

Naar de wildernis

24

P+ MAART + APRIL 2009

Willen we echt veranderen, dan zullen we toch heel even op een berg moeten gaan zitten. Helemaal alleen de wildernis in. Zegt Joseph Jaworski. Deze Amerikaanse managementgoeroe is op zoek naar de *magic moments* die elke sporter of topmanager kent: die keren dat plotseling alles lukt, alles klopt, alles vanzelf gaat, alles en iedereen als een geheel samenwerkt. Volgens Jaworski kunnen we dit leren. Hij vertelde P+ hoe.

✦ TEKST JAN BOM ✦ FOTOGRAFIE CHRIS DE BODE (PORTRETTEEN)

Hebben wij niet allemaal een jeugdherinnering waar we liever niet over praten? Zo'n onverklaarbaar moment waar je in gezelschap maar niet over begint, uit angst om voor gek te worden versleten? Of nog erger: voor softie? De Amerikaanse managementgoeroe Joseph Jaworski begint er wél over. Op het podium zelfs, gefascineerd als hij is door die gouden momenten in sportwedstrijden, wanneer ineens alles lukt en spelers elkaar blindelings weten te vinden, alsof een magneet de bal van de ene naar de andere hand trekt. Hoe kan dat, vraagt Jaworski zich af. Zijn zulke *magic moments* reproduceerbaar?

Hij spreekt een zacht en zangerig Amerikaans, zoals in oude zwart-witfilms als 'Gone with the Wind'. Uit het zuiden komt hij, uit Waco, Texas. Zijn vader was de beroemde aanklager

van president Nixon, na het Watergate-schandaal. Zelf bouwde de jurist Jaworski ook een advocatenkantoor op, met grote internationale klanten en een reputatie op het gebied van gewonnen niet-te-winnen-zaken. Ook toen al, staande voor de jury, waren er die momenten dat alle processtukken verdwenen en de woorden als vanzelf kwamen, recht uit het hart gesproken. De jury hoefde niet eens meer te beraadslagen. Het pleit was al gewonnen. Hoe was dat mogelijk?

Pas na de scheiding van zijn vrouw, op zijn 41e, ging hij op zoek en vond hij de weg terug naar de dingen waar je als volwassene niet over spreekt. Dat ongeluk met die jeep. Dat had hem toch zijn leven moeten kosten? "Ik was achttien, negentien jaar oud. Het was heel laat,

midden in de nacht zelfs en het gebeurde op het terrein van de ranch van mijn vader. Mijn vriend en ik reden dwars over het veld en raakten een enorme steen, die verborgen lag onder het hoge gras. We gingen compleet over de kop. Het was een open jeep. Ik viel op de grond en kreeg de hele wagen over mij heen. Ik had het geluk dat mijn hoofd niet werd geraakt, maar ik kreeg wel het hele gevaarte van duizend kilo over mijn hele lichaam heen. Alleen mijn hoofd stak nog naar buiten. Mijn vriend was klein, hij woog niet meer dan zeventig kilo en werd ver weggeslingerd. Hij was een tijdje buiten westen, maar kwam toch weer bij. De lichten brandden nog en hij vond me. Ik kon niks meer zeggen, met die rand van de jeep op mijn keel. Ik fluisterde: 'Oh, mijn god, Jaybo'. Dat was zijn koosnaam. Ik siste: 'Jaybo,

ik kan niets meer zeggen, ik ga dood.' Hij zei: 'Ik red je.' En hij tilde die jeep op, wat onmogelijk is. Iemand die zo licht is, kan niet zo'n zware wagen omhoog krijgen. Maar hij deed het en ik kroop eronder uit en ik was gered..." De conclusie die Jaworski hier uit trekt? "Als je research doet, vind je heel veel van die onverklaarbare gebeurtenissen. Mensen die andere mensen uit ijskoud water redden, terwijl je zou moeten bevriezen. Op slagvelden gebeurt het ook. Iemand vertelde me over zijn ervaringen in Vietnam. Hij was vaak buiten de gevechtslinies en zag het vaak gebeuren. Als je mensen probeert te redden, is jouw leven en het leven dat al is verloren één geheel. Dan denk je niet aan jezelf, maar ontstaan magische momenten. De waarheid is dat we maar een fractie van onze capaciteiten

gebruiken. We moeten leren die mogelijkheid die in ons is, los te maken, te benutten." **Het zijn de verhalen** waarmee Jaworski zijn publiek in Amsterdam mee pakt, op het congres Compassionate Leadership van klooster ZIN. Ademloos volgt de zaal de rasverteller. Hier wordt niets minder dan het mysterie van het leven ontrafeld! Op het podium van het Koninklijk Instituut voor de Tropen presenteert hij een ander fenomeen, dat hem in dezelfde tijd als het ongeluk met de jeep overkwam. Het soort ervaringen als met de jeep zijn volgens Jaworski niet alleen individueel bepaald, maar kunnen ook een groep mensen tegelijkertijd overkomen. "Ik groeide op in Waco, waar de grootste tornado die ooit Texas aandede de hele binnenstad ver-

nietigde. Er waren honderden doden. Ik was toevallig een van de eerste mensen op de plek en zat in een spontaan gevormde vrijwillige hulpbrigade. Er waren teams van twintig mensen, die dagenlang mensen onder het puin vandaan haalden. Het was een vreselijke ervaring, maar de schoonheid zat hem in een andere beleving. Twintig mensen werkten samen op een manier waarop het leek alsof de tijd stil stond. We konden alles doen zonder veel inspanning, alsof er iets door ons heen ging dat namens ons handelde, ons alles op de juiste manier liet doen, als een spirituele ervaring. We leken aan te voelen waar er iemand onder het puin zat en we haalden hem tevoorschijn..."



Managementgoeroe Jaworski overleefde een nachtelijk ongeluk op de ranch van zijn vader. "Mijn vriend tilde de jeep op die over mij heen lag, wat onmogelijk is. Iemand die zo licht is, kan niet een wagen van een ton omhoog krijgen."

25

P+ MAART + APRIL 2009



De vragen die Jaworski stelt, zijn normaal gesproken voer voor theologen, die momenten van grote inspiratie en kracht verklaren als een bewijs voor het bestaan van God. De gelovig opgevoede Amerikaan koerste diametraal de andere kant op. Hij zoekt wetenschappelijk bewijs.



Bij hem vielen alle puzzelstukjes in elkaar na een gesprek van vier uur met dr. David Bohm, hoogleraar theoretische fysica in Londen. Een wetenschapper dus, die 'een huwelijk heeft gesloten tussen natuurkunde en bewustzijn'. Het is niet voor niets dat Jaworski zijn eerste boek 'Synchroniteit' noemde, want dat is wat Bohm hem verklaarde. "Hij riep vragen bij mij op die oud en fundamenteel zijn. Wat is geest? Wat is materie? Wat is de bron van de eenvoudige symmetrie die we overal om ons heen zien in de natuur? Hij vertelde me dat de oude concepten van tijd, ruimte en materie niet langer van toepassing zijn. We hadden het over fysici die het 'gedrag' van materie gadeslaan en deeltjes op subatomair niveau onderzoeken. Op dat niveau is materie soms een deeltje en soms een golf. Materie is constant in beweging. Het beeld van een rots of een plank of een stuk staal als vaste, solide materie klopt niet met de werkelijkheid."

Wat dit met zijn jeugdervaringen te maken had? Jaworski vond de link toen Bohm hem vertelde over het werk van een student van hem. De Zwitserse natuurkundige J.S. Bell. Hij

ontwikkelde een theorie die zou bewijzen dat 'de wereld in wezen onscheidbaar is'. Jaworski in zijn boek: "De eenvoudigste uitleg die ik van Bells theorama kan geven is deze: stel je twee bij elkaar horende partikels voor in een tweepartikelsysteem. Als je ze uit elkaar haalt en ze op grote afstand plaatst – laten we zeggen het ene in New York en de andere in San Francisco – en verandering aanbrengt in de draairichting van een van de twee deeltjes, dan zal het andere gelijktijdig zijn draairichting veranderen. Zoals Bohm het stelde: 'Allen en alles zijn één. Jijzelf bijvoorbeeld bent in feite de hele mensheid'." Als door een bliksemslag getroffen, hoorde Jaworski Bohm zeggen: "Als je dus de kern van jezelf raakt, raak je aan het wezen van de mensheid zelf. Als je dat doet, zal het je naar de diepte van het menselijk bewustzijn voeren. Het gemeenschappelijke oerbewustzijn waarbinnen de gehele mensheid is ingevouwen. Het vermogen van het individu daar gevoelig voor te worden zal de sleutel zijn tot verandering van het hele mensdom. We zijn er allemaal bij betrokken. Als men dat zou kunnen leren en als mensen het zouden begrijpen,

zouden we een ander niveau van bewustzijn hebben'."

Jaworski had zijn nieuwe doel in het leven gevonden. Hij startte zijn reis, de transformatie van zijn eigen persoonlijkheid. Dat hij anders is dan de meeste andere mensen, dat wordt in Amsterdam wel duidelijk. Die bijna kinderlijke glimlach. Zelfs de Dalai Lama lijkt een agressieve kickbokser bij hem vergeleken. Er lijkt iets om hem heen te hangen. Een volkomen rust. Vertrouwen. Alsof alles wat om hem heen gebeurt zo bedoeld is, elk praatje met geïnteresseerden, die in een lange rij wachten op een paar woorden. Zoals zijn ontmoeting met zijn tweede vrouw die hij zag op een vliegtuigtrap zo moest zijn, of de vriendschap die hij opbouwde met die andere managementgoeroe Peter Senge, de man van de Lerende Organisatie, met Shell-scenarioschrijver Arie de Geus, met de jonge Duitse wetenschapper Otto Scharmer die een leercurve ontwikkelde die hij de Theory of U noemde. Jaworski's vehikel voor lange tijd was het eigenhandig opgerichte Leadership Forum, maar pas in de raffinerijen en boardrooms van

Shell begonnen zijn ervaringen tot opvallende resultaten te leiden. Om maar niet te spreken van zijn werk in 1991-92 met Adam Kahane in Zuid-Afrika, waar zijn toekomstscenario's het land uit de greep van de Apartheid leidden. Jaworski: "Het kostte me vele jaren om te leren hoe je die plek van diepere kennis in jezelf kunt bereiken. Wat je in feite moet doen, is hetzelfde als wat al die mensen deden die de belangrijke innovaties in de geschiedenis van de mensheid tot stand hebben gebracht. De man die het poliovaccin ontdekte, kreeg van iedereen te horen dat zijn aanpak niet zou werken, omdat hij levende vaccins wilde gebruiken. Hij trok er zich niets van aan, liet alle bestaande kennis voor wat het was en deed een van de belangrijkste medische ontdekkingen ooit. Alle grote ondernemers kunnen het ook. Zij voorzien hoe de wereld zich zal ontwikkelen en spelen daarop in. Zij brengen het naar de realiteit, ook omdat de wereld dat van hen vraagt." Zijn advies: "Als je het systeem wil veranderen, moet je eerst tegen jezelf durven zeggen: 'Ik weet het niet'. Het zijn verboden woorden in elke directiekamer, maar het is het wezen van

"Schrijf het op, handel snel, laat je hart je handen leiden"

Jaworski mediteerde dagenlang op een stille plek waar de woestijn en de oceaan elkaar raken: "Toen ik een dag later woorden probeerde te vinden, leek het alsof ze uit een andere tijd en een andere plaats kwamen. De wildernis is de toegangspoort tot je eigen levensdoel."

dienend leiderschap. Je zult moeten erkennen dat je eerst moet kijken, kijken, kijken. Maak je één met de situatie. Dat kan dagen kosten, maar ook maanden. Laat het gaan. Geef je over. Ga naar die plaats van diepere kennis."

Hij legt zijn hand op het hart: "En dan komt het moment waarop iedereen zegt: 'Plotseling werd het me duidelijk...' Dat komt uit die plek. Het gevoel: ik begrijp het. Het komt ineens, als een totaal. Schrijf het op, handel snel, laat je hart je handen leiden."

Maar wie heeft er zoveel tijd? Er moeten targets worden gehaald. Deadlines tikken.

Jaworski: "Er zijn in principe drie dingen die je zou kunnen doen. Als eerste: dagelijkse oefening van meditatie. Als tweede: dagelijks Tai Chi of Qigong doen, de Chinese bewegingsleer. Wist je dat het Chinese teken voor verstand de vorm van een hart heeft? Die twee vaardigheden kunnen helpen om de antenne te ontwikkelen. Als derde moet je de eenzaamheid in de natuur zoeken, in de wildernis. Wij ontwikkelden daarvoor een programma van zeven tot acht of dagen, waarvan een dag of

drie helemaal alleen. Daar is magie. Dat is de toegangspoort."

In een vervolgboek 'Presencing' deed Jaworski verslag van een eigen wilderniservaring, op een vrijwel onbereikbaar strand aan de Stille Oceaan, in Baja California, Mexico. Hij noemt het een vision quest, een speurtocht naar visie, die uiteindelijk uitmondt in een langdurige ontmoeting met een zeeleeuw, die naar hem toe kroop. "Uiteindelijk gaapte ze diep en zat daar maar en keek mij diep in de ogen. Die ogen waren prachtig, liefelijk en verdrietig. Toen ik een dag later in de groep probeerde woorden voor deze ervaring te vinden, leek het alsof ze uit een andere tijd en een andere plaats kwamen."

ANIMAS VALLEY, MONTANA

Ook Nederlandse managers volgden het voorbeeld van Jaworski. Oud-Rabobank topman Herman Wijffels trok jaren geleden met een groep beslissers naar een wildpark in Zuid-Afrika. Tex Gunning (lid van de Raad van Bestuur van AkzoNobel) werd door Jaworski meegevoerd naar de woeste bergen van Montana, in de Verenigde Staten.

Op hetzelfde ZIN-congres in Amsterdam vertelde Gunning de aanwezigen openhartig wat hem daar overkwam: "Joseph organiseert dus *vision quests* en brengt je naar de gekste plaatsen. Hij zet je op drieduizend meter hoogte in de bergen. Rotsen komen naar beneden, hagel, en je hebt geen eten. Het hele heelal valt op je hoofd. Ik bracht daar vier dagen door en kreeg op die berg een verschrikkelijke nachtmerrie. Iemand probeerde me te vermoorden. Ik begreep dat het heelal me probeerde te vertellen dat er een ongezonde woede in me was, dat ik mezelf aan het vermoorden was. En vanaf die dag ben ik nooit meer boos geweest... Het is een waar verhaal." Ondertussen staat Gunning te boek als een van de meest onorthodoxe managers die ooit rondliep in de pakhuizen van Unilever en de uitzendburelen van Vedior, voordat hij het bestuursteam van Hans Wijers versterkte. Jaworski noemt dit *deeper learning*: "Ik kan zo 150 namen van andere topmensen noemen met vergelijkbare ervaringen."

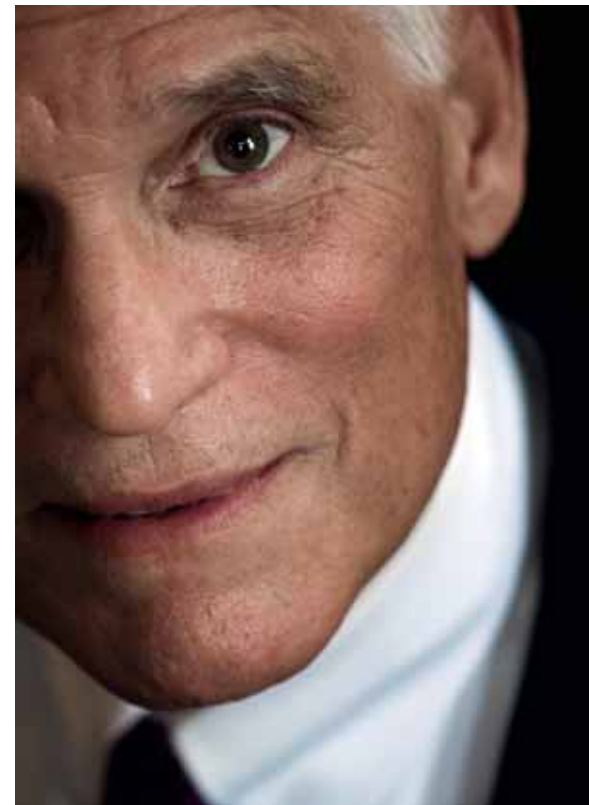
Je moet dus echt de wilde natuur in?

"In alle eenzaamheid, niemand bij je. Het kan een woestijn zijn die grenst aan de oceaan. We houden ook erg van de bergen van Montana, omdat die een metafoor zijn voor ver kijken. Een goed moment is wanneer een CEO vraagt

om met een belangrijke innovatie te komen. Ga dan naar die CEO en vertel hem dat er tijd nodig is voor reflectie. Je moet hem zeggen: 'Dit heeft prioriteit'. Het gebrek aan rust is een ziekte vandaag in grote bedrijven."

Als je een programma van één dag hebt, hoe ver kun je dan komen?

"We hebben het geprobeerd op één dag. Twee is beter, drie is nog beter. We hebben gewerkt met groepen tot tachtig mensen, maar het beste is een groep van vijftien. Als je maar één dag hebt, heb je toch ervaringstijd nodig, een paar uur buiten. We hebben het een keer gedaan, voor een bedrijf dat voor het top 100-management een langdurig trainingsproces organiseerde. We kregen maar een dag. Ik zei: 'Oké, waar zit iedereen?' Dat bleek in Calgary te zijn. We vonden iemand die een wildernis daar in de buurt kende, maar toch nog op anderhalf uur rijden. Daar was een afgesloten terrein met een wilde rivier waar het water over de rotsen sloeg. We zijn daar in alle vroegte heen gereden. Ik heb in 2,5 uur een introductie gegeven, daarna was iedereen zes uren alleen en hebben we nagepraat. Veel zeiden: dit was de meest krachtige ervaring die ik ooit heb meegemaakt en de beste dag van het hele programma."



"Ik weet niet, als Hitler deze kennis te pakken had gekregen, wat er dan zou zijn gebeurd."

Jaworski neemt topmanagers mee de bergen in, op *vision quest*, een oud Indiaans ritueel: "Een plek in Nederland hadden de hunebedden kunnen zijn, maar het is er niet stil genoeg."

We zullen in Nederland dus ook wat wildernis moeten gaan zoeken?

"Dat is erg moeilijk in Holland, heel erg moeilijk. Ik heb het al eens gevraagd. Waar is die plaats? We kregen een suggestie, mijn collega's gingen er kijken, maar keurden het af. Je hoorde er het geruis van auto's. Dat mag niet. Je moet een plek hebben die 50 kilometer verwijderd is van een weg, anders werkt het niet."

Misschien de Waddeneilanden, waar je op sommige zandplaten alleen meeuwen en zeehonden treft?

"Misschien. Wat ook kan: heilige plaatsen."

U bedoelt Indiaanse begraafplaatsen of heilige bergen? Nee, die hebben wij hier niet.

"Maar jullie hebben toch hune, hune.."

Hunebedden?

"Ja! Die hele oude graven. Die zijn erg spiritueel. Je voelt de krachtvelden. Er zijn in Amerika nog plaatsen bewaard gebleven waar de indianen hun kinderen mee naar toe namen, op hun *vision quests*, die drie nachten duurden. Dan zaten ze in een kleine cirkel, om vanuit de puberteit de stap naar volwassenheid te zetten. Een moment ook om het doel in je leven te ontdekken. Wij gebruiken zelf zo'n plek, waar ook een oude begraafplaats bij ligt. Daar is het stil. Maar ik heb begrepen dat het rond de hunebedden niet rustig is."

U komt nogal wat cynische reacties tegen, neem ik aan. "Oh ja, zo vaak."

Want stel nu eens: je volgt uw werkwijze en doorloopt het proces. Je gaat op zoek naar je diepste bronnen. U gaat ervan uit dat mensen dan vervolgens met iets goeds naar boven komen. Maar stel nu eens dat je daar in de diepte alleen maar kwaad aantreft?

"Ik weet niet, als Hitler deze kennis te pakken had gekregen, wat er dan zou zijn gebeurd. Wij merken dat dit proces alleen werkt wanneer je positieve doelen voor ogen hebt. Er zijn wel experimenten geweest om uit te zoeken wat er gebeurt wanneer je met negatieve gedachten werkt, zelfs met water en planten. De waterkristallen werden lelijk. En wanneer je steeds tegen een plant zei: 'Jij gaat dood', dan ging hij ook dood. Maar wanneer je zei: 'Ik hou van je', dan bloeiden ze als nooit tevoren. Deze wonderen gebeuren alleen als je anderen wilt helpen."

Er is vandaag de dringende noodzaak om de wereld ten goede te veranderen, nu grondstoffen opraken en de planeet opwarmt.

"Mijn doel op deze wereld is om te delen wat ik heb ontdekt. Ik heb de wetenschappers gevonden die moeten verklaren wat er gebeurt. Het is radicaal. Het is een revolutie van het bewustzijn. Het wordt verworpen door de meeste rationele *businessleaders*. Maar

als het werkt en resultaten oplevert, zullen ze het doen. En het gebeurt steeds weer en weer, in sessies in bedrijven. Wanneer iemand vanuit het hart spreekt en zegt: 'Ik doe dit vanwege mijn kind', dan kan de magie ontstaan. Maar het gebeurt ook vaak per ongeluk, onopgemerkt. Mijn collega Scharmer en ik werkten bij Shell aan een grote opdracht. Er werkten tien tot vijftien mensen aan. We wisten niet hoe we verder moesten komen. De leider raakte zo gefrustreerd dat hij kwaad zijn vuisten balde. Hij kreeg van zijn baas op zijn kop omdat hij de deadline niet dreigde te halen. Maar een ingenieur liet in een vergadering alle defensie vallen en zei dat hij niet wist hoe ze de oplossing moesten vinden. Hij stelde daarop drie vragen."

Hij was naakt...

"Als je zoiets zegt in het bijzijn van je baas ben je dood. De kamer werd helemaal stil. Ik was erbij. Ik voelde dat zelfs niemand adem durfde te halen. Ik stond langzaam op. Ik wilde de magie niet doorbreken, pakte de *flipover* en iets ging er door mij heen. Ik kende de antwoorden niet. Het was alsof ik over mijn eigen schouder heen keek. Maar ik beschreef alle antwoorden op zijn vragen. En dat loste alles op. De baas was stomverbaasd. Geen idee wat er was gebeurd, maar het gebeurde."

Geloof u dat wij daar uiteindelijk greep op kunnen krijgen? "Ja, want kinderen doen het altijd al. We leren het ze alleen af. Wanneer ze nog in de baarmoeder zitten tot aan hun vijfde jaar, hebben ze deze ervaringen. Maar ze zeggen er niet veel over."

We zeggen: wat stelt dat kind gekke vragen.

"Right. Dan gaan ze naar school en komt het rationele leren. Hoe kunnen we dat nu 'terugleren', *de-learning*? Ik probeer dit nu tien jaar. Ik heb de code nog niet gebroken, maar ben behoorlijk dicht bij de oplossing, voor mijn gevoel." ■

www.generoninternational.com
www.zininwerk.nl

Synchroniteit
Joseph Jaworski
Uitgeverij Indigo
ISBN 9789060384626

Presence
Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski,
Betty Sue Flowers
Uitgeverij Doubleday
ISBN 038551624-x