullen de besluiten duurzamer en meer gedragen zijn. In de gemeente van Herman zijn de raadscommissie afgeschaft om ruimte te maken voor de burgers. Per onderwerp wordt er gekeken wie de juiste kennis en motivatie heeft om bij te dragen. Het gaat om een bestuursstijl die participatief is en die altijd de burgers (de gemeenschap) als uitgangspunt neemt.

### **De volgende generatie**

Als kinderen spelenderwijs op een natuur-eigen manier zaken zich toe-eigenen dan zullen ze ook als volwassenen creatief en intuïtief blijven. Als ze zich te eenzijdig mentaal ontwikkelen dan betalen ze een leven lang de prijs. Als kinderen overvraagd worden in hun leermogelijkheden dan drijven ze van zichzelf weg. Dan ontstaan er, op steeds jeugdiger leeftijd, mid life crises en burn out. Kunstzinnigheid, natuurlijk gedrag en nieuwsgierigheid worden dan onderdrukt. Meisjes gaan de natuurlijke aanvoelendheid missen en jongens leren niet hoe ze vorm kunnen geven aan behoederschap.

Gelukkig zijn er nog veel kinderen en jongeren die hun natuurlijkheid hebben behouden. Bevraag daarom de millennials die deze eeuw geboren werden. Veel van hen zijn 'hard wired' om oplossingen te geven voor deze tijd.



## **Tot slot**

Mensen die meer weten en kunnen worden iedere dag uitgenodigd om een voorbeeld uit te beelden. Verbinding, goede moed-houding en zelfzorg zijn daarvoor essentieel.

Iedereen is leider in de eigen situatie.

De rode draad in deze tijd is het bevorderen van zelfverantwoordelijkheid.

Marieke stemt af:

Als je eerlijkheid en compassie weet te verweven en je brengt deze zo natureel mogelijk naar buiten dan krijg je veel meer bijval dan je misschien verwacht.

Als je jezelf niet groter of kleiner maakt dan wie je bent dan ontvang je onverwacht veel bijval.

We ontwikkelen nu met elkaar de bereidheid voor een volgende stap die nog niet zichtbaar is. Als we eerlijkheid en compassie centraal stellen dan komt het inzicht en het doen er achter aan. Dan lopen we in de maat en in het tempo van de beweging die de samenleving vraagt.

## **Irene Koel sluit af met een gedicht van Paul van Vliet**

Ik drink op de mensen  
Die bergen verzetten  
Die door blijven gaan met hun kop in de wind  
Ik drink op de mensen  
Die risico's nemen  
Die blijven geloven  
Met het geloof van een kind



Ik drink op de mensen  
Die dingen beginnen  
Waar niemand van weet wat de afloop zal zijn  
Ik drink op de mensen  
Van wagen en winnen  
Die niet willen weten van water in wijn

Ik drink op de mensen  
Die blijven vertrouwen  
Die van tevoren niet vragen  
'Voor hoeveel' en 'waarom'  
Ik drink op de mensen  
Die door blijven douwen  
Van doe het maar wel  
En kijk maar niet om

Ik drink op het beste  
Van vandaag en van morgen  
Ik drink op het mooiste waar ik van hou  
Ik drink op het maximum  
Wat er nog in zit  
In vandaag en in morgen  
In mij en in jou

Baarn, 29 maart 2018

Dagvoorzitter: Marianne van den Anker