

# SHARPEN YOUR BUSINESS

Een spirituele route naar meer impact en minder gedoe



Olaf Rutten

# SHARPEN YOUR BUSINESS

Een spirituele route naar meer impact en minder gedoe

Olaf Rutten



1e druk  
Uitgeverij Lente

Auteur: Olaf Rutten, [www.sharpenyourbusiness.nl](http://www.sharpenyourbusiness.nl)  
Ontwerp omslag en binnenwerk: Roel Veldhuyzen  
Foto auteur: Wilfried Scholtes  
Eindredactie: Merel Kusters  
Tekstcorrectie: Edwin den Os

ISBN: 9789492783813  
ISBN e-boek: 9789492783820  
NUR 801- 728  
© 2026 Olaf Rutten/ Sharpen Your Business

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



# Inhoud

1. Sharpen Your Business	9
2. Theory U	13
3. Zen	23
4. Stap 1: Zoeken en vinden	35
5. Stap 2: Ontdekken en bedekken	57
6. Stap 3: Zien en blind zijn	81
7. Stap 4: Doen en niet-doen	105
8. Stap 5: Leren en afleren	125
9. Stap 6: Spelen en werken	141
10. Stap 7: Ontspannen en inspannen	159
11. Stap 8: Weten en vergeten	175
12. Stap 9: Vertrouwen en wantrouwen	191
13. Stap 10: Leven en sterven	209
Dankwoord	224

# 1

## Sharpen Your Business

Jouw business, jouw bedrijf aanscherpen kun je vergelijken met het slijpen van een mes. Bij het slijpen haal je wat staal weg en paradoxaal genoeg blijft er meer mes over. Een beter functionerend scherper mes. En zo is het ook in business: het overbodige, het gedoe weghalen leidt tot een lichter en winstgevender bedrijf. En niet alleen winstgevender qua geld, maar ook qua werkplezier, creativiteit en levensenergie.

Met gedoe bedoel ik alle activiteiten waarvan we denken dat we ze moeten doen, maar die in essentie weinig bijdragen. Bijvoorbeeld de dingen die we doen omdat we aardig gevonden willen worden, omdat we bang zijn om klanten te verliezen of omdat we ze nu eenmaal zo aangeleerd hebben gekregen van eerdere generaties, maar die we eigenlijk niet willen. Gedoe ontstaat ook als we zaken nalaten die we juist wel moeten doen, zoals investeringen uitstellen omdat we bang zijn voor verlies, wachten met een medewerker ontslaan omdat we het zo pijnlijk vinden, wachten met een klant bellen omdat we een afwijzing willen vermijden. Gedoe ontstaat ook als we praten zonder te luisteren; dan werken we langs elkaar heen en dat kost enorm veel tijd en geld. De voorbeelden zijn talrijk en komen in dit boek uitgebreid aan de orde.

Door Sharpen Your Business (SYB) als werkwijze toe te passen gaan we weer 'doen wat klopt' in ons ondernemerschap en in ons

leven. Het gevolg is dat het bedrijf meer focus krijgt, dat keuzes duidelijker worden en dat energie en winst toenemen doordat je jouw tijd en middelen effectiever weet in te zetten. Veel minder gedoe dus.

Gedurende de eerste jaren van mijn veertigjarige carrière als ondernemer was ik vooral bezig met het klanten naar hun zin te maken. Dat bracht een hoop gedoe met zich mee. Pas toen ik hier doodmoe en gestrest van was geworden, ging ik inzien dat ik mezelf en het personeel aan het wegcijferen was om onze klanten koning te laten zijn. Er veranderde iets. Relevante vragen kwamen in mij bovendrijven: wat wil ik eigenlijk zelf, wat is eigenlijk de essentie van mijn bedrijf, wat is de bedoeling van mijn bedrijf? Het waren de zogenaamde 'langzame vragen' waarvoor tijd nodig is om ze te beantwoorden.

Ik nam (en neem) die tijd door gedurende drie à vier keer per jaar een aantal dagen de stilte op te zoeken, met als gevolg dat mijn ondernemerschap echt tot bloei is gekomen. De creativiteit die uit deze periodes van reflectie ontstaat is voor mij als ondernemer zeer winstgevend. Door regelmatig stil te staan en verdieping te zoeken, vind ik in mezelf het vertrouwen om bijvoorbeeld de risico's te nemen die nodig zijn of een relevante toekomstvisie te ontwikkelen. Door het reflecteren als levenshouding te omarmen wist ik ook mijn bedrijf een stevigheid en aantrekkingskracht te geven die veel verder ging dan ik ooit voor mogelijk had gehouden. Ik had het overbodige weggehaald, het gedoe was veel minder geworden en een vrijer en winstgevender bedrijf was het resultaat.

Er ontstond als vanzelf meer ruimte voor creativiteit, voor het benutten van nieuwe kansen. Een vrijheid en positieve energie die ik lange tijd gemist had. Bovendien werd het bedrijf veel minder afhankelijk van mij als persoon, en verwierf het een eigen identiteit. Ook deze onafhankelijkheid is een wezenlijk onderdeel van SYB, zeker als we in de toekomst ons bedrijf willen overdragen.

SYB is ondernemerschap vanuit onze essentie, daar waar ziel en zakelijkheid hand in hand gaan. Het is ondernemen op een manier die klopt, zowel gevoelsmatig als rationeel. Voor onszelf, voor onze klanten en voor de wereld waarin we werken. Dat betekent keuzes maken die niet alleen vandaag geld opleveren, maar ook morgen nog standhouden. Geen concessies doen vanuit angst voor tekort of afwijzing, maar heldere keuzes maken die waarde creëren én rendement opleveren. Zodra we overbodige activiteiten en patronen loslaten, versterken bezieling – onze intrinsieke motivatie en creativiteit waaruit we werken – en het resultaat elkaar vanzelf.

Bij de ontwikkeling van de SYB-werkwijze heb ik niet alleen mijn persoonlijke zoektocht als ondernemer betrokken maar ook twee andere, grote inspiraties in mijn leven: enerzijds is dat Theory U en anderzijds is dat de zenfilosofie. Zij vormen samen met mijn succesvolle ondernemerservaring de drie pijlers waarop ik het SYB-concept heb gebouwd.

Theory U geeft op logische wijze de natuurlijke volgorde weer, de volgorde waarop we moeten handelen als we willen veranderen en ons bedrijf willen ontwikkelen. De zenfilosofie geeft ons de wijsheid om te kiezen met welke houding we ondernemen. Het geeft ons inzicht in wat we zelf kunnen doen en wat vanzelf gaat als we ons verbinden met de natuurlijke levensstroom.

We maken in dit boek een beweging van zoeken naar loslaten en vervolgens naar handelen vanuit een dieper weten. Juist ondernemen vanuit deze diepere bron, die in ieder mens aanwezig is, maakt dat er bezieling in ons bedrijf komt. Dat we een bedrijf bouwen waarin wijzelf, het personeel en onze klanten aanvoelen dat het klopt. Dan ontstaat net dat beetje extra dat ons bedrijf zo concurrerend maakt; het is namelijk niet na te bootsen, het is authentiek. Zo krijgen we weer hart voor ons werk, liefde voor het vakwerk. Dit is SYB!

*Sharpen Your Business* heb ik geschreven voor ondernemers die ook de moeite willen nemen om in de spiegel te kijken en te onderzoeken wat verbeterd kan worden in het bedrijf en in het functioneren van het eigen ondernemerschap. Ik wil je in dit boek ook laten zien dat het aanscherpen van onze business een heel prettig proces is, zowel voor onszelf als onze omgeving. Ons personeel, onze klanten en onze privérelaties zullen dankbaar zijn dat we dit op deze manier zijn gaan doen. Het maakt ons eerlijker en transparanter, het maakt dat we zijn wie we zijn, niet meer en niet minder.

In het nu volgende krijg je eerst uitleg over hoe veranderingen tot stand komen aan de hand van Theory U, dan volgt een hoofdstuk over de zenfilosofie waarin je meer leert over vrijheid en verlichting in het ondernemerschap. Vervolgens doorlopen we stapsgewijs in tien hoofdstukken het volledige proces om jouw bedrijf aan te scherpen.

Hoewel de inhoud eenvoudig en logisch is opgebouwd, kunnen de inzichten tijd nodig hebben om te bezinken. Gun jezelf die ruimte. Lees bijvoorbeeld één hoofdstuk per week en laat het tussendoor doorwerken in je dagelijkse praktijk. Je zult merken dat wanneer je één hoofdstuk werkelijk toepast, de andere vanzelf meebewegen. De hoofdstukken staan niet los van elkaar; zet je één stap, dan beweegt het geheel mee.

Het resultaat van het lezen van dit boek zal zijn dat je met meer rust en balans een succesvol bedrijf opbouwt. Zie *Sharpen Your Business* als een uitnodiging om dit natuurlijke (transformatie-) proces met jezelf aan te gaan, om te stoppen met druk doen en te ontdekken en belichamen wat voor jou als ondernemer klopt. Alles is in jou aanwezig om vandaag te starten met het ontginnen van je innerlijke wijsheid en het gedoe achter je te laten.

# 2

## Theory U

### De wetenschap van verandering

Wanneer we onze business aanscherpen, creëren we ruimte door het verleden niet langer te herhalen. We laten ons daarentegen juist leiden door de meest veelbelovende potentiële toekomst die via ons wil ontstaan. We maken een beweging die visueel wordt voorgesteld als een U-vorm. Van linksboven in de U dalen we af tot onderin de U, om vervolgens via de rechterzijde van de U weer omhoog te gaan. We dalen af in onszelf, naar onze bezieling onder in de U. Deze beweging is ontleend aan Theory U, zoals beschreven in de boeken van Otto Scharmer, Peter Senge en Joseph Jaworski, Amerikaanse wetenschappers in organisatieontwikkeling en leiderschap.

Theory U is een verandermodel dat laat zien hoe echte vernieuwing ontstaat. Het beschrijft een U-vormige beweging van bewustwording naar actie. Aan de linkerkant van de U stoppen we met automatisch herhalen wat we al kennen en leren we opnieuw te kijken en te luisteren. Onder in de U bevindt zich de fase van stilte en niet-weten, waar oude overtuigingen worden losgelaten en ruimte ontstaat voor nieuwe inzichten. Vanuit die verdieping wordt zichtbaar wat werkelijk wil ontstaan. Aan de rechterkant van de U vertalen we die inzichten naar concrete experimenten en acties. Het model nodigt uit om te werken met een open geest, een open hart en een open wil. Theory U gaat daarmee niet alleen over strategie, maar ook over bewustzijn en leiderschap. Het helpt mensen en organisaties om te handelen vanuit hun diepste potentieel in plaats van vanuit het verleden.

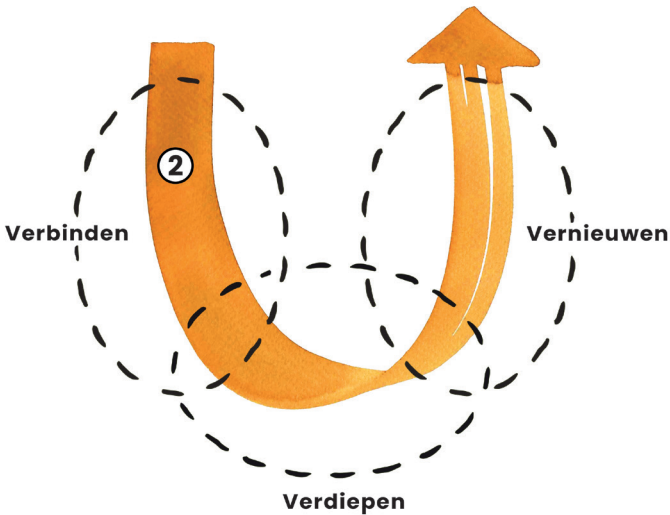
Zoeken en vinden betekent dat we deze stemmen niet bevechten, maar leren doorzien. Dat we bewust gaan opmerken wanneer we reageren vanuit gewoonte in plaats van helderheid. En dat we onze overtuigingen over klanten, succes, falen en onszelf onder de loep nemen. Het resultaat van deze eerste stap is geen spectaculaire verandering aan de buitenkant. Het is iets subtieler en krachtiger tegelijk. We worden eerlijker. We zien scherper waar we staan. We herkennen onze automatische patronen. Daarmee is de basis gelegd voor de volgende stap in de beweging.

In het volgende hoofdstuk gaan we ons verder verbinden met de gehele realiteit van ons ondernemerschap, en proberen we nog scherper te kijken. We gaan ontdekken wat nog bedekt is: we proberen het hele speelveld zichtbaar te maken, van onszelf en ons bedrijf. Zichtbare en onzichtbare feiten, verhalen, aannames en belangen gaan we uitstallen. Wat laat je van jezelf zien als ondernemer, en wat bedek je nog, uit schaamte, uit trots of uit angst? We onderzoeken maskers en rollen, en hoe juist kwetsbaarheid deuren kan openen. We laten nieuwgierigheid toe en gaan authentieker en autonomer werken. En daardoor wordt onze business vrijer én winstgevender. Ook dat is SYB-ondernemerschap.

# 5

## Stap 2: Ontdekken en bedekken

### Fase verbinden



Dit is de tweede stap in de fase van verbinden van Sharpen Your Business (SYB) waarin we gaan ontdekken wat we allemaal als ondernemer in huis hebben en tegelijkertijd wat we nog bedekt hebben, welke maskers we onbewust hebben opgezet. Onze eigen maskers doorzien is essentieel bij SYB.

In dit hoofdstuk komen methodes aan de orde die ons helpen inzicht te krijgen in onze onbewuste gewoontes als ondernemer. Ook wordt expliciet aangeven wat voor financiële gevolgen bepaald gedrag meebrengt.

## **Ontdekken**

Om overeind te blijven in het leven hebben we allerlei aspecten van wie we écht zijn, bedekt. Niet omdat we het willen bedekken, het is nu eenmaal onbewust gebeurd vanuit onze opvoeding en conditioneringen via onze familie, onze opleidingen en onze leefomgeving. Conditioneringen zijn als het spoor waar we met ons gedrag in terechtkomen als het moeilijk wordt. Het probleem is dat dit spoor bedekt is; we komen er veelal onbewust weer in terecht. We denken wellicht dat we vrij handelen, maar als we onder de bedekking kijken dan zien we het oude spoor, de oude gewoontes die onze richting onbewust bepalen. Die richting wordt dus bepaald vanuit angst in plaats van vrij handelen.

Zakelijk kan dit direct effect hebben. Als het moeilijk wordt, willen we bijvoorbeeld de prijs van ons product verlagen omdat we angstig worden voor onvoldoende werk. We worden lomp naar personeel, geven geen grenzen aan naar klanten. Er zijn talloze varianten hierop te bedenken.

De kunst is om te gaan herkennen bij onszelf wanneer we vanuit onze bezieling handelen en wanneer vanuit onze conditioneringen of angst. Conditioneringen en angst worden vaak met elkaar verward, maar ze zijn niet hetzelfde. Conditioneringen zijn aangeleerde patronen: overtuigingen en reacties die zich in de loop van ons leven hebben gevormd. Ze sturen ons gedrag vaak ongemerkt en bepalen hoe we kijken naar succes, falen, verantwoordelijkheid

onaangename geur vrijkwam. Wie rijk genoeg was, kon zich zo'n begraafplaats, dichtbij God, veroorloven. Toen al had het een dubbele lading: bewondering voor rijkdom, maar ook spot en kritiek op de keerzijde ervan. Het graf in de kerk symboliseerde status, maar de stank herinnerde eraan dat rijkdom geen bescherming biedt tegen vergankelijkheid.

Die dubbelheid zien we vandaag nog steeds. Rijkdom wekt bewondering en verlangen, maar roept tegelijk argwaan op: hoe is het verdiend, welke prijs is ervoor betaald, wat blijft er over als de glans verdwijnt? Ons ondernemerschap vraagt om bewust met deze spanning om te gaan. Geld en status hoeven niet te stinken, zolang ze niet gebruikt worden om te verhullen, te overheersen of leegte te vullen. Werkelijke rijkdom ruikt niet naar verval, maar ademt eenvoud, rechtvaardigheid en verbondenheid.

## **Van geld naar volwassenheid**

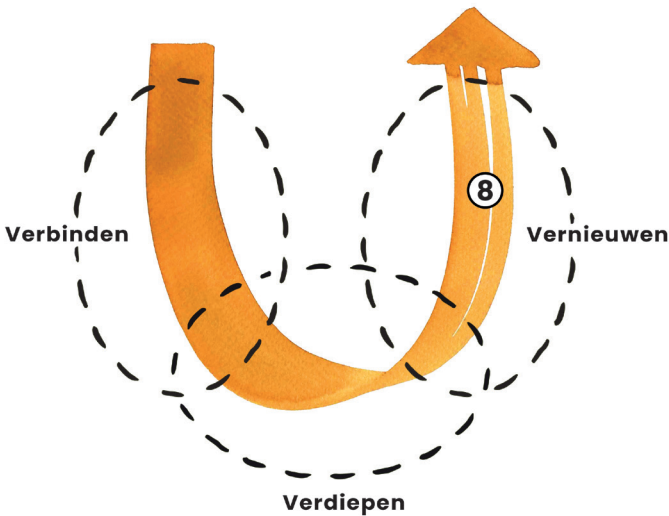
In dit hoofdstuk over ontspannen en inspannen hebben we gekeken naar hoe we in ons SYB-ondernemerschap balans kunnen creëren tussen deze twee. We hebben duiding gegeven aan hoe geld invloed heeft op ons ondernemerschap.

In het volgende hoofdstuk gaan we verder omhoog aan de rechterzijde van de U. We kijken naar hoe we vanuit de eerste kristallen onze innovatie verder kunnen prototypen. En we bezien wat we als volwassen SYB-ondernemers mogen vergeten.

# 11

## Stap 8: Weten en vergeten

### Fase vernieuwen



Er zijn momenten in het Sharpen Your Business (SYB)-ondernemerschap waarop we alles lijken te weten en toch geen stap verder komen. We hebben ervaring, kennis, netwerken, een hoofd vol analyses en rapporten, en toch voelt het alsof we vastzitten. Het pad dat ooit vanzelfsprekend leek, is opeens onoverzichtelijk. Juist dan kan de paradox van vergeten en weten zich aandienen. Het is een paradox die je niet oplost met méér informatie, maar die vraagt om leegte. Eerst vergeten, dan weten.



*Als je jezelf vergeet, weet je wie je bent.*

De zenmeester Dogen zegt: ‘Als je jezelf vergeet, weet je wie je bent.’ Het vergeten dat hij bedoelt is niet hetzelfde als verliezen of kwijtraken. Het is een bewuste daad van loslaten, een oefening in ruimte scheppen. Het weten dat dan verschijnt is niet het weten van cijfers, modellen en schema’s, maar een dieper weten: een intuïtief, belichaamd besef dat richting geeft zonder alles al uit te tekenen.

Voor ons als ondernemer is dit soms een ongemakkelijke werkelijkheid. Want we zijn getraind om vooruit te plannen, te voorspellen en te beheersen. Onze systemen zijn vaak gebouwd op controle, maar het leven en dus ook ondernemerschap blijkt telkens weer weerbarstiger dan onze planning. Dan komt er een moment waarop vergeten noodzakelijk is: vergeten wat we dachten te weten, vergeten wat altijd werkte, vergeten hoe het hoort.



*Stilte toelaten en niet telkens weer opvullen met gedoe is wezenlijk voor ons SYB-ondernemerschap.*

## **Intuïtief weten**

Het weten dat volgt op vergeten is van een andere orde. Het openbaart zich vaak in een gevoel van helderheid, een plots inzicht, een intuïtief besef. Het is het moment waarop iets eenvoudig klopt, zonder dat je precies kunt uitleggen waarom. Dit intuïtieve weten is niet irrationeel, maar transrationeel. Het overstijgt de logica zonder haar te negeren. Het lichaam speelt hierin een cruciale rol. Vaak voelen SYB-ondernemers het letterlijk: een ontspanning in de buik, een tinteling in de borst, een helderheid in het hoofd. Het

De meeste ondernemers proberen hun bedrijf te verbeteren door harder te werken. Maar diep vanbinnen voelen ze dat ze druk zijn met van alles, behalve met datgene waarvoor ze ooit zijn begonnen.

Echte groei ontstaat wanneer je durft weg te halen wat niet klopt. Zoals een mes scherper wordt door staal weg te slijpen, zo wordt jouw ondernemerschap scherper wanneer je het gedoe loslaat.

Gedoe dat we meestal zelf veroorzaken. Het ontstaat uit onbewuste gewoontes en overtuigingen die we hebben overgenomen van onze familie, opleiding en omgeving, maar die niet passen bij wie we werkelijk zijn.

Olaf neemt je mee naar een manier van ondernemen die helderheid schept, rust geeft en effect heeft in de praktijk. Hij combineert de veranderingsleer van Theory U, de wijsheid van zen en persoonlijke inzichten uit veertig jaar ondernemerschap.



**Olaf Rutten** begon zijn eerste bedrijf vanuit zijn studentenkamer. Hij studeerde vervolgens bedrijfseconomie, marketing en maatschappijleer en verdiepte zich in zen en systemisch werk. Met Sharpen Your Business© begeleidt hij ondernemers die met hun bedrijf meer impact willen maken.

