

# Zwerven door de wildernis



In de natuur van Noorwegen, Duitsland, Italië, Spanje en Zuid-Afrika zwerven jaarlijks verschillende mensen om hun natuurlijk leiderschap te versterken. Ze zijn op *trail* met de Foundation for Natural Leadership. Doel is om leiders te ondersteunen in het aangaan van een diepe transformatie om te komen tot het leiderschap dat deze tijd nodig heeft; zelfbewuste leiders met een geïnternaliseerd moreel kompas, die echt kunnen luisteren en eerlijk en oprecht zijn over wat zij denken en voelen.

**Auteur:** Cor van der Sluis

Het is juni 2018 en ik heb m'n paspoort, telefoon en portemonnee afgegeven aan een onbekende Zuid-Afrikaan. Even vlug als hij aan kwam rijden, scheurt hij weer weg in z'n jeep met al onze waardevolle spullen. "Tot over een week, ik stop ze in onze kluis, bye!", is wat hij nog uit zijn raam roept. Daar staan we dan: in de *middle of nowhere* met z'n achten en onze twee Zuid-Afrikaanse gidsen aan de rand van de wildernis. De komende vijf dagen lopen, eten en slapen we in de natuur, omgeven door wilde dieren. De zon schijnt en er waait een licht briesje; de rugzak met alleen het hoognodige drukt op m'n schouders en ik kan alleen maar denken: wat doe ik hier? Mijn trail is begonnen.

Onze gidsen Ian en Rodney loodsen ons de natuur in. "We gaan nu uit de hypothetische wereld en brengen de komende dagen door in de echte wereld," zegt Ian. Een waar woord: per direct is er alleen nog maar het hier-en-nu. En na enkele uren lukt het ook om alle gedachten los te laten. Tot het tijd is voor de veiligheidsinstructie. Rodney vertelt uitgebreid hoe we het kamp 's avonds moeten bewaken en dat we onze gidsen niet bij elk geluidje hoeven te wekken. Inderdaad: het kamp bewaken doen we bij toerbeurt gedurende de nachtwacht. Op mijn vraag wanneer we de gidsen echt moeten waarschuwen is het antwoord: "Cor, de meest gevaarlijke dieren zijn de dieren in je hoofd."

Net als de anderen ben ik ook op pad met een vraagstuk over mijn leiderschap. Ik geloof erg dat leiderschap iets is wat je doet: anderen inspireren door zelf het voorbeeld te zijn. Alleen... hoe ga je dan om met mensen die niet mee lijken te willen? Hoe krijg ik die aan boord? Of beter gezegd: wat kan ik doen, zodat zij positieve, drijvende krachten in mijn team worden? Met deze vraag stap ik de wildernis in.

Wat een fantastische ervaring. Het meest bijzondere aan deze reis is niet eens zozeer de locatie, maar vooral de ervaring hoe het is om een langere periode ondergedompeld te zijn in de natuur. Midden in de natuur te zijn, zonder mobieltjes en te kunnen genieten van het hier-en-nu. Ook de kampvuorgesprekken 's avonds voegen echt toe aan het proces en geven verdieping. Na twee, drie dagen zijn alle ego's stil geworden en is er volop ruimte en stilte. De antwoorden op vragen van mij en van de andere deelnemers lijken zich 'uit het niets' aan te dienen. Ik voel me sterk verbonden met alle dierbare mensen om me heen, ondanks dat ze niet fysiek aanwezig zijn. En dan gebeurt het. Opeens krijg ik een ingeving over mijn eigen vraagstuk: wat als ik eens wat minder hard werk, wat minder hard probeer om anderen mee te krijgen? Wie weet werkt het wel een stuk beter als ik gewoon 'ben' en 'doe' waar ik voor sta. Ik besluit dit direct

Door langere tijd in de natuur te verblijven, is het mogelijk om in contact te zijn met wie je zelf ten diepste bent.

op te schrijven in mijn notitieboekje: Welke waarden zijn voor mij belangrijk? Hoe geef ik dat vorm? Waar kan ik helderder zijn in mijn verwachtingen en waar mag ik wat meer 'achterover' zitten? Binnen een half uur staat alles op papier. Heerlijk: het loslaten en genieten werkt nu al.

Op de laatste dag van de trail gaan we weer terug naar de bewoonde wereld. Eerst acclimatiseren in een eenvoudig hostel, gelukkig nog zonder telefoons. Onze facilitators bereiden ons stap voor stap voor op de weg terug naar huis. Als we op Schiphol aankomen is direct duidelijk wie er op trail geweest zijn: er staat een heel serene, alerte groep deelnemers tussen de hectiek van de andere passagiers.

Voor mij is de trail nu ruim vijf jaar geleden en ik ben nog dagelijks blij met deze ervaring. Het heeft me veel 'steviger' gemaakt en bevestigd dat het werk dat ik doe echt bij me past.

### Natuurlijk leiderschap

Het inzetten van natuurervaringen ter ondersteuning van leiderschapsprogramma's is niet nieuw. Ian Player richtte in 1957 de Wilderness Leadership School op in Zuid-Afrika. Hij was ervan overtuigd dat de mensheid leiders nodig had die zich bewust waren

van de kwetsbaarheid van onze aarde en die zich vanuit een moreel perspectief wilden inzetten voor de bescherming van de onvervangbare natuurlijke hulpbronnen van onze planeet. In 2002 werd Ian uitgenodigd op de conferentie *Encounters of Worldviews towards a global ethos* georganiseerd door Jan Willem Kirpestein, Herman Wijffels en Antony Burgmans. Zij verzamelden een gemêleerd internationaal gezelschap van CEO's, religieuze leiders, politici, economen, consultants en sporters om van elkaar te leren over nieuwe vormen van leiderschap. Ook aanwezig waren Joe Jaworsky (*Synchronicity*), Otto Scharmer (*Theory U*) en Peter Senge (*Presence*), allen voorstanders van experimenteren met trails in de natuur bij de ontwikkeling van leiderschap.

In 2003 werd de eerste wildernis leiderschapstrail naar Afrika georganiseerd in samenwerking met de Wilderness Leadership School van Ian Player gevolgd door het oprichten van de non-profitorganisatie Foundation for Natural Leadership (FNL). De FNL gelooft dat het tijd is voor een nieuwe vorm van leiderschap: natuurlijk leiderschap. Leiderschap dat nodig is om het menselijk potentieel te benutten dat aanwezig is in onszelf en onze organisaties. Leiderschap dat bovendien nodig is om de wereld van vandaag en morgen duurzamer te maken, zowel op sociaal als ecologisch vlak.

Inmiddels is er bloeiend aanbod van trails dichtbij huis en ver weg, gestoeld op het gedachtegoed van Jaworsky, Scharmer en Senge. De trails worden altijd begeleid door een of meerdere lokale gidsen, verantwoordelijk voor de veiligheid en de route; en door een of twee Nederlandse facilitators die het proces begeleiden.

De FNL is een stichting zonder winstoogmerk. Een deel van de opbrengst wordt gedoneerd aan Stichting Vrienden van de FNL, die (toekomstig) leiders ondersteunt die zelf onvoldoende middelen hebben om deel te kunnen nemen

aan leiderschapsprogramma's. Het bevorderen van inclusiviteit en diversiteit staat hierbij centraal. Door deelname kunnen zij nog meer impact creëren voor een duurzame wereld.

### Leiderschapstrail

Een trail is een onderdeel van een intensief leiderschapsprogramma verspreid over enkele maanden en start zodra je hebt besloten: ik ga mee. Er zijn verschillende redenen om op trail te gaan, maar alle deelnemers hebben gemeen dat ze even tijd voor zichzelf willen, om uit de hectiek van de dag te stappen. Elk van de deelnemers heeft z'n eigen intentie, of vraagstuk waarmee hij op pad gaat. Na de keuze om mee te gaan volgt een intakegesprek met de facilitator van de trail. Het doel hiervan is om de vraag/intentie helder te krijgen waarmee iemand meegaat.

Na enkele weken – als de groep zich heeft gevormd – komt iedereen bij elkaar in de *Foundation Workshop* in Nederland. Je leert

dan je groep kennen en er is ruimte voor verdieping en praktische vragen. Met deze groep ga je op pad.

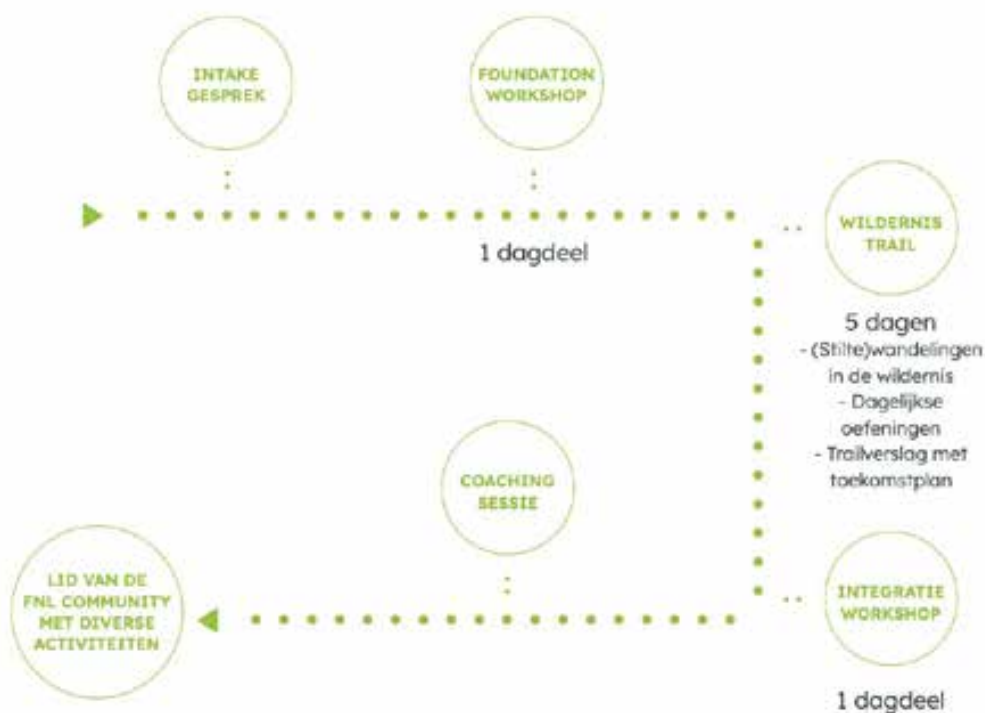
Vervolgens vindt de trail zelf plaats: een intense reis in de ongerepte natuur. Je stapt letterlijk uit de hectiek van alledag, midden in de natuur.

Enkele weken na afloop van de trail is de *Integration Workshop*: een moment waarop de deelnemers opnieuw bij elkaar komen, zich met elkaar verbinden met als doel de ervaringen en inzichten te integreren in het dagelijks leven.

Ten slotte gevolgd door een coachgesprek om te reflecteren op je acties en intenties en hoe je hier in de toekomst mee aan de slag gaat. De FNL biedt oud-trailgangers aan om lid te worden van een community als netwerk.

### Theory U

Tijdens de trail verblijf je een aantal dagen in de natuur, zonder elektronica en met eten en



Figuur 1. Bouwstenen van het programma



Figuur 2. Theory U

drinken mee voor de hele periode. Afhankelijk van het land loop je van A naar B, of vanuit een hut als uitvalsbasis.

Het programma is gebaseerd op Theory U: een gedachtegoed, een raamwerk dat bruikbaar is voor fundamentele transformatie en vernieuwing. Het is meer dan een theorie, het is een krachtig proces dat mensen uitnodigt om met andere ogen en al hun zintuigen naar een vraagstuk te kijken en creatieve oplossingen te creëren.

Deze theorie wordt vooraf toegelicht; tijdens de trail gaat het vooral om de concrete ervaring. De facilitators zijn opgeleid om je door middel van verschillende oefeningen te begeleiden in dit proces. Vaak geldt: *less is more*. Doordat je langere tijd in de natuur bent, zonder invulling te moeten geven aan de rol van ouder, kind, medewerker, manager, leider, partner, vriend, is het mogelijk om in contact te zijn met wie je zelf ten diepste bent. Antwoorden op vragen lijken dan 'als vanzelf' te komen.

### Onderzoek

Boy van Droffelaar, deelnemer aan een van de trails in Afrika deed in 2012 aan de Wageningen Universiteit onderzoek naar de impact van de ervaringen in de wildernis op de ontwikkeling van authentiek leiderschap.

Authentieke leiders laten zich in zijn gehanteerde definitie leiden door morele overtuigingen en handelen in overeenstemming met hun diepgewortelde waarden, zelfs onder druk. Ze hebben een compleet zelfbeeld en streven ernaar te begrijpen hoe hun leiderschapsstijl collega's en volgers beïnvloedt. De vier componenten van authentiek leiderschap zijn zelfbewustzijn, geïnternaliseerd moreel perspectief, evenwichtige verwerking van informatie en relationele transparantie.

### Zelfbewustzijn

Authentieke leiders hebben een hoge mate van zelfkennis ontwikkeld. Door interacties en reflectie weten ze hoe ze overkomen bij anderen.



### **Geïnternaliseerd moreel perspectief**

Authentieke leiders doen aan zelfregulering dat wordt bepaald door hun morele normen en waarden. Ze sturen op hun moreel kompas.

### **Evenwichtige verwerking van informatie**

Authentieke leiders analyseren eerst alle informatie van alle stakeholders, voordat een beslissing wordt genomen. Ze staan daarom open voor feedback. Ze kunnen echt luisteren.

### **Relationele transparantie**

Authentieke leiders zeggen open en eerlijk wat ze denken en voelen. Ze zijn niet bang om zich kwetsbaar op te stellen. Ze kweken door het tonen van ratio en emotie achter de rede-

ning begrip voor de beslissing, waardoor angst voor het onbekende wordt verminderd en gevoelens van vertrouwen worden bevorderd.

### **Piekervaring**

Het inzetten van de wilderniservaring is gebaseerd op het idee dat piekervaringen, in het bijzonder ervaringen in de natuur, een blijvende impact kunnen hebben op leiderschap. Het zijn triggerevents: kritieke gebeurtenissen in iemands leven die emotioneel en cognitief intens worden ervaren en bepalend zijn voor iemands ontwikkeling. Maslow stelde in 1964 dat het verblijven in de wildernis een piekervaring kan oproepen. Piekervaringen waarbij mensen zich intens verbonden voelen met de



natuur hebben dus het potentieel om blijvende verandering bij mensen te stimuleren: er ontstaat reflectie op het zelfbeeld, overtuigingen, emoties en waarden. Dit zijn precies de gebieden die bij het ontwikkelen van authentiek leiderschap een belangrijke rol spelen.

De studies van het promotieonderzoek tonen aan dat ervaringen in de wildernis leiden tot authentieke leiders met een verhoogd zelfbewustzijn, die in staat zijn met een open mind en open hart naar zichzelf en naar de omgeving te kijken. Een ervaring in de wildernis kan persoonlijke groei een impuls geven met blijvende verandering van leiderschapsstijl als gevolg. De impact wordt veroorzaakt door een combinatie van uitzonderlijke omstandigheden en het worden teruggeworpen op jezelf, waardoor volop ruimte voor reflectie ontstaat. ■

**Ir. Cor van der Sluis** is chemisch technoloog en heeft op verschillende leidinggevende posities gewerkt bij top-500 organisaties. In die context zag hij dat bedrijven en medewerkers vaak onbewust veel potentieel lieten liggen. Hij is sinds 2008 partner bij frank<sup>cs</sup> ([www.frank-cs.nl](http://www.frank-cs.nl)) en als senior trainer aangesloten bij How Company ([www.howcompany.nl](http://www.howcompany.nl)). Cor ondersteunt teams en organisaties die de ambitie hebben om hun persoonlijk leiderschap te versterken. [www.corvandersluis.nl](http://www.corvandersluis.nl)

### Referenties

- Droffelaar, B. van (2020). *The Impact of a Wilderness-Based Training Program on Leadership Transformation* (Thesis). Wageningen: Wageningen University. [https://www.globalacademicpress.com/ebooks/boy\\_van\\_droffelaar/](https://www.globalacademicpress.com/ebooks/boy_van_droffelaar/)
- Foundation for Natural Leadership, <https://naturalleadership.eu/>