

Leiders in

Wie zoekt naar nieuwe inspiratie voor privéleven of carrière kan terecht in de Afrikaanse wildernis. Verslag van een week leiderschapstrail annex safari met directeuren, advocaten en bankiers. 'Goed, wat is het plan?'

DOOR MAARTEN VAN DER SCHAAF



het wild



HET MARAKELE NATIONAL PARK IN ZUID-AFRIKA ZIT NIET ALLEEN VOL ZEBRA'S
(EN GIRAFFEN EN OLIFANTEN EN LUIPAARDEN), MAAR OOK VOL LEVENSLESSEN.

TWEE GEELGROENE OGEN WEERKAAT-
sen in het licht van mijn zaklamp in de
pikdonkere Afrikaanse nacht. Als ver-
steend blijf ik staan. Ik knijp mijn ogen
samen. Een luipaard. Mijn hart bonkt in mijn keel
als de silhouet met de fel verlichte ogen in bewe-
ging komt. Het beest sluipt geruisloos voorbij en
verdwijnt tussen de bomen op zo'n honderd meter
van het kamp waar acht Nederlandse deelnemers
aan een leiderschapsprogramma liggen te slapen
onder de blote hemel.

Wanneer de zon een paar uur later opkomt, krui-
pen de directeurs, advocaten en bankiers één voor
één uit hun slaapzakken. Ongeschoren veertigers
en vijftigers, gehuld in joggingbroeken, fleecetrui-
en en mutsen. Het was koud vannacht. Rondom
het smeulende kampvuur delen we ervaringen van
de nachtwacht. Ik was de enige die een roofdier
heeft gezien. 'Je hóópt natuurlijk dat je dieren ziet,
maar tegelijkertijd ook weer niet', zegt bankdirec-
teur Martijn (55) grijnzend, een stomende kop thee
in zijn hand. 'Ik voelde me echt verantwoordelijk
voor de veiligheid van de groep. Heel spannend.'

Na het ontbijt maken we ons klaar voor een
lange dagwandeling. We pakken onze tassen in
met brood, beleg en wat gedroogd fruit. Onze
waterflessen vullen we met water uit een meertje.
De Zuid-Afrikaanse gidsen zijn tergend traag met
inpakken. Het leidt tot lichte irritatie in de groep.
'Goed, wat is het plan?', zegt Karel (51) ongedul-
dig. Karel is bestuursvoorzitter van een grote Ne-
derlandse handelsonderneming. Voor sommigen is
het even wennen, zo zonder schema, zonder haast,
ja, zelfs zonder tijd.

Twee dagen eerder hadden we ritueel afscheid
genomen van de buitenwereld. Onze portemon-
nees, horloges, mobieltjes en laptops moesten we
achterlaten bij de ingang van Marakele National
Park. Alleen wat strikt noodzakelijk is om te over-
leven in dit beschermd natuurgebied, op pakweg
vier uur rijden van de Zuid-Afrikaanse hoofdstad
Johannesburg, gaat mee in onze rugzakken: eten,
twee pannen, een setje kleding, een hoofdlamp, een
slaapmatje, een slaapzak. Geen tent. We slapen in
de open lucht, net als de leeuwen, olifanten en gi-
raffen die hier leven. Deze week zijn we echt *out
of office*.

Rust en eenvoud vormen twee belangrijke pij-
lers onder deze leiderschapstrail. Al tien jaar or-
ganiseert de Nederlandse Foundation for Natural
Leadership (FNL) dergelijke reizen. Tijdens de
trails worden deelnemers – zoals in voorgaande ja-
ren voormalig Rabobanktopman Herman Wijffels,
bestuursvoorzitter Frans van Houten van Philips
en voormalig Zakenvrouw van het Jaar en serieon-
dernemer Yolanda Eijgenstein – niet afgeleid door
de prikkels van het moderne leven. Geen verga-
deringen, overleggen, conferenties of strategie-

innovatiesessies, maar niets anders dan tijd, rust en
ruimte moeten zorgen voor reflectie over de grote,
persoonlijke levensvragen. In een veilige omge-
ving – *what happens in Africa, stays in Africa* – ko-
men de diepste zieleroserselen op tafel. Vandaar dat
de namen van de (meeste) deelnemers in dit artikel
zijn gefingeerd.

Met behulp van gespreks oefeningen onder lei-
ding van een facilitator worden de deelnemers 'met
zichzelf geconfronteerd' en leren ze zichzelf 'op
een dieper niveau' kennen. Zo luidt de gedachte
achter het programma. En waarom is dat belang-
rijk voor deze groep? 'De persoonlijke groei zorgt
ervoor dat deelnemers zich ontwikkelen tot betere
leiders', verduidelijkt de facilitator van onze groep,
advocaat en mediator Jan Willem Loman (53). 'De
natuur vormt een eindeloze inspiratiebron.'

Redenen om mee te doen, lopen uiteen. Ron
Jansen (49), managing partner bij de Amsterdamse
headhunter Ebbing, wil werken aan zijn persoon-
lijke ontwikkeling. 'Ik weet dat ik effectiever ben
als ik me kwetsbaar durf op te stellen', zegt hij.
Harold (51), partner bij een groot internationaal
accountantskantoor, heeft behoefte aan bezinning.
Zijn relatie is op de klippen gelopen, hij heeft zijn
huis verkocht en hij loopt rond met twijfels over
zijn werk. 'Het is een goed moment', zo besluit hij,
'om tijd vrij te maken over hoe ik verder wil.' Voor
anderen is de zoektocht naar een betere balans tus-
sen het razend drukke werk en het gezin de voor-
naamste reden.

Weer anderen zitten op hun werk juist in een
woelige periode. Zij hopen dat enige afstand zorgt
voor een frisse blik. Zo begint Martijn, de bank-
directeur, 's avonds rond het kampvuur over zijn
twijfels over de toekomst van zijn sector. Allerlei
zogeheten fintech start-ups zagen aan de poten van
het bankwezen. Ook zijn bank zal moeten veran-
deren. 'Welke rol wil ik daarin spelen? Daarover
hoop ik hier in alle rust na te denken.'

Zelf bevind ik me als dertiger in een andere
levensfase dan mijn reisgenoten in de Afrikaanse
rimboe. Toch is de trail ook voor mij een ideale ge-
legenheid om me te bezinnen op mijn levenspad.
Nee, ik kan nog niet bogen op een glanzende carri-
ère, ik ben niet getrouwd, laat staan gescheiden, en
ik heb ook nog geen kinderen. Ik sta juist nog voor
die grote keuzen. Welke dromen wil ik verwezen-
lijken? Durf ik die na te jagen?

WANNEER DE GIDSEN EINDELIJK KLAAR
zijn om te vertrekken, beginnen we aan
de tocht. Best een vreemd gevoel om
onze spullen achter te laten in de wildernis. Andere
mensen komen hier niet, zo wordt ons verzekerd,
maar toch. En wie weet welke dieren in onze afwe-
zigheid komen rondneuzen in het kamp? Terwijl
we speculeren over wiens matje zal worden getest



FOTO: ADRIE MOUTHAAAN

RON JANSEN, RECRUITER BIJ EBBINGE: 'IK BEN GEWEND MIJN AGENDA VOL TE PLANNEN. MAAR DAT LEIDT HELEMAAL NIET TOT NIEUWE INZICHTEN. DAARVOOR HEB JE LEEGTE EN RUIJTE NODIG.'

EEN HELE WEEK *OUT OF OFFICE* MET TREKTOCHTEN, SLAPEN IN DE BUITENLUCHT EN ONTMOETINGEN MET WILDE DIEREN.



door een Afrikaanse olifant, begint de eerste klim van de dag.

Na een uurtje lopen belanden we op een verschroeide savanne. Uit de zwartgeblakerde aarde groeien hier en daar felgroene grassprietten. Twee weken geleden heeft hier een fikse brand gewoed, vertelt Wayne, een van de gidsen. Wij zijn geneigd te schrikken van verhalen over brand, maar het nut ervan is in de natuur niet te overschatten. Een brand herstelt de natuurlijke balans. ‘Over een paar weken staat het gras hier weer heuphoog’, weet Wayne. Soms ontstaat zo’n brand op natuurlijke wijze, maar als dat uitblijft, steken de parkbeheerders bepaalde stukken gecontroleerd in de fik.’

Even verderop staan zebra’s en gnoes gebroederlijk naast elkaar te grazen. Wayne gebaart de groep om zachtjes dichterbij te komen. ‘Ze vormen een goed team’, fluistert hij. ‘Zebra’s hebben een superieur gezichtsvermogen, terwijl gnoes juist een sterk gehoor en reukorgaan hebben. Daarnaast eten zebra’s het oudere, hoge gras weg, waardoor gnoes bij het jonge gras kunnen dat zij het liefste eten. Door in een groep samen te leven hebben ze een

grotere kans om te overleven. Ze zijn complementair aan elkaar.’

Dan krijgen de zebra’s ons in de gaten. De hele kudde maakt zich uit de voeten, maar na vijftig meter draaien de zebra’s zich plots om en kijken ons recht aan. ‘Ze slaan niet ongecontroleerd op de vlucht’, legt Wayne uit, terwijl we in stilte toekijken. ‘Wel creëren ze voldoende afstand zodat het voor hen veilig genoeg is. Zo kunnen ze het gevaar in de gaten houden en verspillen ze geen energie.’

De natuur barst van de symbolische leadershiplessen, zoveel is duidelijk. Meestal laat de gids de natuur het verhaal vertellen, maar soms is hij heel expliciet. Als we op de terugweg, later in de middag, stilhouden bij het hol van een aardvarken leren we dat deze beesten zich zelden laten zien, maar een cruciale rol in het ecosysteem spelen. Wanneer ze ‘s nachts op jacht gaan naar mieren en termieten, worden hun lege hollen gebruikt door hyena’s en knobbelzwijnen en bepaalde vogels. ‘Hoewel die dieren vrijwel nooit een aardvarken tegenkomen’, zegt Wayne, ‘kunnen ze niet overleven zonder hen.’ Dan wendt hij zich tot de groep: ‘Be-



denk eens: wie is het aardvarken in jouw leven?

Vermoeid van alle indrukken en de hitte op de savanne, komen we aan op het kamp. Onze spullen zijn onaangeroerd. ‘Goh,’ merkt Karel op, ‘hoe laat zou het zijn?’.

TERWIJL WE WATER HALEN EN HOUT VERzamelen, komen de serieuze gesprekken weer op gang. Het verhaal over de bosbrand heeft iets losgemaakt bij Martijn. ‘Zo’n bosbrand is af en toe nodig om de balans te herstellen. Dat zie ik als een metafoor voor de financiële crisis.’ Maar ook voor zijn persoonlijke leven ziet hij de bosbrand als een wijze les. ‘Een grote schoonmaak is zo nu en dan essentieel om weer de juiste focus te krijgen.’

Langzaam komen we in het ritme van de natuur. Ron zegt: ‘Thuis ben ik gewend om mijn agenda helemaal vol te plannen.’ Hij snijdt de uien voor de pasta die vanavond op het menu staat. ‘Maar dat leidt helemaal niet tot grote, nieuwe inzichten’, gaat hij verder. ‘Daarvoor heb je juist leegte en stilte nodig.’

Martijn beaamt dat. ‘Doorgaans zijn leiderschapsprogramma’s zwaar theoretisch. Het is heerlijk om veel tijd en ruimte te hebben om zelf na te denken, om gesprekken te laten bezinken en de volgende dag verder te praten. Zo kom je echt verder.’

Waar MBA-programma’s zich doorgaans richten op het aanleren van leiderschapsvaardigheden, staat persoonlijke groei centraal bij leiderschapstrails. ‘Authentieke leiders hebben beide nodig’, stelt onderzoeker Boy van Droffelaar. Nadat hij directiefuncties heeft bekleed bij bedrijven als AkzoNobel, Randstad en Vendex, werkt Van Droffelaar aan zijn proefschrift bij de Universiteit van Wageningen. Daarmee wil hij het wetenschappelijk fundament leggen onder het nut van wilderniservaringen voor moderne leiders.

‘Dat is hard nodig,’ zegt hij, ‘want veel mensen beschouwen dit soort programma’s nog altijd als verkapte vakantiereisjes. In werkelijkheid maakt de leiderschapstrail op vrijwel alle deelnemers een diepe, blijvende impact.’

Een belangrijk aspect van het leiderschapspro-

‘Het is heerlijk om zo veel tijd en ruimte te hebben om zelf na te denken. Zo kom je echt verder.’



JAN WILLEM LOMAN, ADVOCaat: 'DE PERSOONLIJKE GROEI ZORGT ERVOOR DAT DEELNEMERS ZICH ONTWIKKELEN TOT BETERE LEIDERS. DE NATUUR VORMT EEN EINDELOZE INSPIRATIEBRON.'

gramma in de natuur zijn de gesprekken aan de hand van de zogenaamde *talking stick*. Wie deze praatstok in zijn handen neemt, heeft het woord, legt facilitator Jan Willem uit. 'Niemand valt de spreker in de rede, iedereen luistert.' Elke sessie heeft een thema – levensverhalen, vaderschap, liefde, angst, verdriet, dromen – en alles wat wordt verteld, is strikt vertrouwelijk.

Die techniek blijkt bevorderlijk voor het delen van persoonlijke, emotionele verhalen. 'Ik heb dingen verteld die ik nog nooit met iemand buiten mijn familie heb gedeeld', zegt Harold later. Ron, die ook als medefacilitator mee is, weet dat elk emotioneel verhaal ervoor zorgt dat anderen zich verder durven open te stellen. Zo ontstaat 'een waanzinnige groepsfeer', zegt hij, maar ook nieuwe inzichten. 'Echt fantastisch mooi.' De ervaring van Harold bevestigt dat: 'Het is geruststellend om te horen dat ik niet de enige ben met een heftig levensverhaal.'

Tegen het einde van de week volgt het meest intense onderdeel van het programma: de *solitude*. Zes uur lang in je eentje op een berg. Naakt, als je wilt – en dat wil ik. De solitude is een ritueel dat is gebaseerd op de eeuwenoude tradities van Noord-Amerikaanse stammen waarbij jonge mannen de wildernis intrekken om spirituele inzichten te verwerven en levensrichting te vinden.

Ik zit in mijn eentje op een rots en kijk uit over de vallei die voor me ligt. De zon staat hoog aan de hemel. Ik moet nog uitkijken dat ik niet levend verbrand. Ik zoek een plekje op in de schaduw, haal diep adem en doe mijn ogen dicht. In de verte hoor ik een beest brullen. Een leeuw?

Lange tijd houd ik mijn ogen dicht. Wanneer ik ze weer opendoe, zit er een vlieg op mijn schouder zijn pootjes schoon te wrijven. Ik verbaas me over de enorme rode ogen op dat kleine insectenlijf. 'Hallo vriend', zeg ik hardop. Ik schiet in de lach en denk aan de afbeeldingen van Boeddha waarop hij in de rimboe zit te mediteren. In de vallei, honderd meter onder me, loopt een troep bavianen voorbij. In mijn hoofd schieten flarden van gesprekken voorbij van de voorgaande dagen. 'Wil je het leven leiden of lijden?' schrijf ik op in mijn aantekeningenboekje.

De afzondering op de berg maakt indruk op ons allemaal. 'Alle puzzelstukjes vielen in elkaar', vertelt Ron na afloop rondom het kampvuur, de *talking stick* in zijn handen. 'Het leek net alsof mijn hersenactiviteit wegzakte en ik plotseling de ruimte had om andere dingen te zien. Niet dat ik meteen een oplossing heb voor de vraagstukken in mijn leven, maar ik zie wel veel scherper wat er speelt.'

Maar niet iedereen heeft dezelfde ervaring. 'Ik heb een gevecht geleverd met mezelf', zegt Harold. 'Ik voelde zoveel weerstand, zoveel onrust. Ik wist niet goed waar ik moest gaan zitten, het was echt een worsteling... Ik heb overwogen om terug te gaan, maar ik heb me eroverheen gezet. Dat voelde als een overwinning op mezelf. Die onrust maakt mij duidelijk dat ik een nieuwe balans moet vinden.'

ZES WEKEN LATER ONTMOET HET GEZEL-schap elkaar weer in een rustieke boerderij in Driebergen. Wildvreemden zijn in *no time* goede vrienden geworden. Iedereen omhelst elkaar. Iemand heeft een fotoboekje gemaakt van de reis. Er worden plannen ge-

maakt voor een reünie. De wijn smaakt goed en het diner overtreft onze geïmproviseerde rimboemaaltijden. Alleen het knisperende haardvuur doet denken aan de ruige Afrikaanse wildernis. De grote vraag van vandaag: welke stappen heeft iedereen gezet na afloop van de leiderschapstrail?

'In Afrika besepte ik hoe verbonden we zijn met de natuur', vertelt Martijn. 'Dat heeft me aan het denken gezet over hoe we bij de bank met de natuur omgaan. Ik ben duurzaamheid veel serieuzer gaan nemen. Niet alleen omdat het moet, maar omdat het eigenlijk heel leuk is om daarmee aan de gang te gaan. Bovendien ben ik me er meer van bewust geworden dat het goed is voor de toekomst van de bank.'

Ron merkt dat hij sinds zijn terugkeer makkelijker moeilijke gesprekken aangaat. 'Zowel thuis als in mijn werk heb ik meer oprechte aandacht voor mijn gesprekspartners en durf ik problemen eerlijker te benoemen. Daardoor ontstaan hele nieuwe gesprekken en opereer ik effectiever. Dat merk ik ook in mijn advieswerk. Laatst sprak ik een vader en zoon die samen een familiebedrijf runnen. Tijdens ons gesprek begonnen zij elkaar plotseling complimenten te geven: dat was de afgelopen tien jaar nog nooit gebeurd! Ik ben ervan overtuigd dat mijn houding daarbij een rol heeft gespeeld.'

Ook Harold merkt dat hij tegenwoordig eerlijker is naar anderen, maar vooral ook naar zichzelf. 'De trail heeft zaken die al langer sluimerden in een stroomversnelling gebracht. Daardoor heb ik nu een aantal grote beslissingen durven nemen. Zo heb ik besloten de accountancy vaarwel te zeggen. Ik ga ondernemen en word toezichthouder. De mist in mijn hoofd is opgetrokken.' ■

Natuurlijk leiderschap

De Foundation for Natural Leadership (FNL) organiseert al zo'n tien jaar leiderschapsprogramma's in de natuur in samenwerking met de Zuid-Afrikaanse Wilderness Leadership School. In de wildernis leren deelnemers zichzelf op een dieper niveau kennen, waardoor zij zich tot betere leiders kunnen ontwikkelen, zo stelt de stichting op haar website. De FNL, die de reis van Maarten van der Schaaf heeft bekostigd, heeft ruim honderd trails georganiseerd. Voor 2016 heeft de stichting meer dan twintig leiderschapstrails gepland. | MEER WETEN: WWW.NATURALLEADERSHIP.EU



MAARTEN VAN DER SCHAAF

MAARTEN VAN DER SCHAAF *schrijft in binnen- en buitenland verhalen over mensen die inspireren en bedrijven die ertoe doen. Hij publiceert geregeld in de Volkskrant, Management Team en One World. www.momentum-media.nl*