



### Wie is Huib Broekhuis?

Ondernemer Huib Broekhuis (1970) is directeur-eigenaar van VDS Training Consultants. Hij richt zich op een purposegericht leven en het transitieproces naar een purposegedreven organisatie. Hij is daarnaast oprichter van Go Beyond MBA, een beweging waarbij inmiddels meer dan duizend leiders zijn aangesloten. Ook is hij medeoprichter van de Change Club, een coöperatie van ondernemers die tijd, ervaring, netwerk en geld steken in wereldverbeterende initiatieven en bedrijven. Huib heeft in zijn loopbaan en leven steeds meer de balans gevonden tussen *purpose* en *profit*. Een weg die ervoor zorgt dat mensen en bedrijven zich steeds meer gaan richten op waar ze zelf gelukkig van worden, waarmee tegelijkertijd waarde wordt toegevoegd aan samenleving en aarde.

Hoe een eenzijdige focus op winst tot verlies leidt:

# Beyond MBA

**Het MBA-denken lijkt zijn beste tijd te hebben gehad. Succesvolle bedrijven van de toekomst doen het anders. Beyond MBA helpt de leiders van nu de bedrijven van de toekomst te creëren. Dit vraagt om een betere balans tussen purpose en profit, een hoger bewustzijn en het toepassen van praktische leiderschapsprincipes, die helpen om het beste in mensen naar boven te halen. Centrale thema's daarbij zijn: omgaan met energie, het vermogen om los te laten en winst als uitkomst, in plaats van als doel.**

AUTEUR: ANNETTE M. MUL

In zijn laatste boek beschrijft auteur Huib Broekhuis (2014) zijn ervaringen, inzichten, ideeën en deelt hij zijn eigen 'fouten' en successen, in de zoektocht naar wat Beyond MBA precies betekent en waar het volgens hem toe kan leiden: gelukkige en betrokken medewerkers, hogere productiviteit, enthousiaste klanten en een betere wereld.

**Een te eenzijdige focus op winst maken levert alleen maar verliezers op. Dat is een van je kernachtige stellingen. Als dat waar is, waarom blijven dan toch zoveel organisaties op winst gericht?**

"Inderdaad, ik durf te stellen dat een te eenzijdige focus op winst maken uiteindelijk alleen maar verliezers oplevert: klanten, medewerkers,

de maatschappij, maar ook de aandeelhouders worden hier eerder slechter dan beter van."

"Dat echter zoveel organisaties toch primair gericht blijven op winst als doel, komt volgens mij voor een groot deel omdat veel managers in het (bedrijfs)leven geconditioneerd zijn door het MBA-denken. Daar waar systemen, processen, structuren, kpi's en cijfers centraal staan, met uiteindelijk maar een doel: (meer) winst maken. Daarbij is, als gevolg van de crisis, de druk op organisaties alleen maar toegenomen. Die druk wordt maar al te vaak weer verlegd, met sturing en controle op de mensen in organisaties. Die voelen zich daardoor angstig, platgeslagen en verkrampt. Dit komt de prestaties van bedrijven niet ten goede en het heeft een negatief ef-

fect op de omgeving (klanten, maatschappij, wereld). Het leidt dus juist tot een negatieve spiraal.”

### **Waarom denk jij dat het oude denken – van controle, sturing, focus op geld en winstbejag – niet meer gaat werken?**

“Het is het gevolg van een lange eigen zoektocht, zowel in mijn leven als in mijn professie. Ik ben voortgekomen uit een ondernemersfamilie en wilde ook ondernemer worden. Of eigenlijk dacht ik toen: ik wil succesvol zijn en veel geld verdienen. Het leek me dat dat in het bedrijfsleven het beste zou lukken. Het

liefst met een eigen bedrijf, maar ik miste de ervaring en het briljante idee, dus ging ik eerst maar eens werk zoeken en op die manier ervaring opdoen. Dat viel nog niet mee. Ik studeerde in 1995 af en de arbeidsmarkt was toen ongeveer zoals nu. Aangezien ik vooral van het studentenleven had genoten en met zeventjes genoeg had genomen, blonk mijn cv niet uit door excellentie. Daarnaast had ik nog steeds de mentaliteit van een student toen ik ging solliciteren en maakte mijn gebrekkige zelfkennis en zelfbewustzijn mij niet meteen de aantrekkelijke kandidaat voor de gemiddelde hr-manager.”

#### **Eenzijdige focus**

##### *Verlies voor medewerkers:*

- Mensen worden gezien als *human resources*, die nodig zijn om doelen te behalen die de organisatie wil bereiken. Die resources worden ingezet voor hetgeen nodig is volgens de managers. En daarmee is de kans groot dat niet het beste uit de mensen gehaald wordt, omdat niet de mens, maar het doel centraal staat.
- Veel mensen voelen zich dan ook niet meer thuis in het bedrijf waar ze werken, ze vragen zich af waarom ze doen wat ze doen, maar blijven het (voorlopig) nog doen, omdat ze geketend zijn door hun verplichtingen, of niet weten wat ze dan liever doen.

##### *Verlies voor klanten:*

- Klanten zijn het middel om doelen van organisaties te bereiken. Het is geen doel (meer) om voor klanten van waarde te zijn, maar eerder andersom. Daarom worden slimme marketingtechnieken gebruikt om klanten te verleiden, te beïnvloeden en zelfs om de tuin te leiden, om maar vooral de producten van de organisatie af te nemen. Niet omdat dat goed is voor de klant (denk aan de woekerpolissen), maar omdat dat goed is voor de aandeelhouders.
- Door het efficiencydenken moeten klanten ook maar genoeg nemen met een callcenter waar ze twintig minuten aan de lijn mogen wachten, om daarna matig geholpen te worden.

##### *Verlies voor de omgeving/wereld:*

- Bedrijven bestaan veelal voor zichzelf en mogen dus alle natuurlijke bronnen gebruiken die voorhanden zijn. Wat de negatieve consequenties zijn voor de omgeving (ecosysteem, maatschappij, planeet) is niet relevant. Daar is de politiek voor. En dus hebben bedrijven een enorme negatieve impact gehad op de maatschappij, het milieu en de aarde in zijn geheel.
- Bedrijven zien zichzelf nog te vaak als losstaande entiteiten, die primair hun eigenbelang en dat van hun eigenaren dienen (in financiële zin) en daarbij alle middelen mogen inzetten die dat doel heiligen.

“Na mijn opleiding kwam ik terecht bij een trainingsbureau. Leiderschap, verkoop, communicatie en persoonlijke effectiviteit waren de sleutelwoorden. Ik kwam zeer bevlogen coaches en trainers tegen, die hadden geholpen om mensen de ogen te openen en spraken over energie en hoe fantastisch mensen weer naar huis gingen. Mijn overwegend rationeel-analytische brein vroeg zich echter toen al af waarom grote bedrijven tonnen spendeerden aan trainingen, terwijl ik als ondernemer in spe alleen maar dacht: en wat levert dat dan eigenlijk op voor onze klanten? Op die vraag kreeg ik toen van mijn collega’s alleen maar een wazig antwoord, want ‘daar gaat het toch niet om?’”

“Dat was het begin van mijn zoektocht. Hoe verhouden hard en zacht zich tot elkaar? De harde kant van het bedrijfsleven ging (en gaat) toch echt over geld verdienen, *cashflow*, *return on investment*, structuren, processen en systemen. Maar er is ook een zachte menselijke kant, die gaat over drijfveren, talenten, iets willen bereiken, je goed voelen (of niet) en energie hebben (of niet). Dit leek zo vaak in strijd met elkaar. Er zijn nu echter steeds meer redenen waarom sec het ‘harde’ MBA-denken niet meer van deze tijd is en dus ook niet tot de beste resultaten leidt. Ik noem in willekeurige volgorde: toenemend bewustzijn, behoefte aan zinvol werk, diensteneconomie, noodzaak tot zorg voor de aarde, transparantie als gevolg van social media en een toenemende ervaring en bewustwording dat de traditionele command-en-controlmethode niet het beste in mensen naar boven haalt. Het bracht mij tot het zoeken naar een alternatief, waarbij balans ontstaat tussen purpose en profit, hoofd en hart, hard en zacht, yin en yang, plezier en prestaties.”

### Maar hoe dan wel?

“Volgens mij zijn er drie hoofdpijlers die zorgen voor een verschuiving van huidig leiderschap naar bewust leiderschap:

1. *Van hoofd naar hart*. Dat klinkt misschien nog vaag, maar ik bedoel: meer focus op

purpose, op wat er werkelijk toe doet. Dat trekt medewerkers en klanten aan, die zich graag verbinden aan die organisatie.

2. *Van controle naar vertrouwen*. Verschuiwing naar meer persoonlijk leiderschap, verbinding als basis voor samenwerking en het loslaten van traditionele hiërarchische structuren.
3. *Van kpi's naar energie*. Spreadsheetmanagement en focus op processen en systemen maken plaats voor aandacht voor mensen en de mate waarin zij hun energie wel of niet gebruiken.

En hoewel deze transformatie idealiter topdown door een bewust leiderschapsteam wordt geïnitieerd, heb ik meer vertrouwen in de opkomst van een kritische massa van bewuste medewerkers, die van binnenuit de transformatie met elkaar initiëren. Deze verandering ontstaat namelijk pas als het bewustzijn daar al is. Om die reden gaat een groot deel van mijn boek over bewustwording. Ik zie de mens daarin als een holistisch wezen, waarin IQ, EQ, FQ en SQ ingangen zijn, die een hoger bewustzijn kunnen brengen. Ontwikkeling van het SQ, oftewel de spirituele intelligentie, zal daarin de grootste drijver zijn, want zodra mensen beseffen dat ze meer zijn dan hun lichaam, gedachten en gevoelens, ontstaat er ruimte voor een bewustzijn dat per definitie op zoek is naar het dienstbaar zijn aan een groter geheel.”

“Deze intelligentie maakt ook dat er meer rust, energie, vertrouwen, liefde, zorg en geluk kunnen ontstaan, van waaruit het werk wordt uitgevoerd. Nu worden er nog vaak pleisters geplakt op symptomen, zoals trainingen stresshantering, om met de druk van het systeem om te kunnen gaan. Zodra de mensen zelf meer vanuit rust en inzicht hun werk doen, verdwijnt niet alleen de stress, maar gaat de manier van werken (en daarmee het systeem dat de oude manier in stand houdt) zelf veranderen.”

### Being

“Een essentiële ontwikkeling daarbij is dat

mensen beseffen dat de Westerse manier van denken zich kenmerkt als 'have-do-be': als ik die baan of dat inkomen zou 'hebben', dan zou ik gaan 'doen' wat ik echt graag wil en dan 'ben' ik gelukkig. Dit maakt dat mensen hun geluk of welzijn afhankelijk maken van de omstandigheden. Veel behulpzamer zou het zijn om te leven en werken vanuit de omgekeerde volgorde 'be-do-have'. Dit legt de nadruk op *being*, op het (wel)zijn van de mens. En als de staat van het zijn toeneemt (door goed energiemangement, luisteren naar het hart, de juiste voeding en beweging, het managen van gedachten en emoties), dan gaan de juiste activiteiten plaatsvinden die tot de juiste en meer essentiële uitkomsten gaan leiden."

**Spirituele bewustwording heeft een vrij belangrijke plaats in je boek en werk. Is dit voor professionals in organisaties niet iets te zweverig?**

"Voor mij is het een essentiële dimensie om Beyond MBA te gaan. Spiritualiteit gaat om de essentie van wie we zijn (lichaam, geest en ziel). We zijn spirituele wezens. En dat kunnen we niet van negen tot vijf uur thuis laten. Het brengt wijsheid en inzicht vanuit een hoger en dieper 'weten' dan we met onze mentale vermogens aankunnen. Spiritualiteit maakt onszelf – en dus ook bedrijven – echt. Zonder geest en ziel is een mens of bedrijf een lege huls. Het betekent dat je je bewust bent van de drie dimensies (mentaal, emotioneel en fysiek). Je zou ook kunnen zeggen dat de eerste drie niveaus van bewustzijn ten dienste staan aan deze vierde dimensie: het ontwaken van de ziel. Wanneer je dat ervaart, ervaar je ook dat je ten diepste verbonden bent met het grotere geheel, de aarde en alles wat daarop leeft. Wat de ziel (de zielsopdracht van iedere persoon, verbonden met de bewuste missie van de organisatie) te brengen heeft, is per definitie goed. Want de ziel weet dat alles

met alles verbonden is en kan en wil dus ook niets anders brengen dan wat bijdraagt aan het grotere doel: ons algemene welzijn. Dit betekent, dus ook in organisaties met hun producten of dienstverlening, dat iedereen altijd dient te zoeken naar wat 'voor beiden goed is', in plaats van om te winnen of te scoren. Dat laatste komt voort uit het ego. Het ego kenmerkt zich door individualiteit, door afgescheiden zijn. Het vooral leven in je hoofd. En dat is naar mijn mening juist zweverig!"

**Jij stelt de purpose, het hogere doel, boven de profit. Wat bedoel je daar precies mee?**

"Persoonlijk ben ik ervan overtuigd dat succesvolle bedrijven in de toekomst, die bedrijven zijn die bestaan om van waarde te zijn, om een probleem in de maatschappij op te lossen, om iets te betekenen. Bedrijven dus met een doel voor ogen, dat groter is dan uitsluitend eigenbelang: een hoger doel. Purpose is hierin een centraal begrip. Vanuit een purpose, in de vorm van een hoger doel, worden producten en diensten ontwikkeld die iets toevoegen aan de wereld. Waar mensen zich graag voor willen inzetten. Waar klanten bij willen aanhaken, omdat dat overeenkomt met hun eigen waarden. Waar investeerders in willen investeren, omdat ze dat de moeite waard vinden en omdat het een goed rendement oplevert."

Zonder geest en ziel  
is een mens of bedrijf  
een lege huls

"In de praktijk kunnen simpele vragen op gedragsniveau al construc-

tief en energievul bijdragen aan het geheel:  
- Wat doe ik vandaag concreet extra voor mijn klant, zonder dat hij daarom gevraagd heeft?  
- Wat dragen de purpose van mijn organisatie en mijn gedrag vandaag bij aan de samenleving of aarde?  
- Welke beslissing neem ik, als ik kijk naar wat goed is voor het geheel en niet alleen aan mijn of ons financieel belang denk?"

**Je hebt zelf een rijke ervaring als coach, trainer en organisatieadviseur. Welk advies zou je ten diepste mee willen geven aan alle coaches en coachingopleidingen?**

"Ik pleit voor een goede balans tussen business en persoonlijke coaching. Vaak zijn dit twee verschillende soorten coaches. De ene categorie is sparringpartner en coach van de ondernemer, directeur of leidinggevende op de zakelijke issues die hij tegenkomt, de andere blijft hangen op de persoonlijke kant en betreft of begrijpt de zakelijke context onvoldoende. In beide gevallen wordt de coachee vanuit een eendimensionaal – en wat mij betreft dus te beperkt – perspectief gecoacht. Coaching vanuit de combinatie van intuïtie, gevoel en (business) ratio, maken dat de coachee een zo rijk mogelijke reflectie en terugkoppeling krijgt. Beyond MBA doet dan ook een beroep op het in balans brengen van taal I (cijfers, kpi's, processen et cetera) en taal II (intuïtie, gevoel, passie en energie), zodat zowel de persoon (coachee), de organisatie als de omgeving daar beter van worden." ■

**Literatuur**

- Broekhuis, H. (2014). *Beyond MBA: Bewust leiderschap brengt balans tussen purpose en profit*. Den Haag: Academic Service.

**Annette Man-Mul** is TvC-redactielid en oprichter van Stichting Ubuntu Nederland en Kerntact & Partners. [www.ubuntu-nl.nl](http://www.ubuntu-nl.nl) en [www.kerntact.nl](http://www.kerntact.nl)



## Het hart van coaching

>> Basismodule 23 - 24 - 25 november 2015

Deze opleiding bestaat uit verschillende modules die 1 geheel vormen maar ook afzonderlijk kunnen gevolgd worden:

- Coachen vanuit de gestalvisie (basismodule)  
>> 23 - 24 - 25/11/2015
- Coachen van individuen  
>> 23 - 24/02 + 22 - 23/03/2016
- De intakefase  
>> 20 - 21/04/2016
- Creatieve werkvormen  
>> 28 - 29 - 30/06/2016
- Coachen van groepen en teams  
>> 6 - 7/09 + 13 - 14/10/2016
- Het eigen groeiproces als coach  
>> 25/11/2016

## Groepsdynamica

>> 30/06 + 1 - 2 - 3/07/2015

In deze training wordt gefocust op:

- Groepsontwikkeling en groepsprocessen
- Inzien en hanteren van groepsfenomenen
- Omgaan met groepsc conflicten
- Groepsthema's herkennen
- Gepaste groepsinterventies doen



Min. Vanden Peereboomlaan 27 | B-8500 Kortrijk  
T 056 21 10 26 | [info@ivc.be](mailto:info@ivc.be) | [www.ivc.be](http://www.ivc.be)

www.ivc.be