



# Spiritueel kapitaal is fundament van onderneming

De mens schept zijn eigen werkelijkheid, is de stellige overtuiging van quantumfysicus, filosoof en psycholoog Danah Zohar. Dat de werkelijkheid niet fraai is, hebben we dan ook volledig aan onszelf te danken. Daar staat tegenover dat we ook zelf in staat zijn om de realiteit te veranderen. Spirituele ridders in het bedrijfsleven dienen het voortouw te nemen.

Zohar publiceerde invloedrijke boeken over het verband tussen quantummechanica, bewustzijn en organisatie. Haar theorie is geënt op het zogenaamde Zero Point Field. Simpel gezegd is dit een oceaan van microscopische vibraties die alles met alles in het universum blijkt te verbinden als een soort onzichtbaar netwerk. Ook de mens maakt dan vanzelfsprekend deel uit van dit netwerk. De mens is niet alleen een “korrel, wat kruim, een handvol stof bij toeval uitgestoten in wezenloze wolk van stof in oorzaakloos heelal”, zoals Gerard Reve ooit in een gedicht de wetenschap hekelde, maar is een actieve schepper, die met zijn bewustzijn en zijn intenties invloed kan uitoefenen op de materie. Met andere woorden: gedachten hebben invloed op de realiteit. Duidelijk is Zohar over de realiteit in het bedrijfsleven. “Geldingsdrang, woede, hebzucht en angst vormen de hoogste motivatie in het bedrijfsleven. Wedijveren staat voorop. Vaak schrokt de grote vis de kleinere op. Competitieve mensen strijken het leeuwendeel van de beloning op. Anderen zullen hierdoor gevoelens van onrecht, ongelijkheid en gebrek aan billijkheid ervaren. Ze hebben de indruk niet meer te zijn dan pionnen in een schaakspel. Voor hebzucht is geen verklaring nodig; het is immers de primaire drijfveer in het bedrijfsleven. De angst spruit voort uit de vrees om fouten te maken, de wind van voren te krijgen of te worden ontslagen. Samen met de gedragingen en emotionele motieven die hiermee gepaard gaan vormt dit een loden last voor het bedrijfsleven. Daar moeten we verandering in brengen.” “Het moderne kapitalisme kent slechts twee fundamentele veronderstellingen over de mensheid. Om te beginnen gaat het

// We weten vaak niet wat er buiten het raam is en het kan ons ook niet schelen //

ervan uit dat mensen op de eerste plaats economisch denken – door Adam Smith omschreven als de natuurlijke neiging tot ruilen, loven, bieden en uitwisselen. Ten tweede gaat het huidige kapitalisme ervan uit dat mensen zich altijd dusdanig zullen gedragen dat hun eigen rationele eigenbelang erdoor wordt gediend, of op zijn minst datgene dat wij voor ons eigenbelang aanzien. In het bedrijfsleven worden deze uitgangspunten weerspiegeld door het streven naar gewin omwille van het gewin en de veronderstelling dat iedere onderneming bestaat om haar eigenbelang maximaal te dienen – het dictaat van de kwartaalcijfers. We weten vaak niet wat er buiten het raam is en het kan ons ook niet schelen.”

### Business-as-it-could-be

Zohar roept op niet langer akkoord te gaan met business-as-usual. Ze beschrijft hoe mensen worden gemeten aan de hand van hun dorst naar gewin en koopkracht. “Werknemers worden beoordeeld op hun capaciteit tot het produceren van iets dat andere mensen kunnen kopen. Kopers en werknemers worden gezien als klanten en arbeidskrachten in plaats van mensen die worden gemotiveerd door loyaliteiten, hartstochten en verlangens naar een bepaalde kwaliteit van leven.”

De overgang van business-as-usual naar business-as-it-could-be is niet eenvoudig. “Een of ander statement over maatschappelijk verantwoord ondernemen zal niet veel veranderen. Nodig is een volkomen nieuw paradigma. Het vereist dat wij onze manier van denken over de filosofische grondslagen en praktijken van zakendoen radicaal herzien. Dit nieuwe paradigma is niet anti-kapitalistisch, maar vereist de opname van morele en maatschappelijke dimensies in het huidige kapitalisme. Ik noem dit spiritueel kapitaal. Zakendoen draait om meer dan winst alleen. Toch beperken wij ons vooral tot het vergaren van materieel kapitaal dat in geld kan worden gemeten. Spiritueel kapitaal wordt weerspiegeld in de aspiraties die een organisatie of bedrijfstuk heeft en waarvoor men bereid is verantwoordelijkheid te nemen.”

Volgens Zohar is spiritueel kapitaal het fundament van een onderneming of bedrijfstuk. “Door de wezenlijke bedoelingen van ons menselijk bestaan te koesteren en te bevorderen, fungeert spiritueel kapitaal als de lijm die ons bijeenhoudt. Het verschaft ons een motivatiecontext en moreel kader, een ethos, een spirit. Het ondersteunt en verrijkt zowel materieel als maatschappelijk kapitaal en houdt beide in stand. Organisaties die rijk zijn aan spiritueel kapitaal zijn niet alleen verzekerd van hun voortbestaan, maar evolueren bovendien.”

### BUSINESS-AS-USUAL

Angst  
Geestdodend  
Egocentrisch leiderschap  
Stress  
Corrupt belang  
Voedt onlusten en terrorisme  
Uitputting hulpbronnen  
Negeert toekomstige generaties

### BUSINESS-AS-IT-COULD BE

Compassie  
Inspirerend  
Leiderschap als roeping  
Gevoel van vervulling  
Toewijding  
Elimineert ongelijkheid en woede  
Bronnen ontzien en vernieuwen  
Acteert in belang toekomstige generaties

### Twaalf criteria

Volgens Zohar zijn er twaalf criteria die een organisatie helpen haar spirituele kapitaal op te bouwen.

1. *Zelfbesef.* Weten waarin je gelooft en waarde hechten aan je hoogste drijfveren. Besef van het doel en de zin van je leven.
2. *Spontaniteit.* Leven in en reageren op het hier en nu en al wat dat impliceert.
3. *Visie en waarden.* Je laten leiden door hogere principes en overtuigingen en ernaar leven.
4. *Holisme.* Besef van verbondenheid met het geheel. Het vermogen om grotere patronen, relaties en connecties te onderscheiden, gevoegd bij een krachtig besef erbij te horen.
5. *Mededogen.* Inlevingsvermogen of diep gevoelde empathie.
6. *Verscheidenheid huldigen.* Waarde hechten aan andere mensen en situaties op grond van hun anders-zijn, in plaats van ze te minachten.
7. *Onafhankelijk oordeel.* In staat zijn tegen de massa in te gaan en vast te houden aan je eigen authenticiteit.
8. *Vragen naar het waarom.* De behoefte om dingen te begrijpen en door te dringen tot de kern. De grondslag voor het kritisch beoordelen van de wereld.
9. *Visieverbreding.* Het vermogen om een stap terug te doen van het probleem of de situatie om het grote geheel te overzien, de grotere context.
10. *Tegenslagen positief benutten.* Het vermogen om fouten toe te geven, ervan te leren en problemen te zien als kansen.
11. *Nederigheid.* Het besef een acteur te zijn in een veelomvattend drama, gevoel voor je ware plek in de wereld. De grondslag voor zelfkritiek en een kritisch oordeel.
12. *Roepingsbesef.* Het gevoel geroepen te zijn om iets te dienen dat boven jezelf uitstijgt. Dankbaarheid jegens mensen die je hebben geholpen en de wens er iets voor terug te geven. De grondslag voor de dienende leider.

### Ridders

“Ik breek een lans voor de nieuwe ridders van het bedrijfsleven, ridders die niet alleen de belangen dienen van hun individuele aandeelhouders, collega’s, werknemers en afnemers, maar die er bovendien naar streven de gemeenschap, de menselijke samenleving, de aarde in het geheel en het leven zelf te dienen.” Volgens Zohar kunnen ook ridders op kleine schaal wel degelijk

// Het nieuwe paradigma is niet anti-kapitalistisch, maar vereist de opname van morele en maatschappelijke dimensies in het huidige kapitalisme. Ik noem dit spiritueel kapitaal //

een verschil maken. In haar in Nederland verschenen boek *Spiritueel kapitaal* geeft ze het voorbeeld van Peter. Hij verkeerde niet in een positie die hem de kans gaf de hele richting van de onderneming waar hij werkte te veranderen, maar door zelf te veranderen had hij het leven van diverse mensen die tot zijn naaste omgeving behoorden positief veranderd. Als al deze mensen vervolgens het stokje doorgeven zullen zij wellicht de kritische massa gaan vormen die nodig is om een cultuuromslag te bewerkstelligen in de organisatie waarin zij werken. “Om ons leven op de schaalgrootte van het scheppen van een tijdsgewricht te leven, is het niet nodig president van de Verenigde Staten te zijn, of bestuursvoorzitter van een enorm wereldconcern, of zelfs een hulpverlener in Afrika. We hoeven alleen maar trouw te blijven aan onze hoogste idealen en waarden om de bijdrage te leveren waartoe we bij machte zijn, ongeacht op welk niveau we in de samenleving opereren. Misschien kunnen we al doende inspiratie putten uit de volgende woorden van moeder Teresa:

*Mensen zijn vaak onredelijk, onlogisch en zelfzuchtig. Vergeef hen desondanks.*  
*Als je vriendelijk bent, kunnen mensen je beschuldigen van egoïstische verborgen redenen. Wees desondanks vriendelijk.*  
*Als je succesvol bent, zul je wat onechte vrienden winnen, en enkele ware vijanden. Streef desondanks naar succes.*  
*Als je open en eerlijk bent, kunnen mensen jou bedriegen. Wees desondanks open en eerlijk.*  
*Als je jarenlang hebt gewerkt om iets op te bouwen, kan iemand het in één enkele nacht verwoesten. Bouw desondanks op.*  
*Als je innerlijke vrede en geluk vindt, zullen mensen jaloers zijn. Wees desondanks gelukkig.*  
*Het goede dat je vandaag doet, zijn de mensen morgen vergeten. Doe desondanks het goede.*  
*Geef de wereld het beste dat je in je hebt, en het zal misschien nooit voldoende zijn. Geef desondanks de wereld het beste dat je in je hebt.*  
*Uiteindelijk zul je echter inzien dat het allemaal iets is tussen jou en God; het was trouwens nooit iets tussen jou en hen.”*



Danah Zohar is een internationaal bekende Engelse quantumfysicus, filosoof en psycholoog. Ze heeft de in de vorige eeuw ontwikkelde kernbegrippen IQ (wat ik denk) en EQ (wat ik voel) uitgebreid met het zogeheten SQ (wie ik ben). Ze speelt een voortrekkersrol op het gebied van het moderne denken over management en publiceerde invloedrijke boeken over het verband tussen quantummechanica, bewustzijn en organisatie ([www.dzohar.com](http://www.dzohar.com)). Danah Zohar is een van de sprekers geweest van de lezingencyclus Meet the Masters, een initiatief van Adviesklimaat en VVP Weekblad voor financiële dienstverleners en mede mogelijk gemaakt door Allianz en MoneyView. Meet the Masters is het platform van een internationaal invloedrijk netwerk van mensen en ideeën, inspiratie en praktische oplossingen voor de ontwikkeling van een nieuw paradigma van zakendoen. Het interview is een bewerking van een verslag van haar lezing dat eerder verscheen in VVP. Met de woorden van moeder Teresa besluit Zohar haar boek *Spirituele waarde*. Het waren tevens haar slotwoorden op de bijeenkomst van Meet the Masters. De ondertitel van *At Zero business-as-it-could-be* is ontleend aan haar gedachtegoed.