

JAN BOMMEREZ
MET RENÉ HOPPENBROUWERS

Door de bomen het bos zien

*Ontdek de eenvoud
onder de complexiteit
in relaties en organisaties*

“Zonder participatie geen transformatie. Steeds vaker zien we dat spontane bewegingen ontstaan zonder dat er duidelijke leiders aan te wijzen zijn. Wel is er visie, een gemeenschappelijk doel. Voor leidinggevendenden betekent het ruimte geven om mensen op hun eigen wijze betrokken te laten voelen. Eigenlijk het omgekeerde van command and control en dat zal voor veel topmensen dus wel even wennen worden. Jan Bommerez geeft aan dat het kán, als je open staat voor een samenleving waarin meer mensen verantwoording willen dragen en dat de uitdaging is dit potentieel aan te boren.”

Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek

Chair for Strategy and Transformation Management, Business Universiteit Nyenrode
Founder/director of MeetingMoreMinds bv, Co-Founder/director of BLU-Blue-LifeUnlimited

“Na het ‘bubble’ tijdperk hebben leiders zich, gedreven door productiviteit en kostenbesparing, geconcentreerd op systematisch procesmanagement en de disciplinaire uitvoering daarvan. Organisatorische verzuiling en concentratie van besluitvorming bleken vaak de ongewenste neveneffecten te zijn. Deze structuur beperkt de groei van een organisatie in alle facetten. Hogere ambities vragen om een andere wijze van (niet!) denken. Jan Bommerez wijst ons de weg om nieuwe mogelijkheden te ontdekken, herkennen en ontplooiën. Echter, dat gebeurt niet zonder eerst zelf het diepe in te gaan...”

Cees van Doorn

Senior Vice President, Xerox Solutions Group, Western Operations

“Bij transformatie processen ontstaat iets nieuws, iets met andere en meer mogelijkheden. De denkbeelden van Jan Bommerez zijn zeer geschikt voor toepassing in de gezondheidszorg, die een snelle verandering doormaakt gebaseerd op nieuwe technologieën, veranderde consumentenvraag en dreigend arbeidstekort. Dan kom je er niet met traditionele vormen van organiseren. Het gedachtegoed van dit boek helpt om de ontwikkeling te begrijpen.”

Dr. Jan C.F.M. Aghina

directeur NVZD

“De essentie van dit boek zou je kunnen samenvatten als: wat gij wilt dat u geschiedt, regel dat ook voor een ander.”

Engbert Breuker

Oprichter *Pentascop*

“Er is in organisaties zoveel meer te bereiken met vertrouwen dan met controle. Leiderschap in de 21ste eeuw dient vooral emanciperend te zijn. Laat u inspireren door dit baanbrekende boek en ontdek hoeveel ongebruikt potentieel er nog te bevrijden valt.”

Filip Vandendriessche

auteur van *Leidinggeven zonder bevelen*

“Het gedachtegoed en de concrete concepten die in dit boek worden gepresenteerd eisen van de lezer expliciet stelling te nemen en daarenboven verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen leef én werkomgeving. Het biedt een kader om de intuïtief aangevoelde zingeving van werk en organisatie vorm te geven en de verbinding tussen hoofd en hart te realiseren. Hierin ligt de sleutel voor de succesvolle organisatie van de toekomst”.

Henk G.M. van den Bogaart

Executive Vice President Human Resources Royal Wessanen NV

“Wat mij in het boek heel erg aanspreekt is de positieve energie die vrij komt op het moment dat mensen meer ruimte krijgen. Dit leidt tot het stimuleren van initiatieven, meer creativiteit, maar ook tot het nemen van de eigen verantwoordelijkheid. Het weer vertrouwen op de eigen en gedeelde verantwoordelijkheid is hard nodig in de huidige tijd van toename van regels!”

Carolina Wielinga

Director Protiviti

“Dit boek opent deuren naar onvermoede mogelijkheden. Koop het. Lees het. Gebruik het. Op aanraden van Jan Bommerez zijn we bij Coulissee met een integrale systeemaanpak begonnen. Medewerkers gaan kritischer naar zichzelf kijken en zijn ook opener in de communicatie naar elkaar.”

Christiaan Roetgering

Algemeen Directeur Coulissee BV

“We verstaan de taal van eenheid bijna niet meer, terwijl die zich dagelijks aan ons voordeet. Jan Bommerez beschrijft op een heldere manier wat leiders wel weten maar soms zo lastig onder woorden kunnen brengen. Jan helpt ons om zakelijk te kunnen communiceren in EQ-taal.”

Mienke Schinkel MHD

Oprichter en Leider van de Wehkamp Homeshopping Academy

“Door de bomen het bos zien is een verfrissende manier om naar systeemdenken te kijken. Niet de klassieke ingewikkelde diagrammen en theorieën maar de wijsheid van het hart. Het is ook mijn ervaring dat alleen de intuïtie van het hart kan omgaan met alle paradoxen die we in complexe systemen vinden. Goed advies voor leiders.”

Manfred van Doorn

Top Executive Coach, auteur en ontwerper van Double Healix, DNA for Leadership

“Ook in dit boek slaagt Jan Bommerez er weer in om me bewust te maken van mijn paradigma’s en de grote beperkingen van ‘traditionele’ management methoden en technieken. Het boek is een steun in de rug bij het vertrouwen op wat spontaan voortkomt uit mensen, organisaties en relaties. De inzichten zijn consistent en verdiept. En een stimulant om nog verder te vertrouwen op vertrouwen!”

Kees-Jan Heijdra

Directeur Streetwise Direct Dialogue BV

“De integrale aanpak die in dit boek wordt beschreven strookt helemaal met de verkoopfilosofie van AFAS. Wij kunnen de systeembenadering alleen maar aanbevelen.”

Leo Koppelaar, Commercieel Directeur AFAS ERP Software

“Dit boek spreekt me nóg meer aan dan *Kun je een rups leren vliegen?* en daar was ik al een fan van. Leiderschap op basis van natuurlijke principes is het pad naar wijsheid en dat is misschien wel wat we nu het meeste nodig hebben in onze organisaties en leefgemeenschappen. Een echte aanrader voor al wie leiding geeft.”

Robert Benninga

Auteur van *Haal het beste uit je zelf*

“Jan verbindt zich met grote denkers en actuele kennisontwikkeling, en maakt ons duidelijk dat onze werkelijkheid op kantelen staat. Hij geeft echter ook heldere aanwijzingen hoe we onszelf doorheen deze individuele en culturele transformatie kunnen optillen naar een nieuw ‘level’, waar creatie het uitgangspunt is. Fascinerend en onontkoombaar!”

Igor Byttebier

Auteur van *Creativiteit Hoe? ZO!*

“Wow, wereldklasse! Dit geeft mij vertrouwen en inspiratie voor een gelukkig en opwindend leven in de 21ste eeuw.

Lees het.... entransformeer!”

Pieter ter Kuile

Marshall Goldsmith Partners

“Change the way you look at things and the things you look at will change.”

DR. WAYNE DYER

“Ware ontdekkingen hebben minder te maken met het zoeken naar nieuwe continenten dan met het leren kijken met nieuwe ogen.”

MARCEL PROUST

Inhoud

Voorwoord door Herman Wijffels	15
Inleiding: De natuur als leermeesteres	17
1 Het onzichtbare leren zien	25
2 Gehelen leren zien in plaats van delen	67
3 Systemen brengen eenvoud in complexiteit	97
4 Leiderschap en zelforganiserende systemen	113
5 De kwantumwereld van relaties leren zien	185
6 Gemeenschap: de hoogste vorm van Emotionele Intelligentie	225
7 Cultuurtransformatie door dialoog	269
8 Het Holografische Universum: het geheel in elk deel	325
Geraadpleegde literatuur	347

Voorwoord

Wereldbeelden verschuiven wanneer we onze ervaringen niet langer kunnen verklaren aan de hand van de bestaande paradigma's. We staan op de drempel van een nieuwe tijd waarin we een bewuste keuze dienen te maken om een nieuw denkkader te creëren. Een nieuw wereldbeeld dat ons kan helpen om de problemen van vandaag in een grotere context te zien en nieuwe creatieve manieren te vinden om oplossingen aan te dragen. *Het moet en kan anders.*

Het mechanistische en hiërarchische denken is diep in onze denkstructuur geworteld. Systemen en structuren dwingen veel mensen zich statisch en reactief te gedragen en men ervaart dit in toenemende mate als een keurslijf dat limieten oplegt aan onze capaciteiten, ons potentieel en ons vermogen om bij te dragen. Afwachten en reactief gedrag regeren in plaats van passie, enthousiasme, commitment en het nemen van verantwoordelijkheid.

De huidige tijd vraagt van eenieder van ons de bereidheid om “hoe we kijken” te willen onderzoeken en heroverwegen. Om onze interpretatie van de realiteit onder ogen te zien. Ons bewust te worden van het nieuwe dat wil ontstaan en mede-creator hiervan te worden. *Door de bomen het Bos zien* nodigt ons uit om die bereidheid in de praktijk te brengen. Het reikt ons de mogelijkheid aan om ons denken te toetsen, nieuw kijken toe te laten, en een nieuw verhaal te creëren.

Organisaties spelen daarin een belangrijke rol. Zij zijn invloedrijke, vaak wereldwijde instituten en kunnen absoluut een verschil maken in de transformatie naar een nieuw wereldbeeld. De tijd ligt achter ons dat de leider dirigeert en de werknemer uitsluitend

opdrachten uitvoert. De huidige werknemer zorgt voor zichzelf. De nieuwe leider is kaderstellend en faciliterend. In de nieuwe realiteit staan kennis en services centraal. Diversiteit, differentiatie, flexibiliteit, innovativiteit en responsiviteit zijn de nieuwe bepalende variabelen. Zelfsturing en zelforganisatie vanuit gedeelde bestemming en waarden worden leidend. Autonoom denkende wereldburgers en werknemers die weten te leven vanuit hun eigen essentie zijn in opmars.

Er moet een omkering plaatsvinden, maar hoe? Wat is de volgende stap? Diepgaande verandering vraagt niet om “zeggen hoe het moet...”, maar om kennis, inhoud en zeggenschap te delegeren daar waar het ertoe doet: op de werkvloer, in buurten en leefgemeenschappen, daar waar er inzicht is in de snel veranderende realiteit. Geen opleggen van bovenaf, met als gevolg een discussie waar niemand wint, maar wel werkelijk inhoudelijke dialoog vanuit samen op zoek. Waar gedeelde waarden een intrinsiek onderdeel zijn van de dialoog.

Dat vraagt om leiderschap vanuit een nieuw perspectief: zelfkennis, de moed hebben om hoofd en hart te verbinden, systemisch kunnen denken en de context willen creëren voor een gezonde dialoog met gemeenschap en organisatie. Eenieders potentieel ten volle ontplooiën en benutten. Willen articuleren wat al leeft, maar wat nog niet expliciet is vanuit een verbindende en dienende rol. Het vraagt om individuen die in die overgang durven experimenteren met nieuwe structuren en benaderingen. Die niet bang zijn alleen te staan in de waarheid. Vernieuwing wordt pas geaccepteerd als we er niet meer omheen kunnen. DOE HET, maak het VERSCHIL, en zorg dat de context zo is dat er verandering plaats kan vinden.

Ik wil dit boek van harte aanbevelen. Het is een reis die zonder uitzondering iedereen aangaat of we het ons bewust zijn of niet.

Herman Wijffels

Nederlandse bewindvoerder bij de Wereldbank
Washington D.C.

Inleiding: De natuur als leermeesteres

“Wat we zien hangt hoofdzakelijk af van waar we naar kijken.”

SIR JOHN LUBBOCK

Sir John Lubbock (1834–1913), die bovenstaande uitspraak deed, was een Engelse bankier en staatsman, maar hij was ook een naturalist. Zijn wetenschappelijke bijdrages lagen vooral op het gebied van de antropologie en entomologie.¹ Hij was een leider die wijsheid nog boven kennis stelde. Zoals vele wijzen vóór hem beseftte hij dat er geen grotere bron van wijsheid te vinden is dan door het observeren van de natuur. En toch heeft de westerse mens in de laatste eeuwen meer kennis nagestreefd dan wijsheid. Hij heeft zichzelf ook al die tijd meer gezien als heerser over de natuur dan als haar leerling. De natuur moest onderworpen worden. Francis Bacon merkte in zijn grote wijsheid op dat de enige manier om de natuur te beheersen erin bestaat haar te gehoorzamen. We leren dat nu langzaam. We likken de wonden van eeuwenlange menselijke arrogantie. Een recente bestseller voor managers, *Good to Great* van Jim Collins, laat zien hoe het anders en beter kan. Nederigheid is volgens Collins een van de voornaamste karakteristieken van echt succesvolle leiders – leiders die over een periode van vijftien jaar organisaties leidden die vele malen beter deden dan de beurs. Deze organisaties volgden meer natuurlijke dan economische principes. Toyota blijft oprukken naar de eerste plaats in de wereld van de autobouwers. Ook zij hebben ervoor gekozen om hun organisatie te doordringen van natuurlijke principes.² Ons denken heeft ons arrogant gemaakt, maar

¹ Entomologie is die tak van de dierkunde die zich bezighoudt met de studie van insecten.

² In *Profit Beyond Measure* geven Thomas Johnson en Anders Bröms een inzicht in hoe Toyota en Scania uitzonderlijke doorbraken ervoeren door bewust te gaan werken met systeemdenken en natuurlijke principes.