

HET GOEDE DOEN WÉRKT



Nick Van Langendonck

HET GOEDE DOEN WÉRK'T

De bijbel voor gewone
mensen die buitengewone
bedrijven bouwen

Unbossers



Wat er geweest is, dat zal er weer zijn. Wat er plaatsvindt, dat zal weer plaatsvinden. Er is niets nieuws onder de zon. Wanneer men van iets zegt: 'Kijk, iets nieuws', dan is het altijd iets dat er sinds lang vervlogen tijden is geweest. De vroegere generaties zijn vergeten, en ook de komende zullen weer worden vergeten.

Prediker 1:9-11 (ca. 250 v.Chr.)



Inhoudstafel

Voorwoord van Klaas Ariaans	13
Proloog	17
Hoe kom je in godsnaam bij de Bijbel terecht?	21
Bron van wijsheid voor de moderne bedrijfswereld	24
Boodschap van algemeen belang voor de lezer	26

Inleiding	29
------------------	----

Deel 1: De Bijbel en bedrijven	35
---------------------------------------	----

Bijbelboek in een notendop: De epische verhaallijn in het	
Oude en Nieuwe Testament	37
Hoofdstuk 1: Navigeren door de chaos van het leven	41
Hoofdstuk 2: De heilige drie-eenheid in onze bedrijven	43
Snel dagboek	52

Deel 2: Een nieuw begin	55
--------------------------------	----

Bijbelboek in een notendop: Genesis – deel 1	57
Hoofdstuk 1: De scheppingskracht van de mens	62
Casestudy: Miele	70
Hoofdstuk 2: Patronen zijn essentieel voor begrip en samenwerking	74
Casestudy: Technopolis	80
Hoofdstuk 3: De harmonieuze werkplek	82
Casestudy: US Navy captain I. David Marquet	86
Hoofdstuk 4: Succes begint bij het benoemen van mislukkingen	89
Casestudy: Google X	91
Hoofdstuk 5: Reageren op toxisch gedrag op de werkplek	94
Casestudy: Ank De Wilde, ceo Itinera	99
Hoofdstuk 6: Houvast in tijden van disruptie	102
Casestudy: Daddy Kate	108
Snel dagboek	110

Deel 3: De eerste stap _____ 113

Bijbelboek in een notendop: Genesis – deel 2 _____ 115

Hoofdstuk 1: De roep om verandering _____ 121

Casestudy: Jaipur Rugs _____ 126

Hoofdstuk 2: Verantwoordelijkheid als basis voor vertrouwen _____ 131

Casestudy: Tony's Choclonely _____ 134

Hoofdstuk 3: Van opoffering komt zingeving en sociale cohesie _____ 137

Casestudy: Nespresso _____ 143

Snel dagboek _____ 145

Deel 4: Het status quo doorbreken _____ 147

Bijbelboek in een notendop: Exodus _____ 149

Hoofdstuk 1: Voortgang struikelt door twijfel in het doel _____ 156

Casestudy: Fujitsu (deel 1) _____ 160

Hoofdstuk 2: Leer van de toekomst terwijl die zich aandient _____ 163

Casestudy: Materné verzekert _____ 168

Snel dagboek _____ 172

Deel 5: De structurele verankering _____ 175

Bijbelboek in een notendop: Leviticus _____ 177

Hoofdstuk 1: Regels verbinden het doel met de realiteit _____ 181

Casestudy: Buurtzorg Nederland _____ 184

Hoofdstuk 2: Een organogram met de klant aan de top _____ 187

Casestudy: Haier Group _____ 191

Hoofdstuk 3: Een tweede verlichting op de werkplek _____ 198

Casestudy: Citizenlab _____ 201

Hoofdstuk 4: Autonomie en beloning zijn communicerende vaten _____ 207

Casestudy: Teal Partners _____ 209

Hoofdstuk 5: Houd bedrijfsregels up-to-date _____ 212

Casestudy: HolacracyOne _____ 215

Snel dagboek _____ 216

Deel 6: De verandering volhouden _____ 219

Bijbelboek in een notendop: Numeri _____ 221

Hoofdstuk 1: Omgaan met weerstand _____ 226

Casestudy: Uber, Harvard Business School _____ 229

Hoofdstuk 2: Word een meester in verandering _____ 235

Casestudy: Favi _____ 241

Snel dagboek _____ 245

Deel 7: Het kantelpunt _____ 247

Bijbelboek in een notendop: Deuteronomium _____ 249

Hoofdstuk 1: Schrijf een nieuw arbeidscontract _____ 253

Casestudy: Fujitsu (deel 2) _____ 256

Hoofdstuk 2: Een voortdurend bewustzijn van onze tekortkomingen _____ 260

Casestudy: Reinventing organizations, Frederic Laloux _____ 263

Snel dagboek _____ 266

Deel 8: De halfzwangere organisatie _____ 269

Bijbelboek in een notendop: Jozua _____ 271

Hoofdstuk 1: De balans tussen begrip en rechtvaardigheid _____ 275

Casestudy: Paul van Oyen, voormalig CEO van Etex Group _____ 279

Bijbelboek in een notendop: Rechters _____ 281

Hoofdstuk 2: De meeste veranderingen falen aanvankelijk _____ 284

Casestudy: Power, for all, Julie Battilana _____ 291

Bijbelboek in een notendop: Ruth _____ 295

Hoofdstuk 3: Gewone mensen maken het verschil _____ 299

Casestudy: Siemens _____ 301

Bijbelboeken in een notendop: Samuel en Koningen 1 en 2 _____ 304

Hoofdstuk 4: Het karakter van een leider _____ 312

Casestudy: Novartis _____ 317

Hoofdstuk 5: Het verval van de industriële organisatie _____ 321

Casestudy: Humanocracy, Gary Hamel en Michele Zanini _____ 325

Snel dagboek _____ 328

Deel 9: Trauma en hoop op de werkvloer _____ 331

Bijbelboek in een notendop: Profeten _____ 333

Hoofdstuk 1: De noodzaak van profeten op de werkvloer _____ 338

 Casestudy: Genzprofeten _____ 342

Bijbelboek in een notendop: Wijsheidsliteratuur _____ 345

Hoofdstuk 2: Moderne afgoderij op de werkplek _____ 351

 Casestudy: Carlien Cavens, Unplug 48 _____ 357

Bijbelboek in een notendop: Psalmen _____ 359

Hoofdstuk 3: Jobhoppen is niet altijd de oplossing _____ 362

 Casestudy: Olga Potaptseva, ceo ECC _____ 365

Snel dagboek _____ 368

Deel 10: Het goede doen werkt

Bijbelboek in een notendop: De evangeliën _____ 371

Hoofdstuk 1: De weg (terug) naar een harmonieuze werkplek _____ 380

 Casestudy: Viisi _____ 393

Hoofdstuk 2: Ontketen je eigen bedrijfsrevolutie _____ 405

 Casestudy: Unbossers Social Learning Business Network _____ 411

Nawoord: deel jouw ervaringen _____ 414

Dankwoord _____ 415

Begeleidende bibliografie _____ 429





Voorwoord

Klaas Ariaans, voormalig directeur Consumer Clients bij ABN Amro

Klaas werkte 30+ jaar in de financiële wereld en besloot in 2017 het totaal anders te gaan doen. Geen organisatie meer die gebaseerd is op hiërarchie, afstand en controle maar op ondernemerschap, eigenaarschap, vertrouwen en mandaat voor iedereen. Een grote radicale transformatie binnen een corporate en sterk gereguleerde omgeving was het gevolg. Binnen zijn divisie 'consumer clients' van 3.500 mensen verlaagde hij het aantal managers met 95 %, in 1 dag! Klanttevredenheid steeg terwijl de kosten daalde met bijna 30%.

Wat betekent het eigenlijk om het goede te doen? Is het eerlijkheid, anderen helpen, of verantwoordelijkheid nemen? Grote denkers zoals Aristoteles, Thomas van Aquino en Jean-Paul Sartre hebben hierover geschreven. Ook in de Bijbel komt het thema veelvuldig terug. Terwijl ik hierover nadacht, stond ik voor een wereldberoemd schilderij: Het Laatste Avondmaal. Niet de beroemde oerversie van Da Vinci, maar de (eveneens prachtige) versie van Vázquez in Sevilla.

Het is prachtig geschilderd en vangt het moment waarop Jezus onthult dat een van zijn apostelen hem zal verraden. De gezichten van de discipelen tonen ongeloof, versterkt door hun handgebaren. Judas zit al met de zilverlingen in zijn hand, het loon voor zijn verraad. Terwijl ik het schilderij bekeek, dwaalden twee gedachten door mijn hoofd. De eerste: wanneer de mens geïnspireerd is, kan hij tot werkelijk prachtige dingen komen. De tweede: de immense invloed van deze Avondmaal-scène, die het begin markeerde van een enorme verandering in het Romeinse Rijk.

Na het Laatste Avondmaal gaf Jezus een duidelijke opdracht aan zijn volgelingen: verspreid het woord van God. Lees: verkondig radicale vrijgevigheid als rode draad voor een goed leven. Ondanks hun twijfels en gebreken, zoals bij Petrus die later diezelfde avond zou ontkennen dat hij Jezus kende, brachten deze mensen een ongelooflijke verandering teweeg. Ze voerden hun missie uit met hart en ziel, vaak met gevaar voor eigen leven.

Deze opdracht was zo helder dat alle inzet en handelingen precies in lijn waren met het doel. Dit brengt me terug naar mijn eerste gedachte: de mens is tot prachtige dingen in staat. Belangrijker



nog: elk mens heeft de capaciteit om iets te betekenen, niet alleen in grootse daden, maar in duizenden kleine handelingen. Dit sluit aan bij het boek dat je nu leest, vol inspirerende voorbeelden die bijzondere raakvlakken hebben met Bijbelse verhalen, zoals Nick in het boek laat zien.

Ik heb zelf ervaren welke kracht er vrijkomt als mensen de vrijheid krijgen om zelfstandig ‘grootse’ dingen te doen, in een omgeving waar eerlijkheid, hulpvaardigheid, respect en verantwoordelijkheid centraal staan. Deze mix, gebaseerd op oprecht vertrouwen en een duidelijke visie, is in mijn ogen de sleutel tot succes. Een visie waarin mensen zich herkennen, door geïnspireerd raken en die oproept tot actie. Nog krachtiger wordt het wanneer mensen kunnen bijdragen aan het realiseren van die visie, niet alleen in het verleden, maar ook in onze huidige tijd waarin creativiteit, empathisch vermogen en inventiviteit cruciaal zijn.

Zou het niet geweldig zijn als we allemaal zouden kiezen om het goede te doen, door te experimenteren, lef te tonen, kwetsbaar te zijn en anderen te helpen? De afgelopen zeven jaar heb ik als directeur Personal Banking bij ABN Amro gezien en ervaren dat iedereen tot ‘grootse’ dingen in staat is, en dat zelfs de zwaarste uitdagingen haalbaar worden als duizenden mensen kleine stappen buiten hun comfortzone zetten.

Geniet van dit indrukwekkende boek en laat je inspireren door de vele voorbeelden. En vergeet niet, in de Bijbel staat: Onderzoek alles en behoud het goede. Laten we vanaf vandaag allemaal kleine ‘grootse’ dingen doen om de wereld een beetje beter te maken.

Klaas Ariaans







Proloog

In het voorjaar van 2022 bevond mijn innovatiebureau, dat ooit vijftien medewerkers telde en met z'n realisaties regelmatig de media haalde, zich financieel aan de rand van de afgrond. Deels door de impact van corona, maar ook door een opeenvolging van beslissingen die ik in voorgaande jaren met mijn hart had genomen. Bijvoorbeeld het stopzetten van de samenwerking met klanten, partners en medewerkers omdat hun waarden niet meer strookten met die van mij, of omdat hun werkwijze niet langer bijdroeg aan de missie van het bedrijf. Deze beslissingen, hoewel bijzonder pijnlijk en vaak zeer ingrijpend, waren noodzakelijk in mijn zoektocht naar mezelf als mens en ondernemer.

Dit alles volgde op een jaar waarin het duidelijk werd dat mijn vrouw en ik nooit kinderen zouden krijgen. Dat besef bracht ons ertoe om onze liefde, elk op onze eigen manier, met de wereld te delen. Ik wilde dit vooral doen op een terrein waar de behoefte aan een beetje liefde groot is en waar mijn talenten het meest van nut kunnen zijn: de bedrijfswereld. Met mijn rug tegen de muur reflecteerde ik op mijn eerste tien jaar als ondernemer. Ik had diverse bedrijven succesvol mee opgericht. Ze bestaan vandaag nog steeds. Ik had ook keihard gewerkt aan start-ups die het niet gehaald hebben. Ik was nauw betrokken geweest bij de oprichting en de groei van twee mooie incubators-private equity's, en had talloze internationale en lokale bedrijven geadviseerd in leiderschap, strategie en cultuur.

Echter, geen van deze projecten vervulde het diepgewortelde visioen dat ik al sinds mijn eerste werkervaring meedraag als een knagend gevoel, steeds op de achtergrond aanwezig, maar dat ik eigenlijk nooit goed onder woorden kon brengen. Desondanks heb ik tien jaar lang toch geprobeerd dat onbegrepen hart van mij te volgen. Dit heeft me als mens bijzonder verrijkt en het leven van vele professionals positief beïnvloed. Financieel was het echter een aaneenschakeling van investeringen zonder veel tastbare opbrengst. Het volgen van je hart, zoals het credo luidt, is makkelijker dan je denkt. Het zijn de consequenties van die keuzes die soms moeilijk te dragen zijn. Want ik geloof dat wie écht trouw probeert te zijn aan zichzelf, niet per se krijgt wat hij of zij wenst, maar eer-



der wat hij of zij werkelijk nodig heeft om te groeien. Ik zou dat jaar veertig worden. Ik hing persoonlijk en professioneel in de touwen. Een geluk bij een ongeluk: ontdaan van al mijn misplaatste ambities, nederig geslagen door mijn vele fouten, en geïnspireerd door tien jaar onderzoek voor dit boek, krijg ik de visie in mijn hart steeds scherper verwoord.

In het moderne bedrijfsleven leeft de hardnekkige fabel dat harde concurrentie leidt tot de beste resultaten. De survival-of-the-fittesttheorie zit zo diep in ons ingebakken dat we collega's als concurrenten zien, de overpresterende en alleswetende baas als de meest succesvolle en zelfs immoraliteit accepteren wanneer het ons eigenbelang dient. Dit voedt het wantrouwen op de werkvloer, doet motivatie kelderen en maakt mensen letterlijk ziek. We hebben bijna alles wat ons hartje begeert, en toch is er zo veel ruzie, ziekteverzuim, burn-out, depressie. Deze visie staat haaks op wat we vandaag nodig hebben in onze wereldwijde en door technologie aangedreven economie. Om onze welvaart en ons welzijn te verzekeren in de turbulente wereld van nu hebben we elkaar meer nodig dan ooit. Hoe vinden we opnieuw verbinding met elkaar in het bedrijfsleven? Hoe zetten we menselijkheid centraal, niet per sé om de beste resultaten te behalen, maar simpelweg omdat het het juiste is om te doen? Hoe maximaliseren we ieders individuele verantwoordelijkheid ten dienste van sociale cohesie voor een ultiem gemeenschappelijk doel? Zijn het goede doen op de werkplek en financieel succes werkelijk elkaars tegengestelden of kunnen ze elkaar versterken?

Sinds mijn eerste teleurstellende werkervaring in een groot energiebedrijf droom ik al van een harmonieuze bedrijfswereld gebouwd op de hoeksteen-waarden van onze westerse maatschappij: dienstbaarheid, nederigheid en vergeving. Ik voel een diep verlangen naar bedrijven waar men met waardigheid zijn werk kan doen en waar de werkplek bruist van helderheid, zinvolheid en vreugde, vrij van jaloezie en hebzucht. Kortom: een werkplek waar we mens kunnen zijn onder andere mensen en voor andere mensen. Maar in de realiteit worden onze werkrelaties voortdurend verstoord door conflicten en geweld. Overal stuit ik op onrecht, corruptie en ontrouw. Waarom blijft dit gebeuren?

Ik ging op zoek naar antwoorden en ontdekte het op een plek waar ik het totaal niet verwachtte. Om mijn eigen onbehagen te



begrijpen, na een persoonlijk én professioneel dieptepunt, trok ik door Europa, Indië en het Midden-Oosten. Bijzondere ontmoetingen leidden tot vele nieuwe inzichten, maar tot mijn eigen verbazing vond ik de ultieme wijsheid in het oudste boek ter wereld, achteloos vergeten onderin een oude boekentas van mijn vrouw ...

Groot was mijn verbazing toen ik als overtuigd atheïst na jaren theologische en psychologische analyse van de Bijbelse teksten vaststelde dat we in het bedrijfsleven wel degelijk lessen hebben te trekken uit de verhalen van Jezus en zijn oudtestamentische voorgangers. Deze verhalen capteren de fundamentele dynamieken van onze cultuur. Ik ben ook tot de conclusie gekomen dat we met de secularisatie en ontkerkelijking van onze westerse maatschappij het kind met het badwater hebben weggegooid en als maatschappij iets bijzonder kostbaars hebben verloren: namelijk onze fundamenten van een morele en plichtbewuste gemeenschap die streeft naar een rechtvaardige, dienstbare samenleving. Onze maatschappij heeft een revival van de christelijke waarden nodig. Want hoewel we beseffen dat we ons nog steeds binnen een christelijke cultuur bevinden, zijn we de betekenis van het Bijbelse verhaal, en hoe het ons bestaan diepere zin kan geven, vergeten. Zonder ons de oorsprong te herinneren, dwalen we doelloos rond. Het is dringend tijd dat we onze onderlinge relaties en ons gedrag op de werkplek, evenals onze relatie met ons werk, herzien. Duurzaam succes, ook voor volgende generaties, kan alleen voortkomen uit het handelen naar het goede en zorgen voor elkaar moet onze enige duurzame strategie worden. Anders zal het succes van de een altijd ten koste gaan van een ander. Dat model hebben we al. Het heeft ons ver gebracht, maar het is ook voor verbetering vatbaar.

Jarenlang dacht ik dat mijn mensgedreven visie op de bedrijfs-wereld uniek en vernieuwend was. Zo arrogant was ik wel. Ik zocht in de hoek van innovatie, bedrijfscultuur, change en people-management naar de juiste woorden om het te vatten en instrumenten om het te realiseren: Agile, purpose, start with why, dienend leiderschap, bedrijfswaarden, wellbeing, kleurrijke persoonlijkheidstests, Humanocracy, zelfsturing, Sociocratie 3.0 en ga zo maar door. Aan managementboeken, -modellen en bullshit bingo hebben we geen gebrek. Vandaag beseef ik echter dat dit visioen niet exclusief van mij is. Het drijft reeds duizenden jaren mensen om naar een betere wereld te streven. Ik ben simpelweg een drager



van hun werk, en ik breng het in onze tijd naar de plek waar het op dit moment volgens mij het meest nodig is. Waar we onze passie en de verbinding met elkaar het meest hebben verloren: onze bedrijven. Deze droom lijkt misschien een dwaze utopie, maar hij blijft onuitroeibaar. Wie hem opgeeft, verliest zijn geloof in de goedheid van de mens en dreigt te verzinken in cynisme en nihilisme.

Daarom investeerde ik mijn laatste spaarcenten en ging op 1 oktober 2022 all-in voor in essentie meer naastenliefde in het bedrijfsleven. Unbossers is een lerend netwerk om onze basiswaarden in onze bedrijfswereld nieuw leven in te blazen. Wij geloven dat een toegewijde, bedrijfsbrede gemeenschap, verenigd door een diepgeworteld geloof in dienstbaarheid, opoffering, nederigheid en vergeving op de werkplek, de kracht heeft om zowel mensen als hele bedrijven te transformeren. Het is onze missie om bedrijfsleiders, werknemers, managers en studenten te helpen een dergelijke inspirerende werkethiek te ervaren, zodat ze deze positieve energie in hun eigen werklevens kunnen integreren. Hoe betrek ik de inzichten van meer mensen in het strategische proces? Hoe zet ik als niet-CEO grote veranderingen in gang? Wat betekent rechtvaardigheid en openheid in het kader van een loonbeleid? Wat betekent menselijkheid in het kader van een herstructurering? Et cetera. We overzien de kloof tussen de ideale organisatie, doordrenkt van welzijn en welvaart, en onze huidige vaak gebrekkelijke realiteit. We moedigen elkaar aan om menselijke relaties op de werkplek te herstellen en transformeren. Kortom: we zijn een broedplaats voor wat onze bedrijven zouden kunnen zijn.

Ik kreeg daarbij de hulp van onder anderen mijn onwaarschijnlijke vrouw, Sarah, mijn immer steunende ouders, mijn zootje ongeregelde vrienden, en onnoemelijk veel professionele vrienden, zoals Charlotte Verhaeghe (CFO GroupS), Stephan Janssens (Interim Manager), Kris Debisschop (ondernemer), Christophe De Wit (investeerder), Paul Van Oyen (bestuurder), Thijs Claes (ondernemer), Klaas Ariaans (directeur), Jana Wuyts (schrijfster) en zovele anderen die me tijdens mijn leven, elk op hun eigen manier, hebben verrijkt. Een stukje van elk van hen zit in het DNA van dit netwerk, en van dit boek. Bloed, zweet en twee jaar tranen later zijn er mensen van ongeveer veertig bedrijven betrokken, waaronder HP, Nespresso, Port of Antwerp-Bruges, Equans, Projective Group, Buurtzorg Nederland, Daddy Kate, Komma Board, Technopolis,



SD Worx en vele andere. Wat me zoveel hoop geeft, is dat er in al deze organisaties gewone mensen werken die op z'n minst willen proberen om buitengewoon menselijke bedrijven te bouwen. Ze worden op verschillende manieren betrokken in onze groepen en activiteiten met grote diversiteit die over de grenzen van bedrijven heen, verenigd door een ambitieuze morele code, samenwerken aan concrete uitdagingen om hun bedrijven te versterken. In 2023 werd het concept bekroond met de Zero Distance Award door het internationaal gerenommeerde managementplatform Thinkers50. Een welgekomen erkenning, maar de weg naar het herstel van het bedrijfsleven is nog lang en steil.

Duik daarom met me mee in de mythes van de Bijbel en ontdek waarom het goede doen voor de ander onze enige duurzame bedrijfsstrategie kan zijn om meer welzijn en welvaart te creëren.

Hoe kom je in godsnaam bij de Bijbel terecht?

Dit is de vraag die het meest gesteld wordt wanneer ik vrienden en kennissen na jaren van geheim onderzoek en schrijven durf te vertellen dat mijn boek over onze bedrijven volledig geïnspireerd is door de Bijbel. In alle eerlijkheid, ik begrijp zelf nog steeds niet helemaal hoe dat is gekomen.

Mijn hele leven beschouwde ik mezelf als een vrijzinnig en overtuigd atheïst met negatieve gevoelens over georganiseerde religie. Een weerstand die vele lezers wellicht met mij delen door het kindermisbruik in de Kerk, de Spaanse inquisitie en andere problemen die voortkomen uit georganiseerde religie. Mijn opvoeding was erg liberaal, ver weg van de Bijbel. Minder katholiek dan ik worden ze niet gemaakt.

Ondanks dat, geloof ik wel dat er meer is tussen hemel en aarde. In mijn gedachten spreek ik bijvoorbeeld al van kinds af met overleden familieleden en dankzij intense, persoonlijke ervaringen met de dood is mijn perspectief op het leven sterk verdiept. Ik ben ook nieuwsgierig en heb zowat alle paden van persoonlijke ontwikkeling en spiritualiteit verkend die er zijn, zoals allerlei vormen van coaching, opstellingen, channeling, en psychedelische ervaringen. Ik heb ondervonden dat veel diensten die zich aanprijzen voor persoonlijke en bedrijfsontwikkeling van twijfelachtige



kwiteit zijn en vaak te duur worden verkocht door zogenaamd 'bewuste' mensen die graag anderen met semipsychotherapeutisch jargon spiegels voorhouden, maar het zelf moeilijk hebben om in de spiegel te kijken. Velen onder hen hebben ook de neiging zich moreel superieur op te stellen door te geloven dat ze hét weten omdat ze zelf ook eens een trauma overwonnen hebben of een bedrijfssucces hebben gehad, maar als je dan niet met hun inzichten kunt meegaan, is dat wel jouw tekortkoming, omdat je er nog niet klaar voor bent. Ze versuften me in een roes van afhankelijkheid en aten ondertussen mijn bankrekening leeg. Ik ben ook zelf een tijdje die persoon geweest, en ik prijs me gelukkig dat ik tot inkeer ben gekomen.

Slechts uitzonderingen zijn in staat om een ware spiegel voor anderen te zijn die transparant en zonder oordeel reflecteert. Vaak doen deze mensen dat zelfs zonder zich volledig bewust te zijn van hun talent en impact. Ze zal het zelf in alle toonaarden ontkennen, maar mijn vrouw is zo iemand. Zij is mijn grootste succes in dit leven. Een engel met de kracht van het licht verpakt in het lichaam van een mooi, introvert meisje. We droomden ervan om een gezin te stichten. In 2021 namen we de beslissing om te stoppen met onze vruchtbaarheidsbehandelingen. Ondanks het initiële verdriet bracht deze ervaring ook enorme rust en levensvreugde. We grappen dat de menselijke evolutie in ons haar eindpunt heeft bereikt. We genieten nu intens van het leven met elkaar. We reizen graag en veel. Al deze ervaringen zijn verweven in dit boek, waar ik bijna tien jaar aan schreef.

Tijdens onze reizen bezoeken mijn vrouw en ik graag kerken, ondanks mijn inherente weerstand tegen het instituut. We vinden het bijzondere en betekenisvolle ruimtes. Een van de weinige plekken waar het nog stil is en mensen met een zekere eerbied en respect samen zijn. Zelfs zonder dat we een diepgaand begrip hadden van hun psychologische en historische betekenis hebben deze locaties ons steeds aangemoedigd tot diepgaande overpeinzingen en filosofische gesprekken. Zo ook toen we in 2019 een prachtig kerkje in Arezzo bezochten, waar scènes van onze favoriete film *La vita è bella* werden opgenomen. Opeens vroeg ik mijn vrouw om het Onzevader eens op te zeggen. Zij heeft vroeger op een streng katholieke school gezeten en kent de gebeden die ze er dagelijks moest opzeggen uit het hoofd. Ze reciteerde het meteen:



*Onze Vader, die in de hemel zijt,
uw naam worde geheiligd,
uw rijk kome,
uw wil geschiede
op aarde zoals in de hemel.
Geef ons heden ons dagelijks brood
en vergeef ons onze schulden,
zoals ook wij vergeven aan onze schuldenaren,
en breng ons niet in beproeving,
maar verlos ons van het kwade.*

Plotseling overviel me een soort openbaring. Het drong tot me door dat deze woorden niet zomaar uit het niets waren verschenen. Ze waren lang geleden uitgesproken en opgeschreven door mensen zoals u en ik. Het trof me ook ineens dat miljarden mensen in de loop van de geschiedenis aan deze woorden een houvast hebben gehad voor leiding en een gevoel van bevrijding. Woorden die de eeuwen overleven, kunnen toch niet triviaal zijn? Wat zit erachter? Gedurende de rest van onze vakantie groeide mijn interesse. Ik dacht er diep over na en ontleedde in moderne taal wat het Onzevader voor mij betekende. Mag ik je even meenemen?

23

Onze Vader, die in de hemel zijt, uw naam worde geheiligd,

Nederigheid: Dag bron van alle leven, dag oneindige kosmos rondom. Het heelal is zo wonderlijk, mens-zijn gaat ver boven wat ik kan bevatten.

uw rijk kome, uw wil geschiede

Aanvaarding: Het leven evolueert zoals het evolueert en dat doet het met een pure, liefdevolle intentie. Ik kan daar een fractie van controleren, maar heb vooral te aanvaarden wat er gebeurt.

Geef ons heden ons dagelijks brood

Vertrouwen, dankbaarheid en vrijgevigheid: Ons mensenleven is ontstaan uit en afhankelijk van alle leven. Laten we dus dankbaar zijn voor wat we ontvangen en dit met anderen delen.

Proloog

en vergeef ons onze schulden, zoals ook wij vergeven aan onze schuldenaren,

Vergeving: En niemand is perfect; we maken allemaal fouten. Dus moeten wij onszelf vergeven wanneer we anderen pijn doen, net zoals wij ons best doen om diegenen die ons pijn hebben gedaan te vergeven.

breng ons niet in beproeving, maar verlos ons van het kwade.

Loslaten en toewijdingen: Help ons om niet toe te geven aan egoïstische, duistere verleidingen, en *unboss* ons van wantrouwen en eigenbelang zodat wij voor anderen kunnen zorgen.

Toen ik deze versie van het Onzevader met mijn vrouw deelde, was ze stomverbaasd. Ze had het gebed jarenlang herhaald zonder echt na te denken over de betekenis ervan. Maar nu, voor het eerst, raakten de woorden haar ook. De blik van verwondering op haar gezicht stak een vuur in mij aan. Mijn hele leven had ik de wijsheid uit onze westerse traditie als ouderwets en zelfs kwalijk afgedaan. Jarenlang had ik verlangend geluisterd naar allerlei nieuwe ideeën en exotische filosofieën om ze vervolgens conform onze wegwerpcultuur in te ruilen voor de nieuwste vorm van levensbeschouwing die op mijn pad kwam. Nu voelde ik me helemaal klaar om naar de morele wortels van onze maatschappij te gaan graven.

Sinds die dag keer ik dagelijks terug naar het Onzevader. Het schenkt me een gevoel van innerlijke rust. Het nodigt me uit om te pauzeren, de uitdagingen van het leven te erkennen en te overdenken hoe ik betekenisvol vooruit kan gaan.

Bron van wijsheid voor de moderne bedrijfswereld

Vandaag heb ik de Bijbel van kaft tot kaft gelezen en diepgravend onderzoek gedaan. Ik heb me in deze mythes ondergedompeld en talloze theologische, historische en psychologische interpretaties bestudeerd. Ik twijfelde soms of ik ooit weer boven zou komen, zo fascinerend vond ik het. Ik heb met priesters, rabbijnen en academici, joden, christenen, moslims en hindoes gesproken en ben door het oude Midden-Oosten en helemaal tot in India gereisd.



Tot mijn verbazing ontdekte ik een episch verhaal dat door het Oude en Nieuwe Testament loopt, over een eenvoudige herdersstam die tussen dominerende beschavingen een weg naar een rechtvaardigere samenleving zoekt. Hun moed, opoffering en levenslessen blijken tijdloos. Deze teksten werden geschreven en herschreven door echte mensen over duizenden jaren heen. Ze behandelen alle essentiële levensvragen. Ze gaan over visie, verandering, opoffering, falen en succes.

Ik besef nu pas dat de Bijbel het belangrijkste boek in onze westerse cultuur is, en allesbepalend is geweest voor hoe de westerse mens – ook de generaties die godsdienst uit het dagelijkse leven hebben verbannen – naar de wereld kijken. Zo viel ik van mijn stoel toen ik ontdekte dat alle literaire verhaallijnen in boeken, films en series, van *Lord of the Rings* over *The Lion King* tot *Star Wars*, hun oorsprong vinden in deze oude teksten. Het inzicht dat al de media en cultuur, waar ik zo'n grote fan van ben, diep geworteld is in de verhalen van de Bijbel, was voor mij een gigantische eyeopener. Het leek me niet langer eerlijk om een hele geschiedenis te veroordelen op basis van de daden van enkelen. Daarom koos ik ervoor om open te staan en de mogelijkheid van een verbindende, positieve kracht in deze oude teksten te omarmen. Het dieper verkennen van diverse perspectieven op dit historische Bijbelverhaal bracht steeds meer nuance in mijn overtuigingen.

Ik ontdekte ook een lange lijst tijdloze inzichten die super relevant zijn voor onze bedrijven vandaag. Ik ben oprecht verbaasd te merken dat Bijbelse personages als Abraham, Mozes, Ruth, Hannah, Maria en Jezus me zo blijven begeistere. Desondanks had ik niet de intentie om er een boek over te schrijven, maar tijdens mijn verkenningstocht gebeurde er iets speciaals. Ik begon de verhalen steeds beter te begrijpen, ontwaarde patronen, stijlen en metaforen. Mijn inzichten, geworteld in mijn avonturen met bedrijven in verandering, werden praktisch toepasbaar. Wat ooit pure fictie leek, ontpopte zich als psychologische wijsheid voor professionals op alle niveaus. Vroeger dacht ik dat onze organisaties innovatieve leiderschapstijlen, werkmethodes en structuren nodig hadden om de uitdagingen van de 21ste eeuw aan te pakken. Echter, terwijl ik dit schrijf, geloof ik dat de essentiële kennis voor betekenis, impact en succes al duizenden jaren bestaat. De context verandert, maar onze menselijke natuur is nog steeds dezelfde. Toen ik over mijn



Bijbelse avonturen begon te vertellen, merkte ik iets bijzonders op: ik greep de aandacht van vrienden en collega's op een manier die nieuw voor me was. Ze suggereerden dat ik er een boek over moest schrijven, en dit boek is dan ook voor hen. Daarnaast nodig ik via dit boek professionals op alle niveaus – bedrijfsleiders, managers en werknemers – uit om hun managementboeken even opzij te leggen en aandacht te schenken aan deze culturele analyse. Of de verhalen in de Bijbel nu waar zijn of niet, of je nu in God gelooft of niet, maakt voor dit boek niet uit. Het zal je uitdagen om na te denken over ons gedrag en interacties op de werkplek. Het zal je er ook aan herinneren dat we allemaal onze gebreken hebben, en ook bijzonder veel potentieel voor groei.

Boodschap van algemeen belang voor de lezer

26

Ten slotte wil ik graag nog dit benadrukken: ik schrijf dit boek niet als een moreel expert, maar vanuit oprechte onwetendheid. Ik ben geen Bijbelgeleerde of managementprofessor; dit is geen traditioneel boek. Ik ben ook geen traditionele ondernemer, maar eerder een gepassioneerde idealist en artiest die altijd zijn hart volgt. De woorden in dit boek komen dus niet voort uit louter professioneel succes, maar vooral uit mijn veerkracht en nederigheid na vele experimenten en mislukkingen tijdens mijn avonturen in de bedrijfswereld. Hoewel ik niet de volgende Steve Jobs ben, noch de slimste wetenschapper, is mijn ongebaande pad van altijd proberen het goede te doen op de werkplek wel waanzinnig leerzaam gebleken. Ik ben een filosoof én een doener, gedreven door liefde en schoonheid, maar ook soms stug en volhardend. Men noemt me soms een 'naïeve dromer', 'te braaf voor deze wereld' en 'lastig om mee te werken'. Ik voel me vaak eenzaam binnen de bedrijfswereld. Mijn benadering van de Bijbel is dan ook open-minded en dorstig naar praktische, historische en psychologische wijsheid, niet religieus. Het schrijven van dit boek heeft me getransformeerd zoals geen enkel ander persoonlijk ontwikkelingstraject of managementboek, en bij wie zich openstelt om samen met mij deze eeuwenoude verhalen te ontdekken, verwacht ik eerlijk gezegd net hetzelfde.





Inleiding

De geschiedenis van de mensheid hangt aan elkaar van ingrijpende omwentelingen. Vandaag beleven we opnieuw zo'n cruciale fase, met name in de bedrijfswereld, waar het oude industriële managementdenken plaatsmaakt voor netwerkorganisaties en artificiële intelligentie. Om onze welvaart te verzekeren in de turbulente wereld van nu hebben we een bedrijfsrevolutie nodig die zelden in onze van survival of the fittest doordrongen managementliteratuur wordt beschreven.

Onze grootste paradigmaverschuiving tot nu toe

Sta me toe in de geschiedenisboeken te duiken. Na een bloedige burgeroorlog besteedde keizer Constantijn de Grote op 29 oktober 312 triomfantelijk de troon van Rome. De Slag bij de Milvische Brug in 312 na Christus wordt herinnerd omdat Constantijn volgens de overlevering op de vooravond van deze strijd een visioen had waarin hij een lichtend kruis zag. Een teken uit de hemel dat grote gevolgen had, want het leidde tot Constantijns bekering tot het christendom. Dit geloofskeerpunt werd gevolgd door het Edict van Milaan in 313 na Christus, waarin Constantijn godsdienstvrijheid voor alle religies, en dus ook voor het christendom, invoerde. Zijn bekering en zijn beslissing tot religieuze tolerantie waren ook ingegeven door politieke motieven. Het bevorderen van één god in plaats van meerdere goden vergemakkelijkte het versterken van de eenheid onder de Romeinse onderdanen. Het versterkte de sociale cohesie en bracht stabiliteit in de politieke situatie.

Ze konden het toen nog niet weten, maar dit Constantijn-moment was een culturele omwenteling van wereldhistorische betekenis. Het betekende de overgang van de Romeinse cultuur naar een christelijke. Het effende het pad voor een voordien marginale joodse, apocalyptische sekte met een gekruisigde crimineel als rolmodel om het meest invloedrijke verhaal in onze westerse geschiedenis te schrijven. Sommige geschiedkundigen stellen zelfs dat het Romeinse Rijk eigenlijk nooit is ingestort, maar eerder is veranderd en overgegaan in het Katholieke Rijk, dat de Romeinse instituties en infrastructuur grotendeels in haar werking integreerde.

De grootste paradigmaverschuiving ooit

Fast forward naar tweeduizend jaar later. In 2022 deed Zhang Ruimin, voormalig CEO van de uiterst succesvolle Chinese megaorganisatie Haier Group, tijdens een leidersforum een bijzondere uitspraak. Hij zei dat ons tijdperk niet wordt gekenmerkt door snelle en opeenvolgende veranderingen, zoals vele experts beweren, maar dat we een geheel nieuw tijdperk binnentreden. Hij benadrukte dat in dit tijdperk van het ‘internet der dingen’ elke individuele consument unieke behoeften zal hebben, en dat onze traditionele industriële organisaties en het rolmodel van de dominante, allesbeslissende baas uit de 20ste eeuw niet ontworpen zijn om daaraan te voldoen. Volgens hem zal er een tabula rasa moeten gebeuren. Onze bureaucratische structuren en bikkelharde managementstijlen zullen moeten evolueren naar wat hij ‘flexibele netwerkororganisaties’ en ‘de leider als architect’ noemt. Zhang pleit dus voor een verschuiving in leiderschap van dominantie naar dienstbaarheid. Het verhaal van zijn bedrijf illustreert perfect wat hij bedoelt. De eens klassieke multinational, Haier Group, schafte alle traditionele managementfuncties af en transformeerde zijn controle gedreven bedrijfsstructuur en corporate monocultuur tot vierduizend losjes verbonden micro-ondernemingen, met verbluffende financiële en innovatieve resultaten tot gevolg.

Voor wie het vandaag wil zien, is dit pleidooi van een doorgewinterde bedrijfsleider, met ruim dertig jaar ervaring aan de top van de corporate wereld, weer zo’n ‘Constantijn-moment’ in de evolutie van de mensheid. De dominante en ongelijke industriële machtsstructuren van de 19de en 20ste eeuw maken opnieuw plaats voor een fase van toenemende decentralisatie en sociale rechtvaardigheid. Zulke maatschappelijke bewegingen gaan altijd gepaard met grote uitdagingen. We staan op een kritiek punt en er staat veel op het spel. Onduidelijkheid en onwetendheid heersen in directiekamers, managementteams, kantoren en fabrieken. Kevin Nolan, CEO van General Electric, vat het als volgt samen: *De bedrijfswereld ondergaat snelle veranderingen door AI, die traditionele structuren overbodig maakt en de competitie om deze technologie escaleert. De grootste uitdaging is niet de technologie zelf, maar het veranderen van diepgewortelde gewoonten en trainingsmethoden in onze bedrijven. Managers hoeven niet langer kenniswerk te leiden; hun waarde zal liggen in het creëren van een omgeving waarin AI naadloos wordt geïntegreerd. Bovendien wordt de arbeidsmarkt*

meer dan ooit door de werknemers, de aanbieders van talenten en vaardigheden, gedomineerd. Traditionele rekruteringsmethoden volstaan niet meer; creatieve benaderingen en aantrekkelijke bedrijfsculturen zijn essentieel geworden.

Een ander feit is dat diezelfde werkende bevolking aangeeft doodop te zijn. We hebben al zoveel veranderingen moeten doorstaan, terwijl er nog veel grotere uitdagingen op ons afkomen. Ten slotte beoordelen klanten en investeerders bedrijven niet alleen meer op hun producten, diensten en winstgevendheid, maar ook op duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en goed bestuur, wat invloed heeft op de reputatie, financiën en marktacceptatie van een bedrijf.

De vraag is hoe we deze uitdagingen duurzaam kunnen overwinnen en onze veerkracht kunnen behouden. Geloof het of niet, maar over al deze uitdagingen vond ik waardevolle inzichten in het oudste en belangrijkste boek van de mensheid waarin het goede doen voor de ander als leidende levensfilosofie centraal staat.

Een buffet door tijd en ruimte

31

De Bijbel is een intrigerend boek met de vreemdste verhalen, doorspekt met tegenstrijdigheden en unieke personages getekend door vele gebreken. Het was wennen om deze woorden uit een ander tijdperk te begrijpen. Aanvankelijk gedroeg ik me als een wereldvreemde toerist in een Chinese stad die misnoegd is omdat hij nergens een frituur vindt. Anders gezegd, ik las de verhalen met een 21ste-eeuwse blik. Dat is niet de juiste manier om de Bijbel te benaderen. Ik moest me inleven in de wereld van de auteurs. Het heeft me meer dan een jaar gekost om me los te maken van mijn culturele referentiekader en me aan te passen aan hun manier van leven.

Het woord 'Bijbel' komt van het Griekse *biblia: boeken*. Het is een compacte verzameling van 66 boeken in verschillende literaire stijlen. Ze zijn geschreven en herschreven door vele verschillende auteurs tussen 1200 voor Christus en 100 na Christus. Het verbijstert me dat deze teksten zijn gerijpt en verfijnd over ruim een millennium, omdat ik in een tijd leef waarin de aandachtsspanne vaak niet verder reikt dan twee tweets. De Bijbel is dus werkelijk een buffet door tijd en ruimte. Het is trouwens nog steeds een myste-

Inleiding



rie hoe al deze verhalen uiteindelijk zijn samengekomen. De theorie dat een samenzwerend groepje grijze mannen met kwaadaardige intenties achter de samenstelling van de Bijbel zit, klopt dus niet.

De teksten gaan over het leven van nomaden en boeren die in het huidige Midden-Oosten woonden: oorlog, seks, bedrog, hoop, wanhoop, liefde en haat. Het komt allemaal uitgebreid aan bod. Er werd toen ook niet betwist dat er hogere machten in het spel waren; het ging eerder om welke goden de juiste waren, wat vaak tot conflicten leidde. De zegevierende partij eiste de heerschappij over de regio en zij legden hun goden op aan de verslagen bevolking. Nieuwe goden ontstonden uit deze botsingen, en de Bijbelse verhalen zijn producten van deze duizendjarige culturele clashes. De Bijbel is ook een bijzonder gewelddadige bibliotheek, meestal geschreven door de slachtoffers van dat geweld. Al deze abstracte levensonderwerpen zijn lastig te verwoorden, maar de unieke Schriftprofeten van de Israëlieten waren literaire genieën die diepgaande waarheden overbrachten met metaforen, analogieën en oude gebruiken. Zelfs betekenissen in getallen, zoals 1 voor eenheid, 2 voor verdeeldheid of 12 voor perfectie, omhullen hun boodschappen. Sommige verhalen, zoals 'De grote vloed', gaan via mondelinge overlevering tienduizenden jaren terug. Het ontrafelen van hun betekenissen was een steile leercurve.

Het Oude en het Nieuwe Testament

De moderne christelijke Bijbel omvat het Oude en het Nieuwe Testament, maar de auteurs maakten zelf dit onderscheid niet. Voor hen waren deze teksten één geheel. Het Oude Testament werd geschreven in het Hebreeuws. Het bestrijkt bijna tweeduizend jaar geschiedenis, van het tweede millennium voor Christus tot honderd jaar voor Christus. Het staat bekend als de Tenach en is opgedeeld in drie delen. De T staat voor Thora. Dit zijn de vijf boeken van Mozes die de oorsprong van Israël en het verbond van de Israëlieten met het personage van een scheppende God, de bron van alle leven, beschrijven. De N staat voor Nevi'im. Dit zijn profetische en historische geschriften die het falen van de Israëlieten als een sociale en revolutionaire samenleving documenteren. De CH staat voor Ketuvim, en bevat poëzie en wijsheidsliteratuur. Er zijn



ook nog extra teksten, zoals de Makkabeeën, waarvan sommige zijn opgenomen in onze Bijbel als deuterocanonieke geschriften. Interessant weetje: de joodse Bijbel bevat grotendeels dezelfde teksten, maar in een andere volgorde.

Het Nieuwe Testament werd in het Grieks geschreven. Het begint natuurlijk met vier evangeliën (lees: biografieën) over een zekere Jezus van Nazareth. Dan volgt het boek Handelingen, waarin de groei van de vroege Jezusbeweging tot ver buiten Israël wordt gedocumenteerd. Het Nieuwe Testament eindigt met brieven geschreven door de eerste leiders van de Jezusbeweging en gericht aan gemeenschappen wereldwijd. Zij dienen als historisch verslag en leidraad voor het praktiseren van een specifieke interpretatie van de leer van Jezus.

Zoals reeds gezegd, de hele Bijbel begrijpen vraagt om begrip voor de historische en culturele context van de auteurs en personages. Ik heb geleerd elke letter met grote voorzichtigheid en nederigheid te benaderen, beseffend dat mijn interpretatie beïnvloed wordt door mijn eigen vooroordelen en beperkt cultureel begrip. Het is ook een rijke schat aan geschiedenis en literaire stijlen, van poëzie tot profetie en wijsheidsliteratuur. Deze diversiteit maakt het dynamisch en vatbaar voor meerdere interpretaties. Nieuwkomers starten vaak met het Nieuwe Testament, maar ik zeg: doe dat niet. Het is als starten bij het tweede boek van *Lord of the Rings*. Door het Oude Testament over te slaan mis je de diepgewortelde kern van het Bijbelverhaal.

Mijn boek verduidelijkt deze essentie door zestien zorgvuldig geselecteerde Bijbelboeken chronologisch te behandelen. Elke sectie biedt een vlotte samenvatting van het betreffende Bijbelboek, gevolgd door mijn analyse van relevante aspecten voor onze bedrijven. Het eindigt telkens met een toepasselijk praktijkvoorbeeld en een kort dagboekje met enkele suggesties tot actie om het goede te doen. Hiermee hoop ik de lezer aan te zetten tot reflectie en te motiveren om de eerste stap te zetten. Verwacht dus geen eenvoudig stappenplan. Af en toe zal ik je inspireren en op andere momenten wellicht tegen de borst stuiten. Sommige stukken zullen erin gaan als zoete koek, terwijl andere meer als groenten zijn, mogelijk niet zo lekker, maar wel goed voor de gezondheid. Want mijn doel is diverse emoties op te roepen en de lezer uit te dagen met scherpe hoeken en tegenstrijdigheden.