

HET VERHAAL VAN  
DE RODE  
ZEBRA



LEREN VOOR LEIDERSCHAP

ARDIS

HET VERHAAL VAN  
**DE RODE  
ZEBRA**



LEREN VOOR LEIDERSCHAP

ARDIS



# VOORWOORD

Wie de zoekterm ‘Leiderschap’ intikt op Google, krijgt 736.000 hits. Probeer het in het Engels en de term Leadership levert 136 miljoen (!) ‘links’ op. Dit was de score in november 2009. Waarschijnlijk zijn het er op het moment dat u dit leest alweer meer. Er is nogal wat te doen en te lezen over dit onderwerp. Vragen als ‘wat is het?’ en ‘hoe ontwikkel je het?’ staan daarbij voorop. En vanuit die vragen ontstaat vanzelf een aanbod van artikelen, boeken en trainingen; ook dat staat in ruime mate op het Internet.

Waar groepen zijn, vind je leiders. Dat geldt voor zowel de dieren- als de mensenwereld. Maar waar bij dieren het leiderschap veelal puur op fysieke kracht gebaseerd is, hebben we als menselijke soort meer nuances en ambities: we willen leiderschap kunnen kiezen, doorgronden en ontwikkelen. Wat is het, hoe werkt het en wie kan het? Kunnen we verschillende soorten en stijlen leiderschap definiëren? Welke stijl past in welke context? Een fascinerend en - gegeven de internetresultaten - schier onuitputtelijk thema.

In ons werkgebied van persoonlijke - en organisatieontwikkeling vormt Leiderschap een belangrijk onderdeel. Wij werken daarbij vanuit een aantal thema’s die we voor Leiderschap van belang achten. Niet vanuit één vast model voor Leiderschap, maar altijd vanuit de thematiek, opgaven en organisatiecontext die wij van belang achten voor het manifesteren en ontwikkelen van Leiderschap. Omdat we met opzet niet vanuit één vast model willen werken, vragen we deelnemers aan leiderschapstrajecten altijd wat zij er zelf onder verstaan en welke elementen zij van belang vinden. Iedere cursist die voor dit thema intekent, kent immers zelf leidinggevenden en leiders en is daarmee op z’n minst ervaringsdeskundige in het ondergaan van leiderschap. Geen slechte start voor wie de stap van *‘leiderschap ondergaan’* naar *‘leiderschap utoefenen’* wil maken. Mensen weten vrij nauwkeurig aan te geven welk (soort) leiderschap hen aanspreekt en ook hoe ze het zelf bij voorkeur niet zouden willen invullen. Voorbeelden genoeg.

Uit de antwoorden van honderden cursisten, aangevuld met onze eigen ideeën en ervaringen, alsook veel literatuur, komen wij tot enkele belangrijke thema's die het leiderschap vorm en inhoud geven. Vanuit die thema's hebben wij dit cahier geschreven.

In het eerste gedeelte vindt u een fabel, een vorm waarin we op luchtige en herkenbare wijze de belangrijkste thema's voor Leiderschap tot leven wekken.

In het tweede gedeelte van het cahier hebben we een drietal thema's inhoudelijk beschreven. We kiezen daar bewust voor een selectie van thema's die wij het meest van belang vinden. Die selectie weerspiegelt onze visie op Leiderschap en geeft u ook inzicht in de wijze waarop wij daar in onze leiderschapsprogramma's vorm en inhoud aan geven.

Wij wensen u veel leesplezier, herkenning en ontdekking!



## EINDE EN EEN NIEUW BEGIN



In één moment van onoplettendheid was het gebeurd. De Leider van de Zebra's stond aan de rand van de waterpoel en na een lange trek door de savannen van de Serengeti boog hij zijn kop voorover om als eerste uit de groep van honderden zebra's van het zoete water te drinken. Was het omdat de schemer al inzette? Of was het omdat de Zebra's vermoeid waren van de lange tocht door het dorre grasland? Geen van de beesten zag dat er achter wat takken twee bolletjes zonder enige rimpeling te veroorzaken uit het water kwamen. De krokodil bleef verder onzichtbaar en naderde de waterrand. Met een krachtige sprong kwam hij uit een fontein van water tevoorschijn en greep met zijn enorme kaken de voorpoten van de Leider. Die probeerde uit alle macht om zich met zijn achterpoten schrap te zetten, maar de krokodil had zijn voorpoten al gebroken en met een razendsnelle tweede beet greep hij de Leider in zijn nek. Bloed vermengd met schuimend water en modder spatte in het rond, de klappen van de twee beesten op het water klonken tot ver in de omtrek. Alle zebra's stonden heel even doodstil, waarna ze zich in paniek omdraaiden en de honderden beesten zich botsend en stampend terugtrokken van de waterrand. De Leider lag levenloos in de kaken van de krokodil die zich met een paar slagen van zijn lichaam dieper het water in bewoog. Alsof er niets gebeurd was, sloot het water zich om de jager en zijn prooi, een enkele rimpeling doofde snel uit en de poel weerspiegelde weer de geelrode kleur van de avondzon en de wolken.

Daags na het verdwijnen van de Leider trok één van de drachtige merries zich terug om een jong te werpen. Zebra's zijn erg kwetsbaar op zo'n moment; hyena's en leeuwen trekken voortdurend zenuwachtig rond de kudde omdat ze weten dat een drachtige merrie kansloos is

als ze ligt te baren. Maar de magie van de natuur heeft Zebra's geleerd om dat binnen vijftien minuten te doen. Zodra het jong op de grond naast de merrie lag, begon de moeder het veulen schoon te likken. Het veulentje schokte en rolde wat en begon direct met zijn voorpoten in de aarde te krabben. Toen de voorpoten vaste grip hadden, strekte het ook de achterpoten en richtte zich voorzichtig op. Een paar minuten na de geboorte stonden de moeder en haar veulen naast elkaar. Het veulen had een regelmatig patroon van lichtbruine strepen die zacht afstaken tegen de helder witte basis van zijn vacht. Ze zouden nog enige dagen aan de rand van de kudde blijven. Veilig genoeg om de beschutting van de grote groep te hebben en toch op enige afstand om het veulen te laten wennen aan zijn moeder en haar unieke patroon van strepen nooit meer te vergeten. En waar andere veulens normaal enkele dagen nodig hebben om dat patroon te leren, kon dit zebrajong al na een dag zijn moeder feilloos herkennen. Het herkennen van het unieke patroon van elke zebra zou een bijzonder talent blijken, dat hem nog veel zou brengen.



## “WAAROM IK?”



De jonge zebra met het bijzondere talent voor het herkennen van streepjespatronen groeide op als alle andere zebrajongen. Dicht bij de grote groep blijven en meelopen met de trek door het grote Serengetigebied was vanaf de eerste dag vanzelfsprekend.

Zebra's kunnen goed leven in kale gebieden met enkel gras. Ze hebben een zeer lang darmkanaal dat het dorre en taaie gras goed kan verteren. Alleen gnoes - de wildebeesten - hebben een vergelijkbare bouw en zij zijn de eeuwige metgezellen van de zebra's op de Serengeti, wat 'onmetelijke vlakten' in het Masai betekent. Zebra's trekken elk jaar in een volmaakte cirkel door het gebied, van Noord naar Oost, naar Zuid en naar West en aan het einde van het jaar weer terug naar het Noorden. Altijd op zoek naar gras en water. En omdat zebra's een favoriete prooi van leeuwen, luipaarden en hyena's zijn, trekken die dieren met de kuddes van honderden zebra's mee. De trek door het 30.000 km<sup>2</sup> grote gebied is uniek, het is de grootste jaarlijkse migratie van dieren in de wereld.

De jonge zebra maakte dagelijks gebruik van zijn unieke talent om andere zebra's te herkennen aan hun strepen. Hij vond verloren jonge dieren en bracht ze terug bij hun moeder en hij kon ook altijd vertellen welk dier door leeuwen of een groep hyena's gedood was. Hij bewoog zich dwars door de enorme kudde en wist toch elke dag weer terug te keren naar zijn moeder. Veel zebra's leerden hem kennen door zijn dagelijkse tochten binnen de kudde en door nog één bijzondere eigenschap: zijn kleur! Bij de geboorte zijn de strepen van een zebra bruin en na enkele weken worden de bruine strepen langzaam maar zeker zwart. De zwarte strepen van een zebra hebben een duidelijke functie: ze verwarren

het zicht van hun grootste vijand, de leeuwen. Door de strepen kunnen leeuwen niet goed zien waar de ene zebra ophoudt en de andere begint. Zolang ze in de kudde blijven, zien leeuwen de zebra's als één massief beeld van zwarte en witte strepen en blijven ze op afstand. Ze jagen alleen op een zebra die op enige afstand van de kudde staat en te identificeren is.

De jonge zebra met het speciale talent ontwikkelde zich anders dan andere jongen. Na een paar weken begon de donkerbruine kleur van zijn strepen lichter te worden en na nog een maand waren ze donkerrood. 'Ekundu' werd zijn naam, wat 'rood' betekent in het Swahili en de taal van de Masai. Ekundu werd een populaire zebra. Hij was vrolijk, speels en kon veel grappen maken doordat hij van veel zebra's wist waar ze uithingen of wat ze uitspookten. Als je iets wilde weten over een andere zebra, moest je bij Ekundu zijn.

Al snel gebruikte Ekundu zijn bijzondere talent om groepen zebra's te verzamelen en naar de goede gronden te sturen. Hij wist wie voedsel nodig had of al voldoende gegeten had. Hij wist steeds meer over de conditie en behoeften van de kudde. Zo veel, dat de stamoudsten hem na een paar seizoenen vroegen wat hij in al zijn speelsheid nooit verwacht had: of hij de nieuwe leider van de kudde wilde worden. "Waarom ik?", vroeg Ekundu. "Het is wel handig dat ik zebra's kan herkennen, maar dat is toch niet genoeg om leider te zijn? En kan ik dat wel, leider zijn?"

De stamoudsten die op zoek naar een nieuwe leider een kuddeschouw hadden verricht, moesten glimlachen om de twijfel van Ekundu. Ze vonden zijn twijfel een goed teken. Ook zij wisten dat het talent om zebra's te herkennen niet voldoende zou zijn om uit te groeien tot een groot leider. Daar was meer voor nodig. Maar in het gemak waarmee Ekundu zich tussen de andere zebra's bewoog, zagen zij veel talent om de gehele kudde zebra's te sturen, want alle zebra's volgden zijn instructies gewoon op. Ze accepteerden Ekundu en luisterden naar hem. Ekundu kon zebra's over de streep trekken en dat niet iedereen dat lukt, wisten de oudsten maar al te goed.

"We hebben na de dood van je vader, de grote Leider, alleen maar interim-hengsten gehad en dat werkt voor de korte termijn, maar we missen nu écht leiderschap naar de toekomst. En dat kan alleen maar van één van ons komen. We moeten nu kiezen voor een nieuwe leider die door alle zebra's geaccepteerd wordt. Iemand die we allemaal kennen, en dat ben jij", zei één van de stamoudsten.

"Klopt," zei Ekundu, "maar omdat ik die club pyamapaarden een beetje makkelijk van de ene bron naar de andere krijg, wil toch nog niet zeggen dat ik een leider ben?" Als je een zebra met zijn naam aanspreekt, doet hij meestal wel wat je zegt. Ook al zijn het kudde-dieren, ze hebben allemaal een eigen naam en ze denken allemaal dat ze een eigen wil hebben, hoewel ze meestal gewoon met hun neus achter de staart van een ander aan lopen. Dus die eigen wil valt wel mee, hoor, als je ze maar bij hun naam noemt. En ik weet die namen omdat ik ze allemaal herken, ik weet wie 'wie' is op de vlakte."

"Dat is juist," zeiden de oudste zebra's, "maar het betekent in ieder geval dat er naar jou geluisterd wordt en dat is een erg belangrijk punt. Het enige wat je nu nog moet leren, is waar je ze naartoe wilt sturen en waarom je dat wilt. Wij geloven dat jij dat kunt leren, Ekundu. Niemand is een leider van geboorte, maar sommigen kunnen het worden. Jij bent er daar één van - geloven wij - en we zullen je een nieuwe naam geven: **Jumbe**, wat leider betekent."

"Hmm," dacht Ekundu, "bedankt voor de eer en voor de naam, maar nou weet ik nog steeds niet wat ik als leider te doen heb en nog minder wat ik te leren heb om een goede leider te worden. En wat is dan mijn taak als leider? Wat is er anders te doen dan jaar-in-jaar-uit het rondje door de Serengeti te maken? Beetje sturen hier, beetje duwen daar, zorgen dat ze elke dag een beetje doorlopen, meer is het toch niet?"

"We hebben wel een opgave voor je, Jumbe," zeiden de stamoudsten die stug doorgingen met Ekundu bij zijn nieuwe naam te noemen, "en dat heeft te maken met onze jaarlijkse tocht. De kudde dreigt té groot te worden; binnen afzienbare tijd helpt het niet meer om steeds verder te trekken naar gebieden waar het geregend heeft, dan vreten we met

z'n allen gewoon te veel gras. Wij denken dat jij ons kunt helpen om een oplossing voor dit probleem te vinden, Jumbe. Misschien moeten we de vaste patronen van onze trek door het gebied verlaten en op zoek gaan naar... naar... naar iets anders, dat zou jij als leider moeten doen”, zo besloten de stamoudsten. “Een leider is de zebra waar de anderen vertrouwen in hebben, die ze willen volgen en veel zebra's vertrouwen op jouw talent. Als jij iets wilt en dat ook uitstraalt, volgen de anderen vanzelf. Dat heb je tot nu toe wel bewezen.”

De stamoudsten keken met een schuin hoofd of Jumbe het compliment ook werkelijk wilde aannemen.

“Fijn,” zei Jumbe, “ik heb een talent waar ik niet om gevraagd heb en een andere kleur strepen waar ik evenmin om gevraagd heb. En daarom mag ik bedenken hoe we die overbekudding oplossen en hoe ik ze daarin meekrijg?”

“Ja,” zeiden de oudsten in koor, “effectief *managen* kun jij wel, maar managen is regelen van *wat er is*. Leiderschap is het creëren van *wat er zou kunnen zijn*. Bedenk hoe we dit gaan oplossen en draag dat uit, creëer een hoopvol beeld van hoe de toekomst er voor ons zebra's uit kan zien, Jumbe, en je zult zien dat de dieren je dan volgen.”

“Dat soort verhalen heeft de neiging om heel erg vaag te worden, is mijn ervaring,” reageerde Jumbe. “Dat wordt nog een hele opgave om daar een concreet verhaal van te maken waar zebra's écht wat mee kunnen.” “Het is goed dat je dat nu al door hebt”, zeiden de stamoudsten die langzaam het gevoel kregen dat Jumbe de taak op zich ging nemen.

Dat was ook zo. Het begon Jumbe wel wat te lijken. Ook omdat hij het probleem van de te grote kudde wel herkende. En hij kon het weten, want hij zag dagelijks hoeveel nieuwe streepjespatronen erbij kwamen in de kudde. Allemaal nieuwe zebra's. En het gras groeide niet harder dan andere jaren, integendeel. Het was ook wel een uitdaging, vond hij. Maar de tijd begon te dringen en dat betekende dat hij snel aan de slag moest. Veel tijd om van alles en nog wat te leren over leiderschap was er niet. En Jumbe dacht na over wat hij te leren had. En van wie hij dat kon leren. Hadden de stamoudsten daar soms nog ideeën over?

## LEREN VOOR LEIDERSCHAP



Jumbe vroeg aan de stamoudsten wat zij hem nog mee konden geven aan kennis of inzichten. Hij vroeg welke kwaliteiten de leider eigenlijk moest hebben, want daar had hij nog nooit over nagedacht. Zelf had Jumbe talent voor het herkennen van zebra's strepen en hij kon goed

namen onthouden. Maar wat was er nog meer nodig aan talenten om een succesvolle leider te zijn?

“Talent is ook maar één ding,” zeiden de stamoudsten, “en veel zebra's overschatten het belang van talent, want talent zonder inzet en toewijding is helemaal niets. Als je kijkt naar wie werkelijk succesvol is - in wat dan ook - zie je dat het altijd gaat om een dier dat wel talent heeft voor iets, maar zijn talent vooral oefent en ontwikkelt door er jarenlang en iedere dag weer mee bezig te zijn. Dat is toewijding. Wil je succes hebben met een bepaald talent, dan zul je je er helemaal op moeten richten en er veel energie en tijd insteken. Talent bepaalt wat je gemakkelijk aangaat en wat je gemakkelijk leert. Maar het succes komt door niets anders dan hard werken aan en met je talenten. Talent alleen is niets, talent in combinatie met toewijding en ambitie is alles.”

Jumbe was even stil. Talent deed er dus wel toe, maar eigenlijk ook weer niet zo veel. Dat stelde hem gerust, want daarmee werden ontbrekende talenten minder belangrijk. Maar tegelijk werd hij ook een beetje ongerust: het talent dat hij wél had, was ook geen garantie. Viel er misschien iets over te lezen of zo?

“We zullen je verder helpen”, zeiden de stamoudsten. “Als een zebra honger heeft, kun je hem gras voeren. Als je hem leert hoe hij gras kan vinden, kan hij zichzelf voeden. Maar als je hem leert leren, kan hij nog eens wat anders eten dan gras. We zullen je vertellen hoe je





als leider het beste kunt leren. Maar houd er rekening mee dat je de grootste lessen zelf moet ontdekken. Boeken lezen kan helpen want het kan je inzichten geven en op ideeën brengen, maar het gevaar bestaat dat je in je onzekerheid denkt dat je leiderschap kunt kopiëren van een ander. Dat werkt niet, dan word je een karaoke-manager, zo eentje die een liedje balkt waarvan iedereen direct hoort dat het niet van hemzelf is. Op z'n best word je dan een heel slechte kopie van jezelf. Begin er niet aan.”

“Als jullie zo doorgaan, schiet het lekker op”, zei Jumbe en hij werd nu toch lichtelijk ongerust. “Met talent alleen red ik het niet en leren uit boekjes is ook maar een beperkt succes. Gaan jullie me ook nog vertellen waar ik het wél moet zoeken?”

“Werkelijke leiders leren het meest van uitdagende situaties en van gesprekken met andere leiders”, zeiden de stamoudsten. “Laten we je niet vertellen wát je moet leren, maar hÓe je het beste kunt leren.”

Jumbes oren stonden nu spits omhoog, vastbesloten als hij was om niets te missen van wat er nu gezegd ging worden.

“Leer door steeds je eigen grenzen te verleggen en leer door de wil om werkelijk de top te willen halen. Dat is één. En twee: leer van andere leiders door met ze in gesprek te gaan en samen naar de vraagstukken te kijken die jullie gemeenschappelijk hebben. Denk niet dat de problemen die je tegenkomt alleen voor jou bestemd zijn. Met andere leiders praten over wat je bezighoudt en wat je tegenkomt, is leerzamer dan alle theorieën en boeken bij elkaar. Maar pas op: zoek geen leiders die jou vertellen hoe het moet. Zoek andere leiders die je begrijpen en jou helpen door vragen aan je te stellen. Dat zijn de besten als je wilt leren.”

Jumbe zag het al voor zich: samen met de grote leiders van de leeuwen en de olifanten om een kampvuur zitten. Gevaarlijk wellicht, maar in ieder geval een opwindend vooruitzicht.

“Werkelijk talent zoekt ook zijn eigen feedback, want zonder feedback is het lastig om te leren. Leer daarom niet alleen van andere leiders, maar ook van je onderdanen, ook al zullen ze het moeilijk vinden om je direct te zeggen wat ze vinden. Sta open voor hun ervaringen en hun

mening en zoek naar een manier waarop je ze kunt verstaan. Dat is de derde manier. En tot slot: leer van tegenslag! Leer van elke ramp die je hebt meegemaakt, onderzoek hoe je daarmee bent omgegaan en wat je daar nu mee kunt doen.”

Jumbe dacht aan de allereerste en zo bepalende ramp in zijn leven die zich al afspeelde vlak voordat hij geboren werd. De dood van zijn vader, de grote Leider. Hoe kon hij daar nu nog iets van leren?

## VERLEIDEN MET EEN DROOM



Jumbe begon aan zijn taak als leider zonder veel tamtam te maken. Hij wilde rustig beginnen en eerst eens samen met wat belangrijke en minder belangrijke zebra's ontspannen grazen over wat zij vonden van het vraagstuk van de overbekudding.

Wat hem onder dat grazen opviel, was dat iedereen het probleem wel aan zag komen, maar ook dat iedereen wat stil werd als het om een idee of een oplossing moest gaan.

“Ze snappen allemaal wel dat het straks ergens helemaal fout kan gaan,” dacht Jumbe, “maar het lijkt wel alsof ze allemaal bevroren als het om de oplossing gaat, alsof ze er niet aan willen denken.”

Geen van de zebra's had er bezwaar tegen dat Jumbe nu als leider was aangesteld. Integendeel, ze wensten hem succes en zegden allemaal toe dat ze hem best wilden helpen.

“Okay,” dacht Jumbe, “het gaat ze er dus kennelijk niet om wie precies de leider is, als ze maar het idee hebben dat het iemand is in wie ze vertrouwen kunnen hebben en die aan de slag gaat. Het gaat niet echt om mijn persoon, het gaat ze in eerste instantie om het effect dat ik als Leider bereik.”

Na die eerste dagen van grazen en uitwisselen vond Jumbe het tijd om met iets van een plan te komen. Hij had zelf al wel een oplossing voor ogen: of de kudde moest drastisch kleiner worden - wat nooit vanzelf zou gaan - of ze moesten de kudde opsplitsen en voor een deel van de kudde een nieuw gebied ontdekken. En ook dat zou niet vanzelf gaan, want kuddedieren houden er niet van zich op te splitsen. Hoe zou hij ze mee kunnen krijgen in die oplossing? Dwingen en bevelen geven zou niet helpen, want zebra's zijn allergisch voor iemand die op z'n strepen gaat staan. Verleiden dan maar? Maar hoe? Jumbe herinnerde zich het advies van de stamoudsten en bedacht dat het tijd werd om andere leiders te raadplegen over hoe hij dit aan moest pakken.



LEIDERS PRATEN BIJ...

Jumbe had daarvoor vijf dieren op het oog: een paar hele grote en ook hele kleine; hij wilde een zo divers mogelijk team om te raadplegen. Nadat hij ze gevraagd had, kwamen de leiders van de leeuwen, de olifanten, de giraffes, de ganzen en de mieren bijeen om hem te helpen met zijn vraag. Hij hoopte dat de leeuw niet al te hongerig was en zich een beetje in zou houden. Jumbe miste de beschutting van de kudde en had het gevoel dat hij zich in deze kring letterlijk en figuurlijk bloot zou geven. Spannend, maar niet ongevaarlijk.

Het was een interessant gezelschap dat daar rond een kampvuur zat. De olifant breedde uit, de leeuw lui en verveeld languit liggend, de giraffe afwezig in de verte starend en de mier en de gans wat onrustig met de blik voortdurend op de grote beesten tegenover hen gericht. Jumbe had het probleem uitgelegd en vroeg wat de anderen ervan vonden.

“Hmm,” sprak Olifant, “ik herken het, ook wij hebben er last van, we moeten in steeds grotere bogen rond ons gebied trekken om bladeren en gras te vinden.”

“Mij maakt het niet uit,” zei Leeuw geeuwend, “waar zebra’s en gnoes zijn, is voor ons leeuwen genoeg te eten. En verzwakte zebra’s die te weinig voedsel hebben, zijn voor ons gemakkelijker te pakken. Sorry, het is niet mijn probleem, maar ik snap wel dat het voor jullie lastig wordt.”

“Bedankt voor het begrip,” dacht Jumbe, “maar dat helpt me niet echt.”

Hij keek naar Gans en Mier of die soms wat te melden hadden. Mier drementelde onrustig heen en weer.

“Ik ben hier namens de mieren, maar omdat wij mieren niet echt één leider hebben, kan ik ook niet vertellen wat ik als leider zou doen. Ik kan je wel vertellen hoe het komt dat wij zo goed samenwerken, maar of dat jou nu helpt?”

Gans keek met een schuin hoofd langs de kring van Leiders.

“Bij ons is er ook niet echt één leider”, zei Gans. “Als wij in een trek zitten kan iedereen de leidersrol op zich nemen. Wie voorop vliegt in

de formatie, is op dat moment de leider. Het maakt niet uit wie dat is, want we weten allemaal waar we naartoe moeten. Bij ons is de leider vervangbaar. We zorgen wel dat iedereen in de formatie blijft en als er iemand dreigt achter te blijven, zijn er altijd twee ganzen die hem weer op gaan halen. De richting van de vlucht is bij ons net zo belangrijk als de boel bij elkaar houden.”

De gans haalde even adem en keek Jumbe aan.

“Ik weet niet of jij iets hebt, aan alles wat er nu gezegd is, Jumbe. Jou vertellen wat wij zouden doen lijkt me niet de beste manier om je te helpen. Misschien moeten we het anders doen. Mag ik jou eens een vraag stellen? Als jouw zebra's het probleem onderkennen, hebben ze dan een beeld van wat de oplossing zou kunnen zijn? Kunnen ze zich er iets bij voorstellen? Ik bedoel, als je ze wilt verleiden kan het maar beter een aantrekkelijk beeld zijn.”

“Ik heb wel een oplossing en een idee hoe we daar moeten komen, een soort plan, als je dat bedoelt”, zei Jumbe.

“Neen, neen, dat is precies wat ik niet bedoel. Ooit gehoord van Martin Luther King? Bij de mensen een beroemd persoon; zijn voorouders kwamen ook uit deze buurt. Hij hield eens een onvergetelijke toespraak met legendarische woorden. Ieder mens die je ernaar vraagt kent ze: *I have a dream, that one day ...!*”

“Kijk,” vervolgde Gans, “het gaat om die droom, dat beeld, want stel je voor dat Martin Luther King daar had gestaan en vol vuur had gezegd: *wij hebben een vijfjarenplan!* Had iemand zich dat nu nog herinnerd, denk je?”

Jumbe snapte het, hij moest de kudde verleiden door een aantrekkelijk beeld van de toekomst te schetsen. Giraffe, die zich wat afzijdig had gehouden, leek nu wakker te worden en mengde zich in het gesprek. “Interessant,” mompelde hij met een takje nog tussen zijn grote lippen, “dat is wat een leider moet doen, z'n nek uitsteken en dat stipje op de horizon aanwijzen. Het stipje zien, lukt mij meestal wel, maar om het over te brengen op de kudde, daar moet ik altijd wel mijn best voor doen. Ik zie, ik zie, wat jij straks ook gaat zien, zo heet dat spel.



Wij giraffes hebben daar een motto voor: met je kop in de wolken om dromen te ontdekken en met je poten in de aarde om het contact met de realiteit niet te verliezen. Tussen die uitersten zit je opdracht: het beeld van de toekomst vertalen naar de werkvloer en ze er zo enthousiast voor maken dat ze de eerste stap gaan zetten!”

“Okay, dus ik moet dat beeld van die oplossing zó aantrekkelijk maken dat iedereen er enthousiast van wordt,” zei Jumbe.

“Klopt,” zei Giraffe, “maar maak ze ook eerst nog bewuster van het probleem. Niet vanuit jouw wanhoop en inzichten, maar kom met de feiten. Laat die voor zich spreken en zie ze onder ogen. Zorg ervoor dat het niet alleen jouw probleem is, maar een probleem van iedereen. Feiten op een rij zetten en zelf conclusies laten trekken. Als jouw zebra’s de feiten kennen, kom jij met je beeld van de oplossing, met die stip aan de horizon waar het naartoe moet.”

“Wacht even,” zei Jumbe, “stel nu dat ik het mis heb? Dat die stip niet de juiste was en dat mijn visie op de toekomst een verkeerde is?”

En hij maakte een terugtrekkend gebaar.

“Je moet niet zo moeilijk doen over visie, het is jouw voorstelling van hoe de toekomst eruit zou kunnen zien, niet jouw voorspelling. Visie is een verbeeld en verwoord verlangen, kom met het verhaal van wat er zou kunnen zijn. En als je daar zelf ook achter staat, zul je zien dat het anderen inspireert. Dat ze er zin in krijgen. Leiderschap is zebra’s meenemen naar een toekomst die er zou kunnen zijn. Dat is toch wat je wilt?”

Jumbe zag het nu helemaal voor zich: een bijeenkomst met alle zebra’s voor wie hij zijn verhaal zou houden en de droom schetsen van een nieuw gebied waarnaar ze op zoek zouden gaan en waar een deel van de kudde een nieuw bestaan op zou bouwen. Hij voelde zijn enthousiasme groeien.

Toen ze wegliepen van het kampvuur kwam Gans naar Jumbe toe.

“Nog even voor een volgende keer”, zei Gans. “Als je nog eens zo’n gesprek rond een kampvuur wilt, kun je Leeuw maar beter niet meer uitnodigen. Ik bedoel, hij stelt geen vragen en hij draagt ook niets bij.

En om eerlijk te zijn, bij die leeuwen doen de vrouwtjes al het werk. Die leider zit daar alleen maar een beetje voor de vorm. Hij is ook heel onhandig bij het jagen, want door z’n grote kop met die wilde manen ziet ieder dier hem al van mijlen ver aankomen. Daarom laten die vrouwtjes hem altijd thuis als ze gaan jagen, snap je?”

Mier, die ook een stukje meeliep, moest grinniken om wat Gans over Leeuw vertelde en voegde er nog aan toe:

“Bij de olifanten is het niet veel anders, hoor! Die mannetjes zijn wel groot en zwaar, maar het zijn de vrouwtjes die de dienst uitmaken en al het werk doen. Als je er beslist een olifant bij wilt hebben, zou ik eens een vrouwtje vragen. Die weten veel meer van dienend leiderschap dan die dikkerd daar.”

Mier en Gans liepen lachend weg. Jumbe keek nog eens naar Leeuw en Olifant, ze zagen er beiden inderdaad niet uit als Leiders die nieuwe en grazige weiden zouden ontdekken. En ook hij moest zachtjes lachen om wat die twee kleine dieren hadden gezegd.

Giraffe was het ontgaan, die stond al weer in de verte te staren.

**I HAVE A DREAM!**



## FRAPPER TOUJOURS!



Het ziet er zo leuk uit: springende zebra's die in een soort van dansje om elkaar heen draaien en naar elkaars hielen happen. Maar de dagelijkse realiteit van de natuur op de Serengeti is harder. Ook al ziet het er speels uit, in werkelijkheid gaat het om een gevaarlijk ritueel waarin zebra's elkaar in de onderbenen en hielen bijten. Er zit meer agressie in dan je in eerste instantie denkt en wat erger is: na een rake beet is de zebra mank en kan hij een paar dagen niet meer goed lopen en zeker niet meer de zestig kilometer per uur halen die nodig is op de vlucht voor een leeuw of jachtluipaard. Een manke zebra is een zekere prooi voor alle grote roofdieren en ten dode opgeschreven.

Je zag in de kudde steeds meer zebra's die om elkaar heen draaiden en elkaar probeerden te bijten. Jumbe wist wat dit betekende: steeds meer onderlinge agressie. En dat kwam dit keer niet door de paringstijd, ook dat wist hij. De dieren werden agressiever, omdat er steeds minder gras te vinden was. Er werd gevochten om territorium en voedsel. Het was een teken dat de overbekudding sneller toenam dan iedereen had verwacht.

Jumbe maakte zijn verhaal van de feiten en de droom: het vinden van een nieuw gebied waar een deel van de kudde naartoe zou gaan en in overvloed leven. De rest zou hier blijven en dan ook voldoende eten kunnen vinden. Hij hield zijn toespraak met passie en vuur! Hij noemde de feiten, beschreef wat iedereen met eigen ogen kon zien en vertelde daarna zijn droom aan de grote kudde zebra's.

"Zebra's, stel je voor dat ...", zei hij, en hij nam de hele kudde mee in zijn verbeelding van een mooie toekomst. Het werkte, de dieren raakten enthousiast en het beeld van de nieuwe gebieden dook steeds weer op in de gesprekken die de zebra's met elkaar voerden.

Maar daarna gebeurde er weinig, merkte Jumbe. Een enkeling begon te vragen wat nou de bedoeling was en Jumbe dacht: dat heb ik ze toch duidelijk verteld? Wat gaat er nou mis?

Jumbe riep een clubje van jonge zebra's bij elkaar.

"Ik wil van jullie weten wat je vindt van wat ik verteld heb", zei hij. "En dan niet zo'n laf complimentje of zo, maar wat je er écht van vindt." Het klonk bijna streng en de jonge zebra's stonden schuchter in een kring en keken hem nauwelijks aan.

"Tja," zei een zebra, "misschien vinden we het wel goed zo, of vinden we er eigenlijk helemaal niet zo veel van ..."

"Onzin", zei Jumbe. "Natuurlijk vinden jullie er wat van. Waarom doen jullie zo moeilijk om het me te zeggen?"

"Nou ja, uh, tegen de Leider zeggen wat ik echt vind, doe ik niet zo gauw. Ik bedoel, jij bent en blijft natuurlijk wel de leider en jij gaat over wel of niet eten, over wel of niet vertrekken, over wel of niet naar een ander gebied op zoek gaan. Jij bepaalt alles, ook onze bestemming. En tegen zo iemand zeg ik niet zo gemakkelijk wat ik ervan vind. Kun jij je dat voorstellen?"

Jumbe moest even slikken, want dit was niet wat hij wilde horen. Maar hij beseftte ook dat het wel waar was. Hij had al gemerkt dat andere zebra's die eerder heel open en spontaan tegen hem waren, na het begin van zijn leiderschap opeens voorzichtiger en beleefder waren. Afwachtend ook, zonder dat Jumbe dat wilde. En ook al probeerde hij de ander te bewegen om weer spontaan en informeel te zijn, het lukte maar zelden. Jumbe kreeg een idee en zei tegen de stille groep jonge zebra's: "Roddelen jullie wel eens, bijvoorbeeld over elkaar of andere zebra's uit de kudde?"

De zebra's keken elkaar ondeugend aan, Jumbe had een goed punt te pakken.

"Nou uhh, ik niet, maar hij daar wel", zei een ondeugende zebra en alle anderen moesten lachen.

"Okay, dat is dan duidelijk, jullie roddelen allemaal wel eens", zei Jumbe. "Als jullie dat nou eens doen waar ik bij ben, bijvoorbeeld dat



ik m'n hoofd de andere kant opdraai en dat jullie achter mijn rug hardop zeggen wat je denkt en vindt en alle foute grappen maken die je anders voor je houdt. Dan weet ik wat jullie echt vinden, zonder dat ik weet wie het gezegd heeft. Is dat wat?"

De jonge zebra's gniffelden om het voorstel, maar durfden eigenlijk geen 'nee' te zeggen.

"Okay dan, als u maar wel een blinddoek om doet, dat u ons echt niet kunt zien," zei er nog een.

Het was de eerste keer dat er iemand 'U' zei tegen Jumbe. Hij liet het maar zo, er waren belangrijker dingen te doen.

Jumbe zat met een grote zwarte doek om zijn hoofd geknoopt en met zijn rug naar de groep zebra's gekeerd. Die kwamen langzaam maar zeker op gang, de eerste grappen waren al gemaakt en de toon waarop ze spraken werd luider.

"Een zebra laten oversteken is niet zo makkelijk!" grapte er een.

"Het was wel een goed verhaal, dat van die droom, maar wat ik er nu mee moet, weet ik echt niet!"

"Ik denk alleen nog maar aan dat sappige gras, hééérlijk!"

"Om eerlijk te zijn, ik ben het hele verhaal al weer een beetje kwijt"

"Ik zou niet weten wat het nou betekent voor wat ik elke dag doe; die droom was leuk en inspirerend, maar het grootste deel van de dag ben ik gewoon wakker en wil ik eten"

"Ik ben wel benieuwd wat Jumbe nu verder verzint, hoe die droom verder gaat!"

Na deze laatste opmerking werd het Jumbe duidelijk dat het beeld van de droom wel overgekomen was, maar dat ze niet snaptten wat ze ervoor moesten doen. Ze hadden geen idee van de eerste stap die ze moesten zetten om iets van die droom te realiseren. Hij besepte dat de droom voornamelijk *zijn* droom was; hij had die verzonnen. Ze maakten geen enkele verbinding tussen de droom en wat ze ervoor moesten doen, er was geen verbinding met hun dagelijkse werk. Jumbe vroeg zich af of hij de droom wellicht wat te veel in zijn eentje had bedacht.

Hij vroeg het aan de jonge zebra's.

“Had ik jullie meer moeten betrekken bij het hele verhaal? Jullie moeten vragen hoe jullie de toekomst zien?”

De jonge zebra's schrokken even van de stem die vanonder de blinddoek vandaan kwam, ze waren in hun enthousiaste roddelen bijna vergeten dat Jumbe daar zat.

“We hebben daar best wel ideeën over, maar het grote verhaal moet toch van jou komen, Jumbe, jij wordt ervoor betaald, tenslotte.

Misschien kun je ons wat meer betrekken bij de uitwerking van dat idee, want we snappen niet zo goed hoe ons werk van nu zich verhoudt tot wat jij in de toekomst ziet. Hoe kunnen we eraan bijdragen om de droom tot werkelijkheid te maken, kun je dat uitleggen? Dat zou ons helpen en als we kijken naar alle andere zebra's, dan denk ik dat je het hele verhaal van die droom veel vaker moet vertellen. Eén keer op die rots klimmen en het presenteren is niet genoeg. Je moet het elke dag weer vertellen, aan iedereen die je tegenkomt. En jij kunt zien of je iedereen gehad hebt, want jij kunt de streepjes lezen.”

*Frappier toujours*, dacht Jumbe, je moet het dus blijven vertellen en er met iedereen over in gesprek gaan. En als dat verlangen naar die andere grasvelden eenmaal groot genoeg is en écht van henzelf, gaan ze misschien zelf wel verzinnen hoe ze er kunnen komen. Maar voor dit moment, dacht Jumbe, moet ik zorgen dat ze hun huidige taken meer afstemmen op het bereiken van de droom. Wil er werkelijk wat gebeuren, dan moeten we de feiten laten zien, de visie uitdragen en de eerste stap zetten.





## HET WAS TOCH DUIDELIJK?



Jumbe vertelde keer op keer aan groepen zebra's wat de bedoeling was. Hij herhaalde het vooruitzicht van een nieuw gebied waar een deel van de kudde naar toe zou trekken. En dat het nodig was om erop uit te trekken en nieuwe gebieden te ontdekken, wat beslist niet zonder gevaar was.

Je wist nooit wat voor vijanden je tegen kon komen, dus er was moed voor nodig om erop uit te trekken. Dat beseft Jumbe wel degelijk. Hij had van de Gans geleerd dat er per verkenningstocht drie zebra's op pad moesten, zodat er altijd twee zebra's beschikbaar waren om een gewonde of zieke zebra te beschermen en terug te brengen. "Maar hoe," vroeg Jumbe aan Mier, "stuur ik al die drietallen zebra's de goede kant op?"

Mier bood uitkomst met een even wijze als nuchtere oplossing. Je hebt een hele grote groep, dat lijkt lastig maar het heeft ook één heel groot voordeel: als je heel veel zebra's hebt aan wie je leiding geeft, heb je ook héél veel zebra's om aan te delegeren! Wees duidelijk in wat je gedaan wilt hebben en delegeer die opdracht aan een groep van kundige zebra's die begrijpen wat je wilt. Jouw talent is dat je kwaliteiten kunt herkennen; de volgende stap is vertrouwen op die kwaliteiten."

Jumbe selecteerde een aantal sterke merries en hengsten en maakte gemengde groepen die op hun beurt drietallen zouden samenstellen.

De drietallen van zebra's maakten verre verkenningen en trokken verder weg uit het gebied dan een zebra ooit had gedaan. Maar Jumbe schrok toen de eersten terugkwamen en enthousiast vertelden over waar ze geweest waren.

"We hebben bergen beklommen en genoten van heel fraaie uitzichten!" Jumbe vroeg ze waarom ze in hemelsnaam de bergen ingetrokken waren.

"Omdat jij dat gezegd hebt!"

Jumbe schrok en probeerde zich te herinneren waar en wanneer hij het over bergen gehad had. Het leek hem sterk, want bergen zijn geen natuurlijke omgeving voor een kudde zebra's, althans, niet voor de soort zebra's in het Serengeti gebied. Daarvoor waren ze veel te zwaar gebouwd.

"Je hebt het een keer terloops gezegd, toen je ergens met ons rondliep, dat we misschien iets in de buurt van een bergmassief moesten zoeken ...", zeiden een paar zebra's onzeker. Ook zij begrepen nu dat de resultaten van hun verre verkenning helemaal niet goed vielen bij hun leider.

"Hoe is het mogelijk", sprak Jumbe zachtjes. "Ik laat terloops een suggestie horen, zo maar een idee dat bij me opkomt en dat ik zelf al weer helemaal vergeten ben en dan pakken zij dat op als een instructie, het is toch niet te geloven!"

Maar Jumbe beseftte dat hij dit zeker niet tegen de zojuist teruggekeerde en dodelijk vermoeide zebra's kon zeggen. Het zou té ondanikbaar zijn. Hij voelde zich alsof hij in een soort spagaat zat: werkelijk tevreden zijn over de uitkomsten kon hij niet, maar zijn onvrede laten merken ook niet.

"Toen ik zag waar ze mee terugkwamen, beseftte ik pas wat ik werkelijk voor ogen heb gehad. Ik ben gewoon niet duidelijk geweest, ik heb ze niet goed weggestuurd", zei Jumbe teleurgesteld tegen Mier.

"Komt vaker voor", zei Mier. "Veel leidinggevend en hanteren een soort impliciete normen in hun opdrachten die voor hen zelf ook niet altijd duidelijk zijn. Medewerkers vullen dat dan maar zelf naar beste weten in. Heel vaak stemmen zij op hun beurt ook niet meer met de leider af hoe zij de opdracht hebben begrepen. En zoals dat gaat bij een leider: ondergeschikten pakken elk woordje - ook al is het een losse opmerking - op alsof het een opdracht is."

Jumbe kon niet anders dan beamen wat Mier zei. En die vervolgde met iets wat Jumbe evenmin kon ontkennen.

"Jij hebt als Leider meestal een beter en sneller denkvermogen dan je ondergeschikten en vanuit dat denkvermogen en jouw overzicht ga jij

heel snel naar een bepaalde aanpak. Dat doe jij zó snel, dat je over een heleboel stappen en vooronderstellingen niet meer hoeft na te denken. Het punt is dat je die ook niet meer vertelt aan je medewerkers. Zij missen die stappen niet en ze vragen er ook niet naar. Ze proberen naar beste weten in te vullen wat jij bedoelt. En dat is altijd iets anders dan jij in gedachten had. Feedback op wat ze aan het doen zijn, krijgen ze niet of pas aan het eind als het te laat is.”

Jumbe voelde zich even heel vervelend. Boos op zichzelf, bijna beschaamd tegenover zijn zebra's.

“Laat ik ze eerst maar eens een compliment geven en bedanken”, zei Jumbe. “En alvast nadenken hoe ik ze weer motiveer om naar een werkelijk geschikt gebied te gaan zoeken.”

Mier keek eens goed naar Jumbe en zag dat hij zijn eigen motivatie ook even kwijt was. Hij zag een vermoeide leider, de spirit halfstok. “Trek het je niet aan, Jumbe, je bent moe en dan gaan jullie zebra's zwart-wit denken. Ga eens vroeg slapen, morgen is er een nieuwe dag. Het zit even tegen, maar dat hoort erbij. Bedenk dat goede Leaders juist heel veel leren van tegenslag, want dat zijn de momenten waarop je eigenlijk het sterkst moet zijn. Denk eens na: hoe ga jij met tegenslag om? Wat heb jij van tegenslag in jouw leven geleerd en welke kwaliteiten kun jij nu laten zien?”

Jumbe keek verrast naar Mier. Hoe was het mogelijk dat zo'n klein opdondertje zulke goeie vragen kon stellen?

De volgende ochtend hingen er flarden van nevel over de savanne. Het was windstil en je voelde dat de zon straks in alle kracht zou gaan schijnen op het droge land. Jumbe was vroeg wakker en benutte de rust in de kudde en de stilte op de vlakke om een korte tocht door de bosjes te maken. Hij dacht na over de vraag van Mier: wat had hij geleerd van de grootste tegenslag in zijn leven? Het kostte hem moeite om dat helder te krijgen, maar rustig stappend werd het Jumbe duidelijk. Hij had géén voorbeeld gehad waar het om een vader of leider ging. Lange tijd had Jumbe geleefd met het gevoel dat hij - de zebra zonder vader - het maar in zijn eentje uit moest zoeken,

als een soort opdracht die hij zichzelf had gegeven. Alles wat hij aan talent en kracht in zich had, had hij zelf moeten ontwikkelen. Jumbe had ervoor gekozen om zijn talent - patronen herkennen - elke dag te oefenen en op deze wijze veel dieren te leren kennen. Hij was daarin zijn eigen gang gegaan, had weliswaar veel contacten en was een populaire zebra, maar hij was altijd wel in zijn eentje op pad. Werkelijk samenspelen of echt samenwerken was hem eigenlijk vreemd. Misschien had zijn talent er ook voor gezorgd dat hij te veel in zijn eentje was blijven doen. In deze fase van zijn leiderschap werkte dat niet meer, voelde Jumbe, hij moest de opdracht voor zijn Leiderschap meer samen gaan uitvoeren. Leren samenwerken was dus wel een punt voor hem, voelde Jumbe. Maar er was nog iets waarvan hij zich realiseerde dat hij er eigenlijk slecht in was: sturen op details en een ander precies vertellen wat hij moest doen. Hij had er een hekel aan en ook het geduld er niet voor. Sturen op grote lijnen ging hem goed af, maar heel precies aansturen en het werk van anderen controleren, was iets waar hij nooit echt goed in zou worden. En eerlijk gezegd, dacht Jumbe, heb ik ook helemaal geen zin om daar veel energie in te steken. Laat ik me maar richten op waar ik goed in ben en iets verzinnen voor die dingen waar ik niet goed in ben. Toen hij dit tegen zichzelf had gezegd, voelde hij zich opeens erg opgelucht. Hij begreep nu ook wat Mier bedoeld had. Nadenken over tegenslag had hem geholpen om zich bewust te worden van zijn sterke en zwakke kanten. En ze te accepteren.

Jumbe bedacht dat hij zijn talent om dieren te herkennen het best in kon zetten om een steengoed team samen te stellen. De snelste en meest gedreven zebra's uit de kudde halen en samen met hen kijken naar welke doelen ze zouden stellen en hoe ze die gingen realiseren. Jumbe beseftte dat hij zijn aanpak moest omdraaien: eerst een goed team, dan de doelen. Niet andersom, zoals hij eerst te werk was gegaan. De zinloze verkenning in de bergen leerde hem nog iets: ze moesten er gericht op uit trekken, hun energie richten op de goede dingen. Slimmer zoeken, niet harder.

Met het team dat Jumbe om zich heen verzamelde stelde hij een lijst van eisen op waaraan het nieuwe gebied moest voldoen. De ervaring en goede ideeën van zijn teamleden brachten al snel lijn in de wijze waarop ze de tweede verkenning zouden gaan organiseren. Het gevoel dat ze samen hard en slim bezig waren en zaken voor elkaar kregen, gaf iedereen energie. Ook Jumbe, die zich in zijn vrolijkheid afvroeg waarom hij niet eerder een team om zich heen had gevormd. Het leek allemaal zo simpel, achteraf.

Jumbe kwam Giraffe tegen en vertelde hem wat hij de laatste dagen had meegemaakt. "Interessant", was het eerste wat Giraffe zoals altijd zei. Al kauwend en malend met zijn onderkaak dacht hij even na over wat Jumbe allemaal gezegd had.

"Weet je, Jumbe, erkennen waar je niet goed in bent, dat heeft mij ook zoveel moeite gekost! Ik maakte me altijd erg druk over wat er precies op de grond gebeurde - en ik moet het gewoon toegeven - ik kan erg goed in de verte kijken maar van dichtbij en zeker vlak onder me, zie ik de zaken gewoon niet scherp. Ik heb zo geprobeerd om daar beter in te worden, maar het schoot niet echt op. Sinds ik toegeef dat ik daar nooit goed in zal worden, heb ik veel meer tijd over om in de verte te kijken en zie ik alle ontwikkelingen aankomen. En omdat ik nu minder hoeft te bukken, heb ik ook veel minder pijn in mijn nek!" Jumbe moest lachen om Giraffe en begreep nu beter waarom het altijd leek alsof Giraffe ergens anders was met zijn gedachten. Giraffe was gewoon hartstikke bijziend.

Vastbesloten om vooral te gaan doen waar hij goed in was, bedacht Jumbe dat hij die beslissing aan zijn team moest meedelen. Dan zouden ze beter begrijpen waarom hij bepaalde zaken niet oppakte of ze aan iemand anders opdroeg. Dan weten ze veel beter wat ze van me kunnen verwachten en wat niet, dacht Jumbe.

Hij riep de troep talenten bijeen en legde zijn inzicht aan hen voor. De zebra's snaptten zijn verhaal helemaal en ze vonden het eigenlijk ook heel logisch.



“Goed dat we het weten, Jumbe, het maakt duidelijk wat we wél van je kunnen verwachten en wat niet. En nu we weten wat jij beslist niet wilt doen, kunnen wij ervoor zorgen dat één van ons dat oppakt. Geen probleem.”

Jumbe had nooit gedacht dat iets wat je niet kon, tot zoveel samenwerking zou leiden.

Nu ze er toch allemaal waren, vroeg hij aan dit team van talenten wat ze van hem als leider verwachtten. Daar moesten ze over nadenken, het kwam er niet in één keer uit, maar na wat discussie kwam er toch een heel duidelijk verhaal. Een verhaal, zo leerde Jumbe later, dat elk team vertelt als je ze vraagt wat ze van hun leider verwachten.

“Maak je verwachtingen aan ons helder, geef duidelijke kaders aan - met daarbinnen de ruimte voor ons om het zelf verder in te vullen. Maak het allemaal niet te ingewikkeld, Jumbe, jij kunt patronen en essenties zien. Vertel ons die essenties en hak knopen door. Geef ons eerlijke feedback en zorg voor een sfeer waarin we ons vertrouwd en verbonden kunnen voelen. Vertel ons ook wat jij van plan bent en waar jij mee bezig bent. En tot slot: wees jezelf, want dan herkennen we je.”

## WORDEN WIE JE BENT



Teams van zebra's zwierven uit over de eindeloze vlaktes van de Serengeti en zelfs tot ver daarbuiten. Achter de bergrug waar de eerste ploeg destijds was blijven steken, vonden ze nu nieuwe vlaktes en heuvels waar een grassoort groeide die ze nog nooit eerder hadden gezien en die voor zebra's goed te verteren bleek. Langzaam werd duidelijk welk gebied het aantrekkelijkst was om een deel van de kudde naar toe te sturen.

Jumbe keek tevreden naar de teams van zebra's die terugkeerden van hun tocht. Er was een andere 'spirit' ontstaan in de kudde. Een bezieling die gebaseerd was op mogelijkheden en op een nieuwe toekomst waaraan gewerkt werd. Niet iets vaags of van ver weg, maar iets waarmee je, hoewel het deels nog onbekend was, elke dag bezig kon zijn. De zebra's begrepen veel beter wat ze moesten doen voor die toekomst en begrepen ook beter op welke wijze hun dagelijkse taken bijdroegen aan die toekomst.

Als ik niet oppas, ga ik heel erg tevreden worden, dacht Jumbe. Op dat moment kwam hij de stamoudsten tegen, en als er iemand is die je weer nuchter kan maken, is het wel een oude zebra.

“Het gaat goed, Jumbe, je hebt de stam op weg geholpen naar nieuwe gebieden. Je opdracht lijkt te slagen.”

Typisch een tekst voor oude zebra's: 'lijkt te slagen.' Altijd een slag om de arm houden en nooit overstromen van enthousiasme, dacht Jumbe. Zou ik ook zo worden?

Jumbe vroeg de stamoudsten of zij een idee hadden waar het succes werkelijk in gelegen had. En belangrijker nog: hadden zij nog een idee over hoe Jumbe nu verder moest? Want er kwamen ongetwijfeld nieuwe opdrachten en uitdagingen. Om te beginnen moest de kudde nog opgesplitst worden in een deel dat bleef en een deel dat vertrok

naar het nieuwe gebied. Dat zou niet vrijwillig verlopen, verwachtte Jumbe. Kuddedieren hebben een hekel aan zich opsplitsen en zebra's al helemaal. Zebra's lopen graag hetzelfde pad.

“Je hebt je goed ontwikkeld, Jumbe. Wij hebben meerdere leiders zien komen en gaan en we weten onderhand wat het verschil uitmaakt tussen gemiddelde en werkelijk heel goede leiders. Bij jou zien we sporen van het hele goede, zoals we ook verwachtten toen we je vroegen om onze Leider, onze Jumbe, te worden.”

Jumbe boog zijn hoofd, maar bleef de oudsten aankijken, benieuwd als hij was naar wat ze nog meer gingen vertellen.

“Het gaat er inderdaad om dat je je bewust bent van de essentiële kwaliteit die jij als Leider te bieden hebt. Dat noemen we het ontwikkelen van je ware kern. Wat helpt, is dat je beseft waar je goed in bent en waarin beslist niet. Kritisch naar je eigen beperkingen kijken en die toegeven en accepteren is minstens zo belangrijk als je bewust zijn van je sterke en unieke kwaliteiten. Dat is je gelukt, dankzij de tegenslag en de suggestie van Mier. En nu je je beter bewust bent van je ware kwaliteiten, kun je al je strategische gedrag van vroeger ook achter je laten.”

“Strategisch gedrag?”, vroeg Jumbe.

“Ja, gedrag dat je als kind leerde en dat je toen van pas kwam. Neem bijvoorbeeld hard achteruit schoppen, iets waar jij als kind heel goed in was en wat je hielp om als vaderloos kind je plek te veroveren in de kudde. Af en toe flink schoppen creëert wel ruimte en het laat de anderen weten dat jij er bent. Maar dat gedrag zou je nu niet verder helpen, ook al kun jij nog steeds heel hard schoppen. Een leider die te veel schopt, creëert angst en bevrozing, geen creativiteit en bezieling. Onder ogen zien waar je vandaan komt, weten en aanvaarden wie je bent en wat jouw kwaliteit als leider is, zorgt ervoor dat je niet meer bezig bent om je eigenwaarde van buitenaf te bevestigen. Je kunt anderen wel benutten om feedback te krijgen op wat je doet en hoe je het doet, dat is heel nuttig als je er werkelijk voor openstaat. Maar de ander kan nooit bevestigen of jij je ware kern leeft, net zo min als een

ander je diepste angsten weg kan nemen. Want geloof ons, Jumbe, elke leider houdt diep van binnen de angst dat hij het niet goed doet. Die angst hoort erbij. Maar zorg ervoor dat je nieuwsgierigheid het wint van je angst, want angst ontnemt je het zicht op jezelf.”

Wow, dacht Jumbe, een heel verhaal. Hij ontving het als een groot compliment, maar hij was er nog niet zeker van of alles wat ze zeiden nou wel op hem betrekking had. Voor zijn gevoel was hij nog niet zover. Maar het begin was er, dat herkende hij wel. Hij was blij dat de oudsten hem dit niet allemaal van tevoren hadden verteld. Dan had hij stijf gestaan van de verwachtingen en het hele verhaal meer als een eis dan als een compliment opgevat.

“Dank voor het compliment,” zei Jumbe oprecht, “maar ik merk dat ik toch ook nog twijfels heb. Ik vind eigenlijk dat ik meer met de ontwikkeling van mijn medewerkers dan met die van mijzelf bezig moet zijn. Al te veel bezig zijn met mezelf, wil ik ook eigenlijk niet.”

“Het is geen kwestie van of-of, wel een kwestie van hoe”, reageerden de oudsten. “Als je te veel met jezelf bezig bent, werkt het ook niet. Je kunt wel wekenlang ‘OOOOHHHMMM’ gaan zitten roepen op een grasmatje en daar jezelf tegenkomen, maar dat helpt de kudde nog niet. Die zeggen als je terugkomt waarschijnlijk ‘gefeliciteerd met jezelf’ en grazen rustig verder. Waar het om gaat is dat je jouw ontwikkeling verbindt aan je opgave als Leider. Dat is de zoektocht van de Leider naar zijn ontwikkeling.”

“En wat doe ik met de ontwikkeling van de zebra's in mijn kudde?”, vroeg Jumbe.

“Accepteer ze zoals ze zijn en zorg ervoor dat ze dat zelf ook doen.

Stel hoge eisen, maar richt je vooral op waar iemand sterk in is.

Sterke punten beter maken levert zo veel meer op dan zwakke punten iets beter maken. Je leert een olifant toch ook niet om in een boom te klimmen?”

Jumbe dacht terug aan de avond rond het kampvuur met dikke Olifant, bijziende Giraffe en luie Leeuw. En hoe Gans en Mier hem daar hadden geholpen met hun vragen. Hij moest lachen bij het beeld van Olifant



die probeerde in een boom te klimmen. Waarschijnlijk zou Olifant het eerst aan een vrouwtje vragen om dat te doen.

Weer terug op de vlakte zag Jumbe dat het moment naderde waarop de kudde zich in tweeën moest splitsen. Dat betekende dat er ook een tweede leider moest komen en dat Jumbe moest beslissen of hij zelf als Leider naar het nieuwe gebied zou trekken of bij de bestaande kudde zou blijven. Hij kon allerlei argumenten voor en tegen beide opties bedenken, maar dat hielp hem niet. Uiteindelijk liet hij zijn gevoel het zwaarst wegen en dat zei hem dat het beter was als hij bij de bestaande kudde zou blijven. De nieuwe leider zou dan alle kans krijgen om de nieuwe kudde in het nieuwe gebied geheel naar eigen inzichten aan te sturen. Jumbe voelde daarbij dat zijn vertrek bij de bestaande kudde veel dieren in onzekerheid zou brengen en dat leek hem niet goed. De dieren die het aandurfdën om te vertrekken kozen sowieso al voor het avontuur en hadden meer zelfvertrouwen. Daar zou de nieuwe Leider veel aan kunnen hebben.

Jumbe maakte een uitgebreide ronde door de kudde en zette zijn talent om patronen en dieren te herkennen nog één keer ten volle in. Van elk dier kende hij de historie en de kwaliteiten. Welke zebra had het talent om de nieuwe kudde naar het nieuwe gebied te leiden? En het was hier dat Jumbe een onverwachte zet deed: hij koos voor het eerst in de geschiedenis van de zebra's voor een merrie als Leider. Jumbe herkende in haar het talent om zowel daadkrachtig als verbindend te zijn, precies wat een jonge kudde in een nieuw gebied nodig had, meende hij.

Jumbe kon een glimlach niet onderdrukken toen hij haar vroeg of ze de Leider van de nieuwe kudde wilde worden. Hij herkende haar reactie direct toen ze hem verbaasd aankeek en vroeg: "Waarom ik?"



## LEREN VOOR LEIDERSCHAP

Leiderschap kent een breed scala van thema's en benaderingen. Een aantal belangrijke thema's hebben wij beschreven in de fabel. In het tweede deel van dit cahier lichten we op beknopte wijze drie thema's toe die wij voor het ontwikkelen van Leiderschap van belang vinden.

Jumbe, de hoofdpersoon in de fabel, vraagt zich af wat er van hem verwacht wordt als leider. Wat heeft hij te doen? En wat heeft hij te leren? Terechte vragen, niet alleen voor een beginnende leider zoals Jumbe. Voor het antwoord op deze vraag kunnen we eindeloos citeren uit literatuur, wetenschap, kunst en onze eigen ervaring. Wij geven er de voorkeur aan de vraag voor te leggen aan ervaringsdeskundigen bij uitstek: de deelnemers in Leiderschapstrajecten en management-trainingen. Hun antwoorden vatten veel literatuur beknopt samen, menen wij.

Dit is wat een paar honderd leidinggevendenden van 'leiders' verwachten:

- Visie: inspireren vanuit een ontwerp van de toekomst;
- Bezieling: laten zien dat je zelf werkelijk verbonden bent met de doelen die je voor de organisatie stelt;
- Daadkracht en energie: zaken voor elkaar kunnen krijgen;
- Creativiteit en ondernemerschap: kansen zien en ze benutten;
- Gericht op het organisatiebelang, niet op het persoonlijke belang;
- Oog voor je mensen en voor je mensen gaan staan, geloof in je mensen uitstralen;
- Waardering uitspreken voor je mensen;
- Rust en zelfvertrouwen uitstralen;
- Fouten toe durven geven;
- Transparantie: vertellen waarom je de dingen doet.

Een veeleisend profiel, dat zult u met ons eens zijn. Gevuld met kwaliteiten die voor een deel te leren of te versterken zijn, maar die voor een deel ook in de kern van de leider aanwezig moeten zijn: wilskracht, daadkracht, verbeeldingskracht. Een profiel dat van de leider ook vraagt om in verbinding te zijn met zichzelf en met de mensen om hem heen.

Wie met een groep mensen onderzoekt wat 'Leiderschap' is, krijgt direct de vraag wat nu het verschil is tussen het leidinggeven (management) en leiderschap. De volgende anekdote illustreert dat verschil - wat ons betreft - op treffende wijze.

*Toen Noach doorkreeg dat er een zondvloed zou komen, voorzag hij dat die vloed het voortbestaan van alle dieren en mensen zou bedreigen. Hij vatte toen het plan op om een boot te bouwen en van alle diersoorten een mannetje en een vrouwtje mee te nemen om ze te bewaren voor de toekomst.*

*Voorzien wat er in de toekomst kan gaan gebeuren en daar een plan voor ontwerpen is wat we Leiderschap noemen.*

*Toen Noach na de vloed met alle dieren aan boord op de eindeloze zee voer, zei hij: "Nu moeten we alleen nog regelen dat de olifanten op de boot niet zien wat de konijnen de hele dag aan het doen zijn."*

*Dat noemen we managen.*

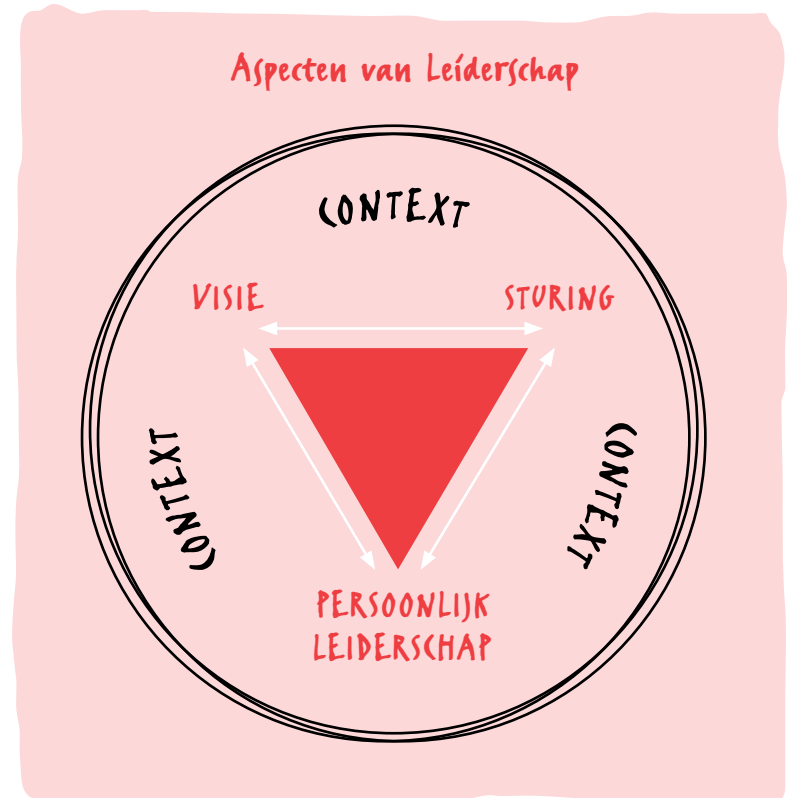
Wij maken hier een duidelijk onderscheid tussen leiderschap en management. 'Leiderschap' is het creëren van wat er zou kunnen zijn, het vormen van de toekomst van de organisatie. Waar management het regelen van de dagelijkse werkprocessen betreft (van het Italiaanse *Maneggiare*: handelen, weten te gebruiken), heeft leiderschap een grotere tijdslijn in zich: vorm en inhoud geven aan de toekomst. Het ontwerp van die mogelijke toekomst heet 'Visie'.

Met de elementen Persoonlijk Leiderschap, Visie en Sturing hebben we de meeste van bovengenoemde aspecten die leidinggevend bij leiderschap vinden horen, wel gedekt. Daarbij zien wij de *context* waarin leiders acteren als belangrijkste factor, want de genoemde drie elementen staan nooit los van die context: de omgeving en organisatie van waaruit de leider opereert.

Op drie van deze vier elementen gaan we hieronder dieper in:

- Persoonlijk Leiderschap, als basis;
- De context, de wereld of omgeving waarin het leiderschap zich laat zien;
- De visie die leiderschap en de context met elkaar verbindt.

De verdere uitwerking van de thema's 'sturing op resultaten' en 'ondersteuning van medewerkers' laten we in het kader van dit cahier buiten beschouwing. Deze thema's zijn in eerdere Ardis-uitgaven al aan de orde geweest.





## THEMA 1: PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

In de fabel heeft u kunnen lezen hoe Jumbe een groot deel van deze elementen al doende en met de hulp van de andere dieren leerde kennen en leerde hanteren. Maar hoe leren aankomende leiders in onze wereld deze kwaliteiten te ontdekken en te versterken?

Leiderschap leer je niet zonder ambitie. Aan de wil om leider te zijn, mag je bij tijden best twijfelen (heel gezond zelfs), maar die wil bepaalt uiteindelijk of je de uitdaging aangaat. Die uitdaging behelst naast de praktische uitvoering van de kenmerken die hierboven genoemd staan, ook het onderzoek naar je drijfveren en je werkelijke kwaliteiten. Dit is het deel dat we *Persoonlijk Leiderschap* noemen: onderzoeken wat je werkelijke kwaliteiten zijn en welke je daarvan als essentie in wilt zetten voor je leiderschap.

Zoeken naar wat er wel is en naar wat er niet is, vereist de moed om onder ogen te zien welke kwaliteiten je niet hebt. Dit zelfonderzoek doe je niet eenmalig, het is een voortdurende oefening waarvoor je op gezette tijden steeds weer ruimte moet maken: een carrière lang. Anderen kunnen daarbij helpen, door vragen te stellen en feedback te geven.

In de kern van Persoonlijk Leiderschap gaat het over de vraag of je bereid bent tot zelfreflectie en je het vermogen hebt om kritisch naar jezelf te kijken en jezelf vragen te stellen.

*Waar kom ik vandaan? Welk leiderschap heb ik van huis uit meegekregen? Welke tegeltjes hingen er thuis aan de wand en hoe heeft mij dat gevormd? Welke voorbeelden heb ik gehad of juist niet gehad? Welk deel van mijn leiderschap heb ik geheel zelf vormgegeven? Welke angsten heb ik, waar wordt het lastig of pijnlijk voor me om zaken onder ogen te zien? Welk specifiek talent heb ik dat ik in mijn leiderschap kan benutten? Waar loop ik echt warm voor, waar krijg ik veel energie van? Wanneer doen tijd en energie er niet meer toe en kan ik urenlang doorgaan?*

Er zijn veel mooie oefeningen en vormen om deze vragen te onderzoeken en het is altijd een fascinerend en intens proces voor wie ermee aan de slag gaat. Een proces dat leidt naar een staat van 'zijn', waarin je niet meer vanuit een angst of een tekort opereert, maar vanuit acceptatie van en vertrouwen in jezelf en anderen. Het is ook een proces dat je in staat stelt om afscheid te nemen van de houding en het gedrag die je in vroegere situaties hielpen om te overleven, maar verworpen zijn tot een reflex die je nu niet meer dient. Door verder te groeien qua zelfkennis en zelfacceptatie, groeit je zelfvertrouwen en wordt je eigenwaarde steeds minder bepaald door reacties uit de buitenwereld. Daarmee wordt je fundament steviger en opereer je onafhankelijker van je omgeving. Je hebt een helder beeld van waar je in je leiderschap naartoe wilt en staat daarbij open voor de input van de wereld en de mensen om je heen. Het leidt tot authenticiteit: het leven van je ware kern.

### *Beginners en gevorderden*

In het leren voor leiderschap maken we steeds de verbinding tussen het persoonlijke leren en het leren in de context. We brengen binnen naar buiten en buiten naar binnen. Daar passen verschillende leer-vormen bij, die op hun beurt aansluiten bij de kenmerken en de fase waarin de leider zich bevindt. Naast leerstijlen hanteren we leerfasen, waarin de senioriteit en ervaringsgrond van de leider een grote rol speelt.

Jongere of beginnende leidinggevendenden hebben veelal baat bij modellen of concepten van leidinggeven en leiderschap. Aan de hand van een model kunnen ze de complexe werkelijkheid tot overzichtelijke proporties terugbrengen en krijgen ze zicht op passende acties.

Ervaren managers hechten minder waarde aan modellen. Meestal hebben ze er in deze fase van hun loopbaan al zo veel gezien en gehoord, dat ze er wat laconiek op reageren. Zij leren meer van complexe vragen, uitdagende opdrachten en ... *interviews!* Zij hebben veel minder behoefte aan een verklarend model of concrete hand-

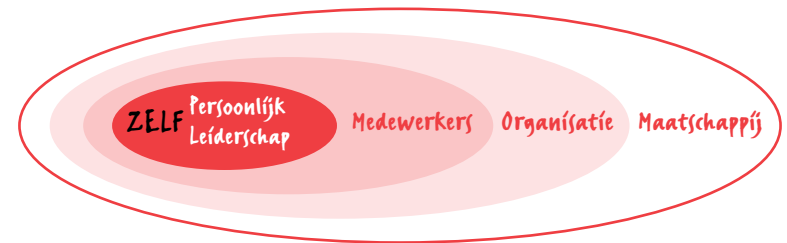
vaten, voor hen is de uitdaging en de toetsing aan de ervaring van andere managers een geschiktere leervorm. Het zijn dan ook onmisbare vormen in een leergang voor leiderschap.

In een intervisiesessie bijvoorbeeld, onderzoeken ervaren managers hoe zij zich persoonlijk verhouden tot een vraagstuk. Daarnaast ervaren ze dat vraagstukken die ze weliswaar individueel tegenkomen, op zich niet uniek zijn. Op een bepaald niveau van leidinggeven komt iedereen namelijk vergelijkbare vraagstukken tegen. Uitwisselen van ervaringen en een bepaalde aanpak is een optie, maar het onderzoeken van de persoonlijke houding waarmee de manager het vraagstuk tegemoet treedt, is vaak veel interessanter en leerzamer. Juist in intervisie geldt dat het onderzoeken en de verbinding maken met het persoonlijke, interessanter is dan het direct en concreet oplossen van een ingebracht vraagstuk.

Het leren van uitdagende en complexe vraagstukken kan heel goed vanuit de praktijk opgezet worden, want die levert dagelijks vele leermomenten. Ook simulaties vormen een goed leermiddel voor ervaren managers. De toegevoegde waarde van een simulatie in een training is dat de reflectie op het handelen beter te regisseren is. Waar reflectie in de praktijk veelal onmogelijk is door de tijdsdruk waaronder gewerkt wordt, biedt een setting met begeleiders en medecursisten wel de gelegenheid om in rust vragen te stellen en het onderzoek naar de verbinding tussen 'binnen en buiten' uit te voeren.

## THEMA 2: LEIDERSCHAP IN DE CONTEXT

Persoonlijk Leiderschap vormt de grondhouding, een solide basis voor de ontwikkeling van Leiderschap. Het is daarom altijd een belangrijk onderdeel van de trajecten en leergangen die wij rond Leiderschap uitvoeren. Wij zien het als start van de ontwikkeling ('begin bij jezelf'), gevolgd door thema's die duidelijk buiten het 'zelf' liggen: sturing van medewerkers, omgaan met de systeemdynamiek in de organisatie en ten slotte het opereren binnen de maatschappelijke context. Steeds gaat het erom wat de kenmerken en werkwijzen binnen die 'schillen' zijn en hoe de leider zich vanuit zijn Persoonlijk Leiderschap verhoudt tot die externe thema's.



Het is interessant om te bezien hoe deze onderdelen zich onderling verhouden, zowel in de praktijk als in een leergang voor Leiderschap. Wij zien daar twee ontwikkelingen in.

Aan de ene kant lijkt de nadruk op het Persoonlijk Leiderschap en de interne zoektocht steeds zwaarder te wegen. Leiderschapstrainingen moeten diepgang hebben, deelnemers moeten geraakt worden, tot hun kern komen, enzovoort.

Anderzijds zijn er de (hogere) managers die de opdracht hebben om met minder mensen en minder geld en onder hoge tijdsdruk, allerlei projecten en werkzaamheden uit te voeren. De organisatie en het hogere management hebben veel behoefte aan leiders die zo'n opdracht inhoudelijk en operationeel kunnen klaren.

Kort geformuleerd:

persoonlijke groei en bloei is mooi, maar het werk moet ook gedaan worden. Waar en wanneer draagt die persoonlijke groei nu bij aan resultaten op organisatieniveau?

Wij zien een ontwikkeling waarin langdurige en primair op het Persoonlijk Leiderschap gerichte ontwikkelingstrajecten plaats gaan maken voor kortere trajecten waarin de persoonlijke ontwikkeling meer gekoppeld wordt aan een direct en concreet resultaat voor de organisatie. Als er een verwijt is aan het adres van de traditionele, vaak langdurige - op de persoon gerichte - trajecten, dan is het dat die persoonlijke ontwikkeling te weinig ten dienste staat van de organisatie. Bij Leiderschapsontwikkeling moeten we persoonlijke ontwikkeling in directer verband brengen met de werkzaamheden en vraagstukken van de organisatie en haar context. We moeten binnen directer en sneller verbinden met buiten.

Naast de reis naar binnen is er dus ook de belangrijke reis naar buiten waardoor de leider leert.

Authentiek leiderschap en persoonlijke ontwikkeling hebben we beschreven als een fundament van stevig leiderschap, maar dat is niet genoeg. Leiders staan niet los van de inhoud van hun werk of organisatie, zij manifesteren hun leiderschap *in* die omgeving. Dat vraagt om inzicht in die omgeving en het bewustzijn van hoe zij hun persoonlijke kracht kunnen verbinden aan de doelen en resultaten die zij willen realiseren. De impact van de leider, het effect dat hij uiteindelijk kan bereiken, is een samenspel van de persoon van de leider, zijn doelen en de interactie met de omgeving.

Een manier om die drie elementen te verbinden is leiders te vragen hoe zij hun opdracht persoonlijk maken. Wat willen zij zelf bereiken in die opdracht, wat zien zij als hun opgave? Door de opdracht te internaliseren, definiëren zij hun eigen opgave waardoor zij persoonlijk leiderschap inzetten om in de omgeving die opgave te realiseren.

In onze leiderschapstrajecten zoeken wij steeds naar mogelijkheden om deelnemers te laten ervaren wat die verbinding tussen hun persoonlijke drive en de opgave is. Dat doen we door mensen in uitdagende situaties te plaatsen (in de werkomgeving of in simulaties) en ze te begeleiden bij het reflecteren op de manier waarop zij reageren. Wat gebeurt er in deze situatie bij jou waardoor jij dit gedrag laat zien? Hoe interpreteer jij deze situatie? Welke veronderstellingen en aannames hanteer je daarbij?

Elk gedrag, ook dat van de leider, komt voort uit kenmerken van de context en de innerlijke reacties van de leider daarop. Het onderzoeken van die innerlijke reacties en het onderzoeken van de verschillende perspectieven die de leider op de omgeving heeft leert de leider leren. Praktisch gezien betekent dit dat we de deelnemers aan een programma over persoonlijk leiderschap bijvoorbeeld in een 'Maatschappelijke Opdracht' plaatsen. Dan werken zij als groep aan een opdracht die gaat over een maatschappelijk vraagstuk dat buiten hun expertise of vakgebied valt. In een 'pressure cooker' van drie of vier aaneengesloten dagen werken zij in een nieuw krachtenveld aan een opdracht en reflecteren zij - onder begeleiding - voortdurend op hun manier van kijken, reageren en invloed uitoefenen.

In alle gevallen gaat het om de moed om een opdracht te internaliseren tot jouw eigen opgave, waarin je jouw definitie van de werkelijkheid verwerkt en de omgeving betreft. Dit resulteert in een persoonlijke missie, waarmee het persoonlijk leiderschap een nieuwe dimensie krijgt.

### THEMA 3: VISIE

Elke groep van cursisten die je vraagt naar kenmerken van goed Leiderschap, noemt het element Visie als één van de eerste. Naast het letterlijk 'leiden' van een groep of organisatie naar een toekomst of doel toe, is het ontwerpen en uitdragen van Visie een kenmerk dat daarbij altijd in één adem wordt genoemd.

Visie vatten we op als het *zich voorstellen* van de toekomst, niet het *voorspellen* ervan. Voor het ontwerpen van die voorstelling heb je zicht op ontwikkelingen nodig en enige verbeeldingskracht.

Visie vormen is ook een creatief proces.

Als Visie zo vaak genoemd wordt als belangrijk thema binnen Leiderschap, dan is een interessante vervolgvraag wat de *functie* van Visie is. Waarom is het zo belangrijk en wat levert het op?

Ook die vraag hebben we aan veel cursisten - allen zelf leidinggevend - voorgelegd.

Uit de antwoorden komen de volgende functies naar voren:

- Het geeft de organisatie en haar mensen *richting en bestemming*, waar zijn we naartoe onderweg en wat kunnen we verwachten?
- Visie vormt en tekent de ambitie van de organisatie, het is een *uitdrukking van de wil*.
- Visie richt de aandacht op de bestemming van de afdeling of organisatie en dat verschaft de *daadkracht* om er toe komen.
- Visie geeft *zin en betekenis* aan de organisatie; het plaatst de dagelijkse activiteiten in een groter kader, context.
- Een visie waaraan medewerkers zelf een invulling kunnen geven, creëert *betrokkenheid*.
- Visie geeft de leider een *imago van kracht*, het geeft aan dat de leider weet waar hij of zij naar toe wil.

Laten we duidelijk vooropstellen dat Visie niet per se groots of alomvattend hoeft te zijn. Visie kun je ontwerpen voor de organisatie als geheel, maar ook voor een afdeling, team of project. Zodra een leidinggevende zich er op toelegt om een beeld van een mogelijke toekomst

te ontwerpen, maakt hij of zij een stap in de richting van 'Leiderschap'. Bij het ontwerpen van visie spelen naar onze beleving drie vragen een grote rol: uit welke elementen bouwen we visie op en wie betrek je bij het ontwerpen van visie? En als derde: hoe stuur je vanuit een visie?

#### *Visie ontwerpen, wat en met wie?*

Visie ontwerpen voor iets waar je helemaal geen verstand van of ervaring mee hebt, is lastig. Het vereist een zekere ervaringsgrond en enige tijd waarin je de ontwikkelingen op het vakgebied of binnen de organisatie hebt kunnen volgen.

De eerste bouwsteen voor het ontwerpen van Visie is zicht hebben op trends en ontwikkelingen. Je hoeft geen professionele trendwatcher te zijn om die ontwikkelingen in kaart te kunnen brengen. Dat kan ook aan de hand van een paar vragen die we hieronder als voorbeeld noemen.

- Als we naar de afgelopen twee jaar kijken, welke veranderingen in de manier van werken zien we dan?
- Welke verandering of ontwikkeling zien we in de wijze waarop klantvragen bij ons binnenkomen? Wat verandert er inhoudelijk in de vragen van klanten?
- Welke veranderingen zien we in de kenmerken van medewerkers? En in de behoeften en wensen die ze hebben?
- Welke verandering hadden we verwacht, maar heeft zich niet voorgedaan of voortgezet?

Het is onze ervaring dat leidinggevend en medewerkers vaak heel goed in staat zijn om antwoord te geven op deze vragen. De essentie is dat je begint met de ontwikkelingen 'dicht bij huis' en niet direct de vraag stelt wat de trend is. Trends zijn ontwikkelingen die zich op allerlei plaatsen en herhaald voordoen en om ze te zien moet je herhaald waarnemen. Een enkele waarneming kan evenwel heel goed tot het besef van een ontwikkeling leiden. Zeker als je die waarneming met een groep van medewerkers uitvoert.

De functie van het waarnemen van ontwikkelingen en trends is dat ze

je helpen om een historisch perspectief (wat is er tot nu toe op dat gebied gebeurd?) in kaart te brengen. Visie komt niet opeens aanwaaien als een toevallige stip op de horizon. Visie is de voortzetting en uitvergroting van ontwikkelingen die vandaag al in enige mate zichtbaar zijn. Het uitvergroten van bepaalde trends die je waarneemt, levert dus de eerste stappen voor het ontwerp van visie op. Een leidende vraag daarbij is bijvoorbeeld:

*“Als deze ontwikkeling zich doorzet, hoe moet onze organisatie of werkwijze er dan over drie jaar uitzien, vooropgezet dat we topspeler in dit segment willen worden?”*

Bij het ontwerpen van een Visie gebruiken we intern en extern gerichte elementen.

Voor het interne deel van de visie maken we expliciet wat onze kernwaarden en kernkwaliteiten zijn. Voor het externe gerichte deel van de visie gaan we op zoek naar de missie en de inspirerende doelen die we in de (nabije) toekomst willen realiseren.



Vrij naar: Van der Loo et al: *Kus de Visie Wakker*, 2007, Academic Press

Kernwaarden en kernkwaliteiten geven weer wat de **Identiteit** van de organisatie is. Het zijn de elementen waarmee je het moet doen. Waarden representeren wat we van belang vinden; vanuit welke grond-

houding we de visie willen ontwerpen en uitvoeren. Kernkwaliteiten beschrijven de zaken waar we sterk in zijn en waarmee we de visie tot uitvoering gaan brengen. De basis van waarden en kwaliteiten zorgt er voor dat we een visie ontwerpen die bij onze identiteit past, die rekening houdt met wie we (willen) zijn en wat we goed kunnen.

Aan de rechterkant van het schema staat de **Bestemming**, de positie waar we naar toe willen. Die bestaat enerzijds uit de Missie (dat wat we toe willen voegen aan deze wereld) en het bestaansrecht van de organisatie. Het tweede en belangrijke deel van de bestemming bestaat uit het formuleren van inspirerende en uitdagende doelen. Het is de concretisering van de Visie: wat we willen realiseren in de toekomst. We hebben ervaren dat deze stappen en termen houvast geven bij het ontwerpen van visie. Ze maken dat visie ontwerpen geen ‘abstract en vaag gedoe’ hoeft te zijn, maar juist een hanteerbaar en herkenbaar proces wordt, waarmee je stapsgewijs aan de slag kunt gaan. Dat brengt ons bij de tweede vraag: met wie doe je dat?

In de fabel leest u hoe Jumbe, de leider, de visie vooral zelf ontwerpt en deze probeert over te brengen op zijn kudde. In organisaties zouden we deze werkwijze niet direct aanraden. Het grote gevaar is dat de visie te veel een zaak van de leider of het hogere management blijft en niet herkend wordt door de lagen daaronder. Een andere werkwijze: visie van meet af aan met z'n allen ontwerpen, is tijdrovend en doorgaans willen ook lang niet alle mensen in de organisatie daaraan bijdragen. Het is toch de taak van de leiding om een Visie te ontwikkelen, hoor je vaak. Een leider die het helemaal alleen doet, is sterk en laat zich zien in zijn visie, maar krijgt een vraagstuk rond betrokkenheid en acceptatie. De leider die alles overlaat aan de anderen creëert wellicht veel betrokkenheid, maar laat zichzelf mogelijk veel te weinig zien.

Visie, zo hebben we betoogd, is wel wat mensen graag van een leider willen zien. Het lijkt daarmee een continuüm met twee uiteinden: van geheel alleen tot geheel gezamenlijk ontwikkelen. Een voorzet

van de leider (leiding) met daarin ruimte voor eigen invulling ligt dan voor de hand.

Het proces van Visie ontwerpen vraagt om duidelijke **Richting**, met daarbinnen **Ruimte** voor alle betrokkenen om hun eigen bijdrage in te vullen. Die bijdrage komt niet vanzelf, de leider zal het gesprek over Visie keer op keer moeten aangaan en alle betrokkenen moeten uitnodigen (al dan niet met enige dwang) om over de visie in gesprek te gaan en de eigen invulling te formuleren. *Frappier toujours*, heet dat, zoals ook Jumbe in de fabel moest ervaren. Een ontworpen visie die beperkt blijft tot een stuk tekst op papier, gaat nooit vanzelf leven. Toch zien wij maar weinig leiders die actief en bij voortduring hun visie uitdragen en bespreken in de organisatie. In veelal Angelsaksische organisaties doen ze dat echt beter. Door het gesprek over de visie en haar concrete invulling steeds weer aan te gaan, komen we bij het derde en laatste punt: de sturing vanuit de visie.

#### *Visie uitdragen en sturen vanuit visie*

Bij het uitdragen van visie zien we graag dat de leider zich de visie werkelijk heeft toegeëigend. Het mag geen afstandelijk, abstract verhaal zijn. De persoonlijke betrokkenheid - zo u wilt passie - van de leider bij de visie en het realiseren ervan maken dat de leden van de organisatie zich ook aangesproken voelen en de visie als inspirerend gaan ervaren. Niet alleen de visie, ook de leider moet op dat belangrijke moment inspireren. Persoonlijke verbinding van de leider met de visie is eigenlijk onontbeerlijk, het is een menselijk droombeeld dat de anderen moet prikkelen, niet een feitelijk stappenplan of de marsroute. Appelleren aan de verbeelding, dat is de opdracht. Een beroemde quote uit het werk van Antoine de St. Exupéry geeft dat op geweldige wijze weer:

*“Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.”*

Als het verlangen er is, komen de invulling en de actie vanzelf, betoogt de schrijver van *Le Petit Prince*. Was het maar zo'n feest, hoor ik u denken. Zelfs Martin Luther King moest na zijn inspirerende rede die miljoenen mensen diep roerde, de gang van droom naar realiteit maken. Een realiteit die hem de tijd niet gunde om dat werk te volbrengen. Barack Obama gaf in de aanloop naar zijn presidentsverkiezing ook een fantastisch voorbeeld met zijn credo “Yes we can!”. Het was de bekrachtiging van de hoop op een betere toekomst die velen aansprak. Het proces van realisatie dat daarna komt, zeker in een tijdperk van banken in crisis, werkloosheid en een dramatische gezondheidszorg, toont dat realisatie van die hoop lastiger is dan we allemaal wensen.

Het is na het uitdragen van de visie de belangrijkste stap voor de leider: overleggen en uitleggen hoe we naar die stip aan de horizon komen. Het is een vorm van sturen die de verbinding aanbrengt tussen de visie en het dagelijks werk van mensen. Het is een investering in de organisatie om mensen te doordringen van de waarden en overtuigingen waarmee je als organisatie wilt werken. Amerikanen noemen dit het *belief system* en topmanagers van deze organisaties zijn dagelijks en onophoudelijk bezig deze *beliefs* uit te dragen. Nederlandse managers zien visie doorgaans als iets waar je af en toe ‘op de hei’ iets mee doet, zonder dat het echt verbonden wordt met de dagelijkse manier van werken.

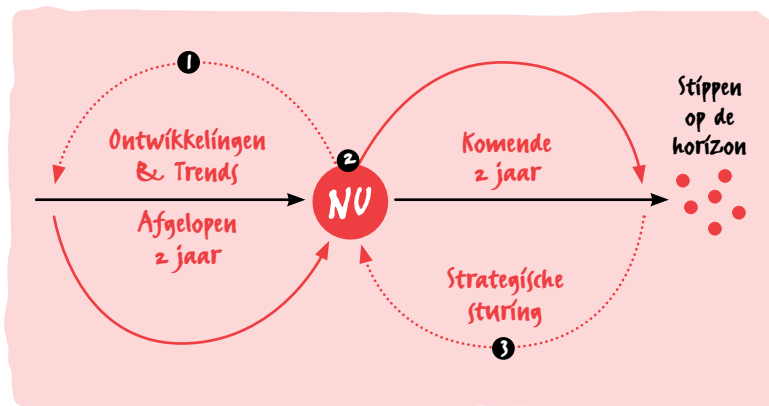
Wat wij meer zouden willen zien, is dat Leiders in persoonlijk contact met hun medewerkers laten zien wie ze zijn en waar ze voor staan. Dat ze voortdurend tonen dat ze hun Persoonlijk Leiderschap verbinden aan de overtuigingen (Visie) waar ze als leider voor staan.

Op een tijdslijn afgebeeld betekent dit dat de leider vanuit het ‘hier en nu’ visie ontwerpt over het ‘daar en later’. En daarna direct de vertaling maakt wat ‘daar en later’ aan activiteiten vraagt waarmee we ‘hier en nu’ al beginnen.

Het duiden van huidige activiteiten in het licht van de Visie en de uitdagende doelen is wat we ‘strategisch sturen’ noemen. Als leider ben

je voortdurend aan het vertalen en herhalen hoe het ‘wat mensen nu aan het doen zijn’ bijdraagt aan de doelstellingen in de visie.

Als je dit onderdeel achterwege laat, is het resultaat dat medewerkers in de organisatie de visie wel kennen, maar de visie niet in verband kunnen brengen met wat ze vandaag aan het doen zijn. Daardoor krijgt de visie geen fundament en betekenis in het dagelijkse werk: wat inspirerend begint, verwordt tot nachtkaaars. Het blijft bij een verhaal, inspirerend wellicht, maar alleen een verhaal. Geen actie, geen resultaat.



Er bestaat een verhaal over een koning die in zijn koets een bouwplaats bezoekt en daar een man ziet die stenen sjouwt. De koning laat de koets stoppen en vraagt de man:

“Wat bent u aan het doen?”

“Sire, ik sjouw stenen”, antwoordt de man.

Een tweede man die hij daarna hetzelfde ziet doen en aan wie hij dezelfde vraag stelt, antwoordt:

“Sire, ik ben een muur aan het metselen.”

En de derde man die hetzelfde werk doet en wie hij dezelfde vraag stelt, antwoordt:

“Sire, ik draag bij aan de bouw van een kathedraal!”

De derde man is strategisch aangestuurd, want hij weet aan welk groot en uitdagend doel in de toekomst zijn werk bijdraagt. De andere twee zijn operationeel aangestuurd: zij weten wat ze moeten doen en hoe, maar missen het beeld van hun bijdrage aan het grote geheel. Leiders betrekken hun mensen bij de realisatie van de toekomst en leggen uit hoe ze daar nu aan kunnen bijdragen.

## Colofon

'Het verhaal van de Rode Zebra' is voor het eerst uitgegeven in december 2009 en is bestemd voor relaties van Ardis Organisatie Ontwikkeling.  
Tweede druk, maart 2016.

## Concept en tekst

Ronald Witjas & Vincent Hendriks

*Met dank aan alle Ardis collega's voor hun suggesties*

## Redactie

Jan Swaan

## Cartoons

Maarten Wolterink, Leiden ([www.mwcartoons.nl](http://www.mwcartoons.nl))

## Vormgeving

Richard Sluijs, Den Haag ([www.richlab.nl](http://www.richlab.nl))

## Druk

Ando bv, Den Haag

## Bindwerk

Epping Boekbinders

Alle rechten voorbehouden

Copyright © Ardis 2009

In de Ardis-cahiers presenteren wij onze visie op thema's uit het vakgebied van organisatie ontwikkeling.

Een overzicht van eerder uitgegeven Ardis-cahiers vindt u op [www.ardis.nl](http://www.ardis.nl), en zijn daar ook te bestellen.

# ARDIS

*adviseurs voor organisatieontwikkeling  
en persoonlijke effectiviteit*

Nieuwe Parklaan 105  
2587 BP Den Haag  
telefoon 070 351 53 51  
e-mail [ardis@ardis.nl](mailto:ardis@ardis.nl)  
[www.ardis.nl](http://www.ardis.nl)





ARDIS

*“Doeltreffende ontwikkeling door vakmanschap,  
creativiteit en betrokkenheid”*