



1



De natuur als spiegel

Steeds meer bedrijven kiezen voor leiderschapsprogramma's in de wildernis. Waarom?

'Tijdens een MBA draait het om vaardigheden, in de natuur kom je tot diepe persoonlijke groei.'

TEKST Maarten van der Schaaf

'Ooit stonden we op het punt een rivier over te steken in het Zuid-Afrikaanse natuurpark Imfolozi', vertelt Boy van Droffelaar. 'De gids had de rivier goed bekeken en krokodillenvrij verklaard. Onze rugzakken, met daarin eten voor een week, hadden we al afgedaan en aan de oever neergelegd.'

Op dat moment verschijnt een olifant op de andere oever. Van Droffelaar en zijn medereizigers lijken precies op de route van het dier te lopen, potentieel een levensgevaarlijke situatie. 'De gids besluit dat we onze backpacks laten liggen en ruimte maken voor de olifant. Even later kijken we gespannen toe hoe de olifant de rivier oversteekt en, eenmaal aan de overkant, bijkans bedachtzaam tussen onze rugzakken doorloopt en verdwijnt in het oerwoud.' Van Droffelaar houdt even stil. 'Zulke ervaringen maken een diepe, blijvende impact', vervolgt hij dan. Bovendien, zegt hij, zit er een belangrijke leiderschapsles in: 'Als leider moet je anderen de ruimte geven. Oordeel niet meteen, geef liever vertrouwen aan het proces en observeer hoe iets zich ontwikkelt. Een authentieke leider bezit de gave om sterk aanwezig te zijn, zonder iets te zeggen.'

Deze leiderschapsles uit de natuur zag Van Droffelaar bijvoorbeeld in de praktijk terug tijdens het WK Voetbal in Brazilië in 2014. 'In de verlenging van



2



3



Nederland tegen Costa Rica nam sterspeler Arjen Robben het woord om zijn teamgenoten op te peppen – normaal gesproken de taak van de bondscoach of de aanvoerder. Maar Louis van Gaal corrigeerde de aanvaller niet, hij deed een stap opzij en luisterde hoe Robben z'n medespelers aanspoorde 'hun koppie d'rbij te houden'. Daarmee gaf Van Gaal - heel krachtig - vertrouwen aan het proces.'

VERKAPT VAKANTIEREISJE

Volgens Van Droffelaar kan iedereen met een beetje aanleg zich ontwikkelen tot authentiek leider. En de natuur kan daarbij helpen, denkt hij. 'Leiderschap bestaat uit vaardigheden en persoonlijke groei. Een authentiek leider heeft beide nodig. Terwijl MBA-programma's zich vooral richten op leiderschapsvaardigheden, staat bij wildernistrails persoonlijke groei centraal.'

De 66-jarige executive coach Van Droffelaar bekleedde in het verleden directiefuncties bij AkzoNobel, Vendex, Randstad en SaraLee. De afgelopen 2 jaar werkte hij aan een promotieonderzoek aan de Universiteit van Wageningen. Zijn proefschrift moet het wetenschappelijk fundament leggen onder het nut van wilderniservaringen. 'Hoewel vrijwel alle deelnemers aan leiderschaps-

1 Okavango, Botswana

2 Turtmann, Zwitserland

3 Imfolozi, Zuid Afrika

programma's in de natuur heel enthousiast zijn en zeggen ervan te profiteren, ontbreekt tot nu toe een empirische onderbouwing. En die is nodig, want veel mensen beschouwen deze leiderschapsprogramma's als verkapte vakantie-eisjes.'

Van Droffelaar verwacht zijn eerste onderzoeksresultaten eind dit jaar te publiceren. Maar wetenschappelijk bewezen nut of niet, de vraag naar leiderschapsprogramma's in de wildernis neemt ondertussen hard toe. De Foundation for Natural Leadership (FNL) organiseerde het afgelopen decennium pakweg honderd leiderschapstrails voor individuen en bedrijven, naar bijvoorbeeld Afrika, de Alpen of Ierland. Dit jaar alleen al organiseert de Nederlandse stichting er naar verwachting zo'n 23. FNL-voorzitter Derk Egeler (53): 'Er is een versnelling gaande. Mensen lijken ontvankelijker voor deze aanpak.'

Maar wat is die aanpak dan precies? 'We hebben geen vastomlijnd programma', zegt Egeler. 'Onder leiding van een gids en twee facilitators gaan we met een groep lopen in de wildernis. We nemen alleen mee wat we strikt genomen nodig hebben. Geld, mobiele telefoons, horloges en laptops laten we thuis. Afgesloten van de buitenwereld en omgeven door overweldigende natuur scheppen

'We nemen alleen mee wat we strikt nodig hebben'



4



we met elkaar een omgeving van vertrouwen en veiligheid. Dat biedt deelnemers de mogelijkheid zichzelf op een dieper niveau te leren kennen.' Zelf is Egeler sinds zijn 45ste meer dan 20 keer mee geweest. De eerste keren als deelnemer, later als facilitator. Hij heeft nog levendige herinneringen aan zijn eerste trail, in Botswana. 'Iedereen moet 's nachts omstebeurt een uur de wacht houden bij het kamp. Heel spannend, want we zaten in een gebied waar leeuwen, luipaarden en olifanten rondlopen. Daar zit je dan, midden in de nacht. Je hoort gebrul van leeuwen, geritsel in de struiken. Als je met je zaklamp rondschijs, lichten de ogen van dieren om je heen op. Dat maakt je heel nederig. Het 'ont-egoot'. Een leeuw maakt geen onderscheid tussen jou en mij.' Rienk van der Vaart herkent dat nederige gevoel. 'De natuur leerde me dat je je als leider niet te groot moet opstellen', zegt de 37-jarige adviseur bij het Lean Management Instituut in Zeist, die eind 2011 deelnam aan een FNL-programma in de Alpen. 'De grootsheid van de bergen doet je beseffen hoe klein je bent. Het leert je bovendien dat je niet groot hoeft te zijn om een goede leider te zijn. Niet alleen de beren en olifanten overleven in de natuur: veel kleine diertjes zijn ook uiterst succesvol.' Voor Jasper Folmer, die deelnam aan hetzelfde programma als Van der Vaart, voelde de trail 'als thuis komen'. 'Ik zat altijd erg in mijn hoofd, werkte rationeel en was gewend om lijstjes met plussen en minnen te maken', vertelt de 37-jarige zelfstandig consultant. 'In de Alpen herontdekte ik mijn intuïtie en mijn liefde voor de natuur. Rationeel kun je niet verklaren waarom spreuwen in een



5

'Een leeuw maakt geen onderscheid tussen jou en mij'

grote groep niet tegen elkaar opbotsen. Dat weten ze alleen te voorkomen door hun intuïtie en hun andere zintuigen te gebruiken. De wildernistrail leerde me meer mijn gevoel en passie te volgen, zowel privé als professioneel.'

UIT HET KEURSLIJF

Volgens Egeler werkt de natuur als een spiegel. 'Ver weg van de bewoonde wereld dringt het tot je door dat alles met elkaar verbonden is en dat je zelf ook onderdeel bent van de natuur. Dat inzicht is essentieel voor wie anderen met elkaar verbinden wil. Leiderschap gaat om verbinding en dialoog.' De gesprekken tijdens de trails zijn net zo belangrijk als de lessen van de natuur zelf. Die gesprekken gaan niet alleen over de werkvloer, zegt Van der Vaart: 'Ik heb nog nooit zo open gesproken over de chronische hersenziekte van mijn vader als destijds. Dat had een enorme impact in het accepteren daarvan – meer dan welke andere begeleiding die ik daarbij ooit heb gehad.' Van der Vaart denkt ook te weten hoe dat komt. 'Je stapt uit het zakelijke keurslijf, waardoor je dichterbij jezelf komt. Daarnaast scheppen de facilitators een sfeer van vertrouwen: *what happens on the mountain, stays on the mountain*. Je krijgt ook geen adviezen, er wordt gewoon naar je geluisterd.' Ook voor teams zijn zulke gesprekken waardevol, weet Egeler. 'Onlangs hebben we de partners van twee met elkaar gefuseerde financiële instellingen meegenomen in de natuur. Zo'n post-fusietraject zorgt vaak voor grote spanningen. Tijdens de trail leren mensen zichzelf en elkaar op een veel dieper niveau kennen. In 4 dagen kan zo een sterke band



6

ontstaan, waardoor je later beter onenigheid kunt oplossen. Toeval of niet: die club loopt nu als een tierelier.'

Als partner bij adviesbureau De Transformatie Groep probeert Egeler de sfeer van vertrouwen en veiligheid die tijdens een trail ontstaat na te bootsen. 'Elke week doen we een *check-in*, zoals we tijdens de trails dagelijks doen. Tijdens die rondgang bieden we iedereen de ruimte om succes, twijfels en vragen te delen. Daardoor ontstaat betrokkenheid, verbinding en verdieping.' Van der Vaart, die ten tijde van de training nog voor energiegi-gigant RWE werkte, zat bij thuiskomst volledig in de *flow*. Een voorstel dat hij maakte voor een project in Hongarije werd zo goed ontvangen dat zijn baas hem vroeg de klus te leiden. Van der Vaart: 'Hij willigde al mijn voorwaarden in en ik kon meteen beginnen. Voor ik het wist vloog ik elke week naar Boedapest, waar we hard werkten, veel feestvierden en met een 10 werden beoordeeld. Daarna vroegen ze me het leiderschapsprogramma op het RWE-hoofdkantoor op te zetten. Een droombaan, die zomaar op mijn pad kwam.' Ook voor Folmer betekende de natuurtrail een omslag in zijn carrière. Hij richtte het bedrijf Nature Lab op dat vernieuwingsprogramma's organiseert voor bedrijven in de natuur. 'Veel organisaties hebben moeite in deze complexe, snel veranderende wereld overeind te blijven en te innoveren', zegt hij. 'Daarvoor is meer nodig dan de rationele aanpak van MBAs. Ik help bedrijven hun intuïtie, creativiteit en duurzame idealen meer aan te spreken. Dat zit allemaal in onze natuur.' ■

4 Ovronnaz, Zwitserland

5 Turtmann, Zwitserland

6 Kandersteg, Zwitserland

7 Cahua Mountains, Ierland



7

10 leiderschapslessen uit de natuur

- 01 Verbinding** - Alles is met alles verbonden. Als je dat beseft, heb je oog voor het grotere belang en zorg je ervoor dat kleinere of je eigen belangen als organisatie of individu daarop aansluiten. Het gaat om een diepere verbinding met jezelf, de mensen om je heen en met de natuur.
- 02 Leren** - Ga op zoek naar nieuwe inzichten, vaardigheden en houdingen. Veranderen en vernieuwen is een continu proces.
- 03 Synchroniciteit** - Wees alert met alle zintuigen op wat zich aandient. Sta open voor schijnbare toevalligheden, onderwerpen of producten die op meerdere plaatsen ter sprake komen, of onverwachte ontmoetingen. Veelal worden we omringd door richtingaanwijzers en vergeten we erop te kijken.
- 04 Intuïtie** - Neem je onderbuikgevoel serieus.
- 05 Het is zoals het is** - Besteed niet te veel tijd aan het verleden analyseren. Accepteer de huidige situatie en zoek van daaruit naar verbetering.
- 06 Hier en nu** - Vraag je af wat in de huidige situatie nodig is.
- 07 Eenvoud** - Elkaar direct aanspreken, open delen wat er leeft en veel hoofdwerk en papier vermijden kan veel bijdragen aan de efficiency. Spreek uit het hart, druk je zo puur en helder mogelijk uit.
- 08 Dialoog** - Geef mensen de ruimte om hun diepste waarheden te delen. Vaak is dat al voldoende om een nieuwe beweging te creëren.
- 09 Aandacht** - Wat je aandacht geeft, groeit. Spring daarom bewust met je aandacht om.
- 10 Reflectie** - Reflectie helpt om te zien wat er gebeurt, om te kijken naar patronen en om stil te staan bij de eigen bijdrage aan ontstane situaties.