

## Joseph Jaworski Leiderschapsdenker

Twan van de Kerkhof

De Amerikaanse leiderschapsdenker Joseph Jaworski is populair in Nederland. Zijn missie is om het denken van bedrijven te veranderen. 'Alleen het nieuwe wereldbeeld kan ons redden.'

Joseph Jaworski (78) brak in 1996 door bij een groter publiek met zijn boek *Synchronicity*. Daarin vertelde hij zijn levensverhaal. Als zoon van Leon Jaworski, de openbare aanklager in het Watergate-proces tegen president Nixon, was het voor hem vanzelfsprekend dat hij de advocatuur in ging. Hij was een succesvolle advocaat in Texas, maar werd wakker geschud uit zijn luxe leven toen zijn echtgenote hem vertelde dat ze van hem wilde scheiden.

In 1980 richtte Jaworski het American Leadership Forum (ALF) op, waarmee hij het leiderschap in de VS op een hoger niveau wilde brengen. Het ALF heeft duizenden Amerikaanse leiders uit het bedrijfsleven en de publieke sector opgeleid.

Twee gebeurtenissen in zijn leven hadden grote invloed op Jaworski's fascinatie voor leiderschap. De eerste was toen hij als achttienjarige meemaakte hoe een orkaan door Waco trok, waar hij toen studeerde. Hij hielp een klein team overlevenden uit het puin te halen en stofelijke overschotten te bergen. Jaworski stond versteld hoe effectief en perfect op elkaar ingespoeld dit team in deze crisissituatie te werk ging. Hij maakte het tot zijn missie om een dergelijke effectiviteit bereikbaar te maken voor bedrijven, zonder dat hier een crisis voor nodig is.

De tweede bepalende gebeurtenis was een ontmoeting met de natuurkundige David Bohm. Jaworski leerde van Bohm dat volgens de kwantummechanica alles met elkaar is verbonden en dat de wereld oneindige mogelijkheden biedt.

Begin jaren negentig leidde Jaworski drie jaar de befaamde scenarioafdeling van Shell. Sindsdien geeft hij leiding aan zijn adviesbedrijf Generon International. In Nederland is hij medeoprichter van de Foundation for Natural Leadership, een organisatie die leiders mee de natuur in neemt om daar te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.

Jaworski is verder coauteur van *Presence*, samen met Betty Sue Flowers, Peter Senge en Otto Scharmer. Met Scharmer ontwikkelde hij de U-theorie voor organisatie-transformatie, een theorie die hij verlijnde in zijn boek *Source* (2012). Aan dat boek werkte hij vier jaar 'in eenzame opsluiting' en hij is er erg tevreden over. *Over Presence* is hij achteraf minder tevreden. 'Het is moeilijk om met anderen te schrijven. Ik moest compromissen sluiten.' Opvallend genoeg worden zijn boeken nergens in de wereld zo goed verkocht als in Nederland.

### Waarom doet u wat u doet?

'Mijn werk gaat in essentie om het veranderen van hoe we naar de wereld kijken. Het heersende wereldbeeld is zo sterk dat mensen die uit dat systeem stappen zich blootstellen aan kritiek. Maar ons wereldbeeld houdt ons juist tegen.'

### Wat houdt ons precies tegen?

'Het westerse, materialistische beeld van hoe het universum werkt, is beperkend. Het oude beeld van ketsende biljartballen klopt niet. De wereld is in werkelijkheid open, onderling verbonden en vol

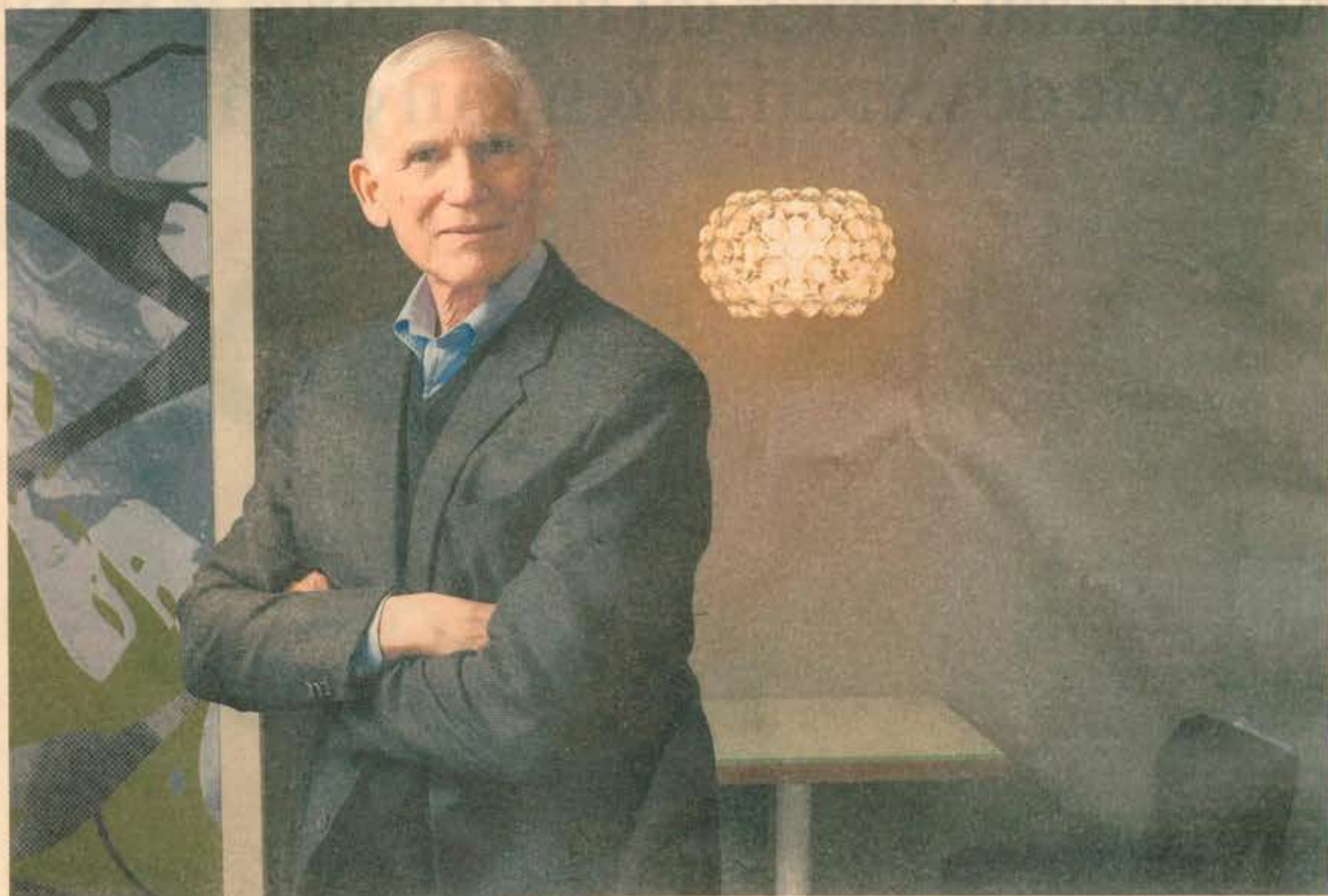


FOTO: FRISO KEURIS

## 'Als een leider zijn levensdoel weet, gaat hij als een trein'

**Mentaal model**  
**'Als één mens een grens doorbreekt, lukt dit anderen ook. Het mentale model bepaalt je prestaties'**

**Nieuw wereldbeeld**  
**'De materialistische visie is beperkend. De wereld is juist open, verbonden en heeft oneindige kansen'**

**Rol bedrijven**  
**'Bedrijven zijn de machtigste spelers: zij kunnen de wereld veranderen. Die gedachte drijft mij'**

oneindige mogelijkheden. Dit heb ik geleerd in de dertig jaar dat ik werk met de meest erudiete wetenschappers en leiderschapsdenkers in de wereld.'

### Wat voor invloed heeft je wereldbeeld als je ceo van een bedrijf bent?

'Het is cruciaal. Het is de sleutel naar een "high performance"-organisatie. Jouw overtuigingen als ceo zetten de toon voor hoe het wereldbeeld van een hele organisatie kan worden gekanteld. Het wereldbeeld dat ik beschrijf, geeft veel meer vrijheid en mogelijkheden tot innovatie, en maakt het mogelijk schokkend effectief te opereren.'

### Waarom maakt uw wereldbeeld meer innovatie en vrijheid mogelijk?

'Hoe je de wereld ziet, bepaalt je prestaties. In de jaren vijftig liep Roger Bannister als eerste mens ooit de mijl binnen vier minuten. Niemand was dat eerder gelukt. Hij had zich vooraf ingeprent dat hij de magische grens zou doorbreken. Het nieuws verspreidde zich als een lopend vuurtje, ook zonder internet. Binnen zes weken lukte vier andere atleten hetzelfde. Het gaat allemaal om mentale modellen. Bannister sloeg de psychologische barrière aan scherven. Het was een fictie die doorbroken moest worden. Daarom zeg ik dat het je mentale model is dat je prestaties bepaalt.'

### Hoe ga ik hier als ceo mee om? Geef ik op maandagmorgen een webcast waarin ik een nieuw mentaal model aankondig, en dat iedereen vanaf nu in oneindige mogelijkheden moet denken?

'Je kunt geen oekaze uitsturen. Dan passen ze hun eigen modellen niet aan, die ze zich in de loop van jaren eigen hebben gemaakt. Je kunt wel een proces beginnen. Dat duurt zo'n zes maanden. Het is een proces van blootstelling aan nieuwe wetenschappelijke inzichten, maar ook ervaringsleren, bijvoorbeeld met dialoog. Het gaat om een samenhang tus-

sen wereldbeeld — de filosofie waarmee je stuurt —, governance en bepaalde praktijken om high performance los te maken. Je moet ze allemaal doorlopen, maar het begint met je wereldbeeld. Als je dat niet verandert, kun je de rest vergeten. Dat begint aan de top. De essentie van goed leiderschap is zelfbewustzijn. De beste leiders zijn zelfbewust. Zij accepteren dat de echte reis in het hele leven zit: vanaf dat je jong bent totdat je doodgaat, om te ontdekken wat het doel van je leven is. Wie ben ik? Waarom ben ik op aarde? Als je het antwoord vindt op deze vragen — en niet iedereen lukt dat — ga je als een trein. Al je energie wordt dan gericht.'

### Waarom bestaan bedrijven?

'Ik denk dat bedrijven bestaan om drie redenen: people, planet, profit. De beste bedrijven in de wereld omhelzen deze "triple bottom line".'

### Welke bedrijven bewondert u?

'DSM bijvoorbeeld. Ik zeg niet dat zij alles goed doen. Ze worstelen en vallen soms van de evenwichtsbalk.'

### Waarom bewondert u DSM?

'Vanwege de triple bottom line en de waarden die de ceo koestert. Een ander voorbeeld is Hanover Insurance. Dat werd geleid door een goede vriend, Bill O'Brien. Het bedrijf was bijna failliet en werd vervolgens een van de succesvolste ter wereld. Verder hebben we net gewerkt met een bedrijf dat als missie heeft om het menselijk potentieel volledig vrij te maken. Zij zijn ervan overtuigd dat de winst dan vanzelf volgt. Mensen voelen zich gemotiveerd en gerespecteerd: ze hebben een enorme vrijheid binnen een vastgesteld kader. Dat maakt hen schokkend productief.'

U bent het vermoedelijk oneens met Milton Friedman, die zei: 'The business of business is business.'

'Dat klopt. Juist hierdoor is de wereld nu in moeilijkheden. Het bedrijfsleven is de aangewezen ingang om de wereld te verbeteren. Bedrijven zijn de machtigste spelers ter wereld. Of bedrijven dit wereldbeeld accepteren, zal het verschil maken of de wereld beter of slechter wordt. Dat drijft mij elke dag, daarom ben ik op deze wereld.'

### Bent u optimistisch over wat u ziet in het bedrijfsleven?

'Ik ben een eeuwige optimist. Zo ben ik geboren. Maar ik ben ook realistisch. Er is maar weinig ruimte om te falen. Zaken ontwikkelen zich razendsnel, de complexiteit neemt toe, dingen kantelen 180 graden in een handomdraai. Met het oude wereldbeeld kun je je niet langer staande houden. Daarom ben ik optimistisch. Alleen het nieuwe wereldbeeld kan ons redden. Ik ben oud, maar ik heb nog tien jaar om daaraan mee te helpen.'

### Hoe doet u dat?

'De krachtigste manier is om voorbeelden te creëren van een paar bedrijven in verschillende sectoren. Als zij zich op deze manier vernieuwd hebben en ze beginnen andere bedrijven te overvleugelen — en dat gaat gebeuren —, dan willen die andere bedrijven ook. Want bedrijven zijn voortdurend op zoek naar manieren om zich te verbeteren.'

### Hoeveel voorbeelden hebt u nu?

'We zijn net klaar met een. Het heeft dertig jaar geduurd om dit gedachtegoed te ontwikkelen. Ik ben vier jaar weg geweest om *Source* te schrijven. Net voordat het manuscript klaar was, kregen we de mogelijkheid om met dit bedrijf te werken. Dat hebben we drie jaar gedaan.'

### U wilt nog tien jaar werken, zei u net. 'Op zijn minst tot ik negentig ben.'

Waarom?  
'Omdat ik hou van wat ik doe.'