

# Leiders geven samen de toekomst vorm

---

Door: Gérard Zeegers

“Het vermogen tot anders waarnemen of denken is vele malen belangrijker dan de kennis die men vergaart.” David Bohm (1917-1992), kwantumfysicus en filosoof, wijdde zijn leven aan het formuleren van een theoretisch concept om de fragmentatie in fysica en samenleving te 'helen'. We schrijven het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Joseph Jaworski, verkocht zijn succesvolle advocatenpraktijk en ging op zoek naar het antwoord op de vraag waarom dingen in het leven gaan zoals ze gaan. En juist op het moment dat Jaworski zocht naar zingeving, kwamen Bohm en diverse andere visionaire denkers op zijn pad. Toeval? Intrigerend! Welke rol, zo vroeg Jaworski zich af, speelt toeval in het leven? Hij schreef er de veelgeprezen bestseller 'Synchroniciteit' over. Omdat de focus in zijn boek continu gericht is op leiderschap, verdient de ondertitel nadrukkelijk chocoladeletters: 'De innerlijke weg naar leiderschap'. In een tijdsgewricht waarin er veel geschreven en gesproken wordt over gedeeld leiderschap, wijst Jaworski ons de weg.

## **S**ynchroniciteit en de relatie tussen betekenisvolle gebeurtenissen

Jaworski raakt verzeild in een echtscheidingsprocedure, verkoopt zijn bedrijf, gaat op reis, is op zoek naar zingeving, wordt opnieuw verliefd en vraagt zich af hoe al die ogenschijnlijk toevallige ervaringen en gebeurtenissen zich voltrekken.

We kennen allemaal wel van die momenten, waarop 'toevallige' gebeurtenissen, ons 'zomaar' overkomen. Soms is een samenloop van omstandigheden zo frappant, dat we op zoek gaan naar een verklaring.

Later ontdekt Jaworski dat dergelijke ervaringen zich ook 'collectief' voordoen, in een team of in een andere groep mensen. Hij realiseert zich dat daar mogelijke kansen liggen om de toekomst te creëren en is dat gaan beschouwen als het meest subtiel terrein van leiderschap. Carl Jung (1875-1961) heeft dit verschijnsel onderzocht en op de kaart gezet. Hij spreekt over synchroniciteit. Jung omschrijft het als een verschijnsel dat nauw verbonden is met het collectief onbewuste. Jung spreekt over "een zinvolle samenloop van twee of meer gebeurtenissen waarbij iets anders dan de waarschijnlijkheid van het toeval in het geding is". Jaworski ging op zoek naar een verklaring voor dat ogenschijnlijk ongrijpbare begrip synchroniciteit. Zijn zoektocht diende een hoger doel: hij was vastbesloten om een bijdrage te leveren aan het realiseren van duurzaam leiderschap; leiderschap dat de voorwaarden schept voor 'voorspelbare wonderen'.

### **Leiderschap in tijden van crisis**

In navolging van Jung, Einstein en Bohm bepleit Jaworski een andere wijze van denken. Een wereld die bijna voortdurend in crisis verkeert, heeft behoefte aan een nieuw soort leiderschap. Zij waren en zijn van mening dat ons denken nog steeds is gestoeld op de zestiende-eeuwse, op Newton geënte, mechanistische visie op het universum. Deze visie is, in de huidige tijdsspanne van onderlinge en wederzijdse afhankelijkheid en verandering, compleet disfunctioneel geworden. Het oude paradigma wordt gekenmerkt door de overtuiging dat complexe systemen kunnen worden beheerst door

inzicht te krijgen in kleinere deelelementen en deze te sturen. Jaworski, Senge en anderen verketteren de 'oude', lineaire wijze van denken, waarin ook het menselijk lichaam wordt gezien als een machine. Zij wijzen erop dat het oude paradigma al lang niet meer werkt.

Jaworski: "Het was 1953 en een hevige tornado trof Waco in Texas. Ik zat daar toen net op de universiteit en zag voor mijn ogen kantoorgebouwen instorten. Honderden mensen kwamen onder het puin te liggen. Ik ging helpen, samen met een groep anderen. We kenden elkaar niet, maar zonder probleem ontstond er in een mum van tijd een spontane hulpbrigade van een man of twintig, die de handen ineensloegen om mensen te redden. We hadden nauwelijks communicatie nodig. Het leiderschap in die groep ging geruisloos over in elkaars handen. We hebben zo dagenlang samengewerkt. We zaten in een flow met elkaar. We konden veel meer dan je normaal gesproken zou kunnen. Iedereen was weliswaar kapot na afloop, maar ik voelde me ook heel erg verrijkt. Er was daar een team ontstaan dat midden in die chaos van de tornado ontzettend goed samenwerkte. Ik heb me later nog vaak afgevraagd wat de bron was voor dat zo natuurlijk ervaren leiderschap. In onze

huidige, snel veranderende wereld is er behoefte aan nieuw leiderschap, gestoeld op fundamenteel nieuwe inzichten over hoe de wereld in elkaar steekt."

### **Leiders creëren nieuwe realiteiten**

Jaworski is nieuwsgierig naar het vermogen om de toekomst te creëren en vroeg zich hardop af welke leiderschapskwaliteiten er

nodig zijn om die dynamiek in gang te zetten.

Toen hij op een dag (medio 1980) het onderwijskatern van zijn krant opensloeg, viel zijn oog op de krantenkop "How the universe hangs together". Het betrof een artikel over Bohm en zijn revolutionaire wetenschappelijke theorie om eenheid in de wereld van de moderne fysica te brengen. Bohm sprak over een verborgen samenhang tussen alle dingen in de kosmos en noemde dat de impliciete orde. Jaworski begreep niets van natuurkunde, maar las dat Bohm de samenhang tussen kwantummechanica en bewustzijn onderzocht en zocht contact. Een dag later spraken zij elkaar.

*Synchroniciteit staat voor de gelijktijdigheid van twee gebeurtenissen, waarvan de een psychisch en de ander fysisch is.*

Jaworski: "Het klikte meteen tussen ons. We hebben de hele dag met elkaar gesproken. Ik vertelde hem uitgebreid over mijn fascinatie voor de natuurlijke acceptatie van leiderschap in tijden van crisis." Volgens Bohm vallen in tijden van crisis de sociale grenzen tussen mensen weg. "Tussen jou en je medeleden van de hulpbrigade ontstond een single intelligence", doceert Bohm. "Alles in de wereld, iedereen in dit universum, is uiteindelijk met elkaar verbonden.

*There is separation without separateness. Apart, maar niet onderling los. De wereld is in wezen onscheidbaar. Allen en alles zijn één.*

Om leiderschap breed en op natuurlijke wijze in een groep geaccepteerd te krijgen, moet je dus, zo concludeerde Jaworski, een manier vinden om die sociale grenzen te laten wegvallen. En het was dankzij Bohm dat Jaworski het beslissende inzicht kreeg dat ieder mens in de kern voor alle mensen staat: "Daar ligt voor mij de bron van alles, de bron ook voor leiderschap. Want wie in staat is de kern van zichzelf te raken, raakt de hele mensheid. Elk individu dat daartoe in staat is, dat daar gevoelig voor is, draagt bij aan de verandering van alle mensen. In de impliciete orde is alles in het andere ingevouwen. Leiderschap betreft het scheppen van een ruimte waarin menselijke wezens voortdurend hun opvattingen over de realiteit verdiepen en zodoende beter in staat zijn te participeren in de manier waarop de wereld zich ontvouwt. Uiteindelijk gaat leiderschap dus over het creëren van nieuwe realiteiten."

### **Inkt in een ogenschijnlijke staat van wanorde**

Bohm gebruikt eerst een eenvoudig experiment om Jaworski zijn theorie van de impliciete orde te duiden en geeft vervolgens een kort college.

*Een bakje met daarin twee stalen cilinders. De tussenruimte tussen de cilinders wordt gevuld met glycerine, een zéér samenhangende vloeistof. Er wordt nu een druppel inkt in de glycerine gedaan. Eén van de stalen cilinders wordt nu langzaam een richting op gedraaid,*

*waardoor de druppel inkt zich uitrekt en langzaam een draad wordt. Wanneer de cilinder alsmaar door wordt gedraaid, is uiteindelijk zelfs de draad niet meer zichtbaar. Maar hij is er wel! De inkt is nu impliciet aanwezig en bevindt zich in een ogenschijnlijke staat van wanorde. Wanneer de cilinder vervolgens weer in tegengestelde richting wordt gedraaid, ontstaat heel langzaam weer de oorspronkelijke druppel inkt.*

Bohm: "Materie bestaat fundamenteel in het geheel. Materie manifesteert zich plaatselijk en is niet een optelsom van losse, afzonderlijke delen. Het beeld van een rots of een plank of een mens als vaste materie klopt niet met de werkelijkheid. De opvatting dat de wereld en ons universum bestaan uit afzonderlijke dingen is een illusie die tot eindeloze verwarring leidt."

De conclusie dat 'het geheel even noodzakelijk is voor het begrip van de delen, als de delen noodzakelijk zijn voor het begrip van het geheel' is een alleszins gerechtvaardigd.

### **Een betrokkenheid van zijn versus doen**

Jaworski wil met zijn boeken een verschuiving tot stand brengen in onze manier van denken: "We moeten leren om een open wereld te zien, die in eerste instantie is opgebouwd uit relaties. Als we dat zien, realiseren we ons ook dat de toekomst niet vastligt, maar dat we in een wereld van mogelijkheden leven. In de traditionele opvattingen over betrokkenheid, krijgen mensen dingen voor elkaar door hard te werken. Die opvatting leidt tot zelfmanipulatie (als we niet harder werken, krijgen we niks voor elkaar) en schuldgevoelens (als we iets niet voor elkaar krijgen, zijn we niet goed genoeg).

Dit heeft niets te maken met de diepere en ware aard van betrokkenheid! Als we handelen in een geestesgesteldheid waarin we ons bewust zijn van het feit dat we deel zijn van de wijze waarop de werkelijkheid zich ontvouwt, kunnen we niet niet betrokken zijn. Het betreft hier een betrokkenheid van zijn, niet per se van doen. We zitten echter nog steeds gevangen in de opvatting dat betrokkenheid en activiteit onscheidbaar zijn. Daarom creëren we een continue activiteitenstroom, waarbij we ons ervan verzekeren dat iedereen ons een heleboel ziet doen en dus denkt dat we reuze betrokken zijn!"

*Leiderschap gaat maar over een ding: leren hoe de toekomst vorm te geven!*



In de wisselwerking tussen menselijke wezens en de hen omringende wereld vergelijkt Jaworski de ontwikkeling van taal met de ontdekking van het vuur. "Beide hadden een ongelooflijke oerkracht. Ik had altijd gedacht dat we taal gebruikten om de wereld te beschrijven, maar nu weet ik dat het tegendeel waar was. Het is door middel van taal dat we de wereld creëren, omdat niets is tot dat we het benoemen en beschrijven. En terwijl we beschrijven, creëren we onderscheiden die ons handelen regeren. We beschrijven dus niet de wereld die we zien, maar we zien de wereld die we beschrijven!"

### **Leren de toekomst vorm te geven**

Jaworski spreekt over de renaissance die zich momenteel voordoet in verschillende disciplines als filosofie, fysica, neurobiologie, leiderschaps- en organisatiekunde: "Diverse leiders doorbreken de grenzen tussen wezenlijk verschillende disciplines en transformeren ze tot het punt van hun verste bereik. Daar waar ze leiden tot een dieper begrip van het menselijk potentieel: hoe menselijke wezens, zowel individueel als collectief, het vermogen kunnen ontwikkelen om het gewenste te laten gebeuren en zo de toekomst gestalte te geven in plaats van eenvoudigweg te reageren op de heersende krachten. De fundamentele keuze om het leven te dienen, maakt waarachtig leiderschap mogelijk, in iedere situatie. Vaak wordt die vorm van leiderschap geassocieerd met de wijze waarop Martin Luther King of Mahatma Gandhi het deden. In feite echter

staat deze vorm van leiderschap voor iedereen open. Nog te vaak zijn we geneigd om leiderschap te zien als een speciale kwaliteit van bepaalde mensen. Vanuit dat perspectief zoeken we liever naar bijzondere individuen met leiderschapspotentieel... dan dat potentieel in iedereen te ontwikkelen. Leiderschap gaat maar over één ding: leren hoe de toekomst vorm te geven!

Jaworski beschrijft in 'synchroniciteit' zijn persoonlijke dilemma's en ontwikkeling uitgebreid en refereert aan zijn gesprekken met Bohm, Senge, Greenleaf en Varela. Synchroniciteit is een pleidooi voor de evolutie van reactief naar creatief leiderschap. Jaworski voorspelt dat, in die ideale situatie, een pluriforme wereld ontstaat waarin niemand ooit nog 'alleen verantwoordelijk' zal zijn! Dit is een inspirerende aansporing voor leerkrachten en schoolleiders om het partnerschap met elkaar en vooral ook met de leerlingen te zien, te zoeken en vorm te geven.

Albert Einstein hield het ons al eerder voor: "Niets in de toekomst zal veranderen zonder fundamenteel nieuwe denkwijzen." Laten we het maar gewoon gaan.... zijn! ■

*Gérard Zeegers is directeur van basisschool de Bonckert en adviseur bij BijZonderwijs  
info@bijzonderwijs.org*

De keuze van de auteur

# Synchroniciteit... revisited

---

“Het vermogen tot anders waarnemen of denken is vele malen belangrijker dan de kennis die men vergaart.” David Bohm (1917-1992), kwantumfysicus en filosoof, wijdde zijn leven aan het formuleren van een theoretisch concept om de fragmentatie in fysica en samenleving te ‘helen’. We schrijven het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Joseph Jaworski, verkocht zijn succesvolle advocatenpraktijk en ging op zoek naar het antwoord op de vraag waarom dingen in het leven gaan zoals ze gaan. En juist op het moment dat Jaworski zocht naar zingeving, kwamen Bohm en diverse andere visionaire denkers op zijn pad. Toeval? Intrigerend!

Welke rol, zo vroeg Jaworski zich af, speelt toeval in het leven? Hij schreef er de veelgeprezen bestseller ‘Synchroniciteit’ over. Omdat de focus in zijn boek continu gericht is op leiderschap, verdient ook de ondertitel nadrukkelijk aandacht: ‘De innerlijke weg naar leiderschap’. In een tijdsgewricht waarin er veel geschreven en gesproken wordt over gedeeld leiderschap, wijst Jaworski ons de weg: *“The essence of what I learned, is about personal leadership and inner development. It’s about love, about deeply caring the other people you work with!”*

Wat mij betreft mag ‘Synchroniciteit’ op herhaling. Juist nu. Jaworski’s boek kan, in het huidige tijdsgewricht, door velen als ingewikkeld en complex worden ervaren,

een antwoord bieden aan opvoeders en onderwijzers.

Joseph Jaworski, vastgelopen in zijn verleden én vastbesloten om zijn toekomst constructief vorm te geven, schreef een prachtig pleidooi voor een vorm van leiderschap dat niet gericht is op het verwerven van persoonlijke macht, roem en status, maar een die het geheel dient, omdat alleen dát echt werkt.

Ik las ‘Synchroniciteit’ en werd geraakt door de oprechte wens van de auteur om bij te dragen aan een betere wereld... door die wereld te dienen.

In de decennia na het verschijnen van dit prachtige boek (1998) kwamen eerst onze welvaart en vervolgens ook ons welzijn ernstig onder druk te staan. Toeval?

En, nog steeds lijkt het er op alsof onze gezamenlijke zoektocht er vooral op gericht is om een schuldige van een lange reeks van economische crises en recessies aan te wijzen.

Als we deze negatieve tendens willen ombuigen, dan is het noodzakelijk om, na die eerste reflex van externe attributie, het heft weer in eigen handen te nemen. Er is sprake van een morele crisis en die kunnen wij zelf oplossen.

Jaworski deed het ons voor en beschreef zijn zoektocht naar de heilheid der dingen in zijn boeken ‘Synchroniciteit’ en ‘Oorsprong’ (2012). Hij trok de wereld in met het adagium: “Beat the path while you’re walking!”

In ‘Synchroniciteit’ beschrijft hij het eerste deel van zijn reis. Hij bleek in staat om, zonder oordelen, te kijken naar zijn eigen handelen en naar de gedefragmenteerde wereld waarin hij leefde en die hij zelf mee vorm gaf. Vervolgens ontdekte hij hoe alles in zijn omgeving in staat is om hem te helpen realiseren wat hij voor ogen heeft. Hij

hield zichzelf een spiegel voor, keek en gooide het roer om. Ik maak(te), toen en nu, dankbaar gebruik van Jaworski's inzichten. Ik wijs anderen graag op de wijze waarop Jaworski los kwam van zijn verleden en er voor koos om zijn eigen toekomst constructief vorm te geven. Het ware leiderschap. Leerkrachten en schoolleiders delen hun leiderschap met kinderen. Zij hoeven niet te zoeken naar bijzondere kinderen. Dat is elk kind. En uniek bovendien. Met een enorm potentieel. Leiderschap gaat maar over een ding: leren hoe de toekomst vorm te geven! ■

*Gérard Zeegers*  
*Directeur obs de Bonckert*  
*Eigenaar BijZonderwijs*



**Gérard Zeegers** is directeur van E.G.O.-basisschool de Bonckert in Boxmeer. Daarnaast werkt hij als coach en trainer met leerkrachten en directeuren aan leiderschap.

Gérard schreef zeventien jaar voor Egoscoop, de mooiste onderwijs glossy van Nederland. Zijn artikelen en recensies zijn een pleidooi voor vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Vrij naar Jaworski geniet hij ervan om *'dat wat zich aandient helpen manifesteren'*.

Contact: [info@bijzonderwijs.org](mailto:info@bijzonderwijs.org)