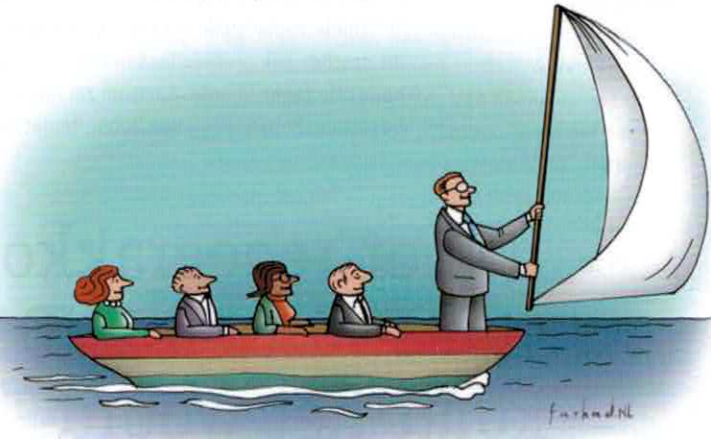


In de derde Vice Versa van dit jaar hekelde hoofdredacteur Marc Broere het leiderschap binnen de sector, dat volgens hem weinig gedurfd en gepassioneerd is. Betteke de Gaay Fortman, directeur van de Karuna Foundation, pakte de handschoen op. Openhartig vertelt ze over wat leiderschap van een ontwikkelingsorganisatie volgens haar omvat.

Inclusief leiderschap



'I want a strong leader', zei Deepak Sapkota, *country director* van Karuna Nepal, vijf jaar geleden tegen onze oprichter, de Nederlandse ondernemer René aan de Stegge. Gedieën waren we het Karuna-avontuur aangegaan: een internationale organisatie gericht op sociaal-medische verandering in ontwikkelingslanden.

We wilden starten in Nepal, maar dat land kende ik amper. Ons 'product' was het versterken van de bestaande gezondheidszorg door middel van zelfontwikkeling van rurale gemeenschappen. We beoogden daarmee vermijdbare handicaps te voorkomen en de kwaliteit van leven van kinderen met een handicap te verbeteren. In dit onderwerp was ik nog verre van een expert. Moest ik dan die sterke leider worden? We hadden ons ten doel gesteld in korte tijd een visie te ontwikkelen, een nieuwe organisatie op te zetten en nieuwe projecten te starten. Die processen vonden gelijktijdig en in hoog tempo plaats.

Hoe doe je dat: krachtig leiding geven aan een *country director* met gedegen kennis over en inzicht in de kansen en beperkingen in zijn eigen land, en ook een sterk weerwoord bieden aan een bewezen ondernemer met sterk strategisch inzicht? Leiderschap, zoveel was me wel duidelijk, begint bij een onstuitbare drang iets te bereiken en te veranderen. En bij de wil verantwoordelijkheid te dragen. Omdat je niet anders kunt en wilt. Hieraan was geen gebrek.

Daarnaast is natuurlijk inhoudelijke kennis vereist. Dus heel veel lezen, goed luisteren, vragen en doorvragen en op veel verschillende manieren achtergrondinformatie tot je nemen. Geduldig blijven tot je een eigen mening en visie hebt ontwikkeld op armoedebestrijding in het algemeen en op preventieve gezondheidszorg, rehabilitatie en coöperatieve microverzekeringssystemen in het bijzonder. Dus niet alleen los durven komen van algemeen verkondigde opinies over ontwikkeling, maar ook van het

natuurlijk overwicht van de 'groten' met wie je het samen moet doen: je 'baas' – tevens oprichter – en je 'team', de lokale mensen die belangrijke know-how hebben en ervaring met de context van het land.

Ik volgde cursussen voor het ontwikkelen van verbale en non-verbale technieken om beter gezien en gehoord te worden. Ik ging naar intervisiesessies en volgde een training 'Leadership and people management' met leidinggevend van ontwikkelingsorganisaties zowel uit Nederland als uit het buitenland. Tijdens de introductie moesten we onze leerdoelen uitwisselen. Mijn Afghaanse gesprekspartner bleek een totaal tegengesteld doel te hebben. Hij schreef met stift op zijn *metacard*: 'I want to learn to be more submissive'. Ik had opgeschreven: 'I would like to be more aggressive'. Tijdens die week deden we rollenspellen, met camera opgenomen, gevolgd door feedback op elkaars leiderschap.

Dat bleek te werken. Hij leerde van mij flexibeler en meegaander te zijn en toch op zijn doel gericht te blijven. Ik leerde van hem stelliger positie te nemen waardoor ik rechter op mijn doel kon afgaan. Zo hadden we beiden ons leerdoel dichterbij gebracht. Maar voor mij nog belangrijker was dat ik ging inzien hoe leiderschap op verschillende manieren en met verschillende stijlen kan worden gerealiseerd. Er is natuurlijk niet één soort goede leider.

Uitspraken van bewezen leiders waren er in die cursussen te over. Wat mij daarvan is bijgebleven zijn de woorden van Eleanor Roosevelt: 'Een goede leider inspireert mensen vertrouwen te hebben in de leider, een groot leider inspireert mensen vertrouwen te hebben in zichzelf.' Zo heb ik het in de praktijk ervaren: als leidinggevend van westerse ontwikkelingsorganisaties kunnen wij mensen en hun leiders uit een andere cultuur vooral inspireren om zelf iets te veranderen. Zij moeten tenslotte de verandering daar waarmaken.

Na ruim vijf jaar leiderschap in de praktijk van ontwikkelingssamenwerking zie ik nu als basis-ingredienten: authenticiteit en het vermogen creatief te variëren in aanpak en communicatiestijl; te kunnen switchen tussen ideeën ontwikkelen en uitvoeren; het vermogen te analyseren, organiseren en controleren; de vaardigheid te bouwen én te bezielen; signalen en veranderingen van onderop kunnen waarnemen en verder te stimuleren; soms flexibel en meegaand te zijn, soms vasthoudend en 'hard'; soms dienend en volgend, dan weer sterk leidend. Het is maar een samenvatting van de inzichten die ik opdeed.

Ik leerde mijn eigen stijl kennen en verder ontwikkelen. Al doende ontdekte ik ook hoe het beste te handelen als mijn eigen grondwaarden, zoals integriteit, transparantie en rechtvaardig oordelen, onder druk kwamen te staan. In de omgeving waarin leiderschap wordt uitgeoefend, bestaan ook externe waarden die haaks kunnen staan op integriteit, transparantie en rechtvaardigheid. Zo zijn er leiders in het commerciële circuit voor wie geld de enige leidraad lijkt te zijn; in de politiek gaat het niet zelden om macht en in ontwikkelingssamenwerking lijkt het 'leidmotief' veelal het voortbestaan van de eigen organisatie en daarmee het verkrijgen van subsidiegeld in plaats van het met bezieling werken voor het maatschappelijke doel.

Van onze mislukte 'investerings' hebben we geleerd. Leergeld heet dat

Mij gaat het niet om een moreel oordeel, maar om de averechtse werking van leiderschap dat wordt gedreven door de angst de eigen positie te verliezen, fouten te maken en gewoon toe te geven dat sommige projecten of campagnes niet het gewenste effect hebben opgeleverd, of sterker nog dat het weggegooid geld is geweest. Niet elke euro die mijn organisatie, Karuna Foundation, heeft uitgegeven is goed terecht gekomen. Maar van die mislukte 'investerings' hebben we wel geleerd. Leergeld heet dat. Uiteraard moet je streven zijn door risicomanagement fouten tot het uiterste te beperken, maar ze horen nu eenmaal bij mensenwerk en ook bij ondernemend werken aan armoedebestrijding.

Essentieel is ook het uitkomen voor tekortkomingen en verantwoordelijkheid nemen voor gemaakte fouten, ervan te leren en vervolgens je strategie aanpassen. Juist daarom ben ik ervan overtuigd dat de euro's die wel goed besteed zijn door Karuna, dat ook driedubbel en dwars waren, getuige de zichtbare ontwikkeling en veranderingen in de dorpen met wie wij partnerschappen zijn aangegaan. In ieder geval is mij duidelijk geworden dat meer subsidie niet per se leidt tot het doorbreken van ongelijke machtsstructuren en het vinden van een beter antwoord op de vraag: hoe dan wel?

Ik heb geleerd dat het aankomt op verbindend, transparant, geloofwaardig, maar bovenal *inclusief* leiderschap. Niet de ene aanpak of de andere is goed of fout. Tegenstellingen moeten worden omarmd om van daaruit naar het gemeenschappelijke belang te zoeken, en te kijken welke componenten van beide strategieën bruikbaar zijn om iets echt nieuws te ontwikkelen. Zo worden nieuwe combinaties, nieuwe benaderingen en nieuwe partnerschappen mogelijk zonder dat we iets van onszelf en elkaar hoeven buiten te sluiten. Bij een workshop van branchevereniging Partos deed ik laatst een oefening in het verschil tussen reageren in het 'ja maar' en het 'ja en'. Heel opmerkelijk: *ja maar* demotiveert en vernietigt alle creativiteit en energie. *Ja en*, daarentegen, genereert enthousiasme, verbinding, vertrouwen en nieuwe ideeën. Gelegenheid te reflecteren op eigen handelen ervaar ik als bevrijdend. Meer dan mijzelf ben ik niet en heb ik niet. Als directeur van Karuna draag ik verantwoordelijkheid voor het geheel en doe ik dan ook mijn best om de gezamenlijk vastgelegde missie en doelen te halen en zelfs te overtreffen. Maar niet alles gaat goed. Er zijn externe factoren die buiten onze macht liggen, hoe goed je ook bent. Denk maar aan een topleider als Barack Obama. En ieder mens heeft zijn beperkingen. Ook dan denk ik aan Obama.

Misschien wel het allerbelangrijkste van goed leiderschap is overtuigingskracht, als het nodig is dwars tegen alle gevestigde meningen, hiërarchische structuren, bestaande tradities en conventies in. In deze tijd van afnemend draagvlak en verminderde subsidies in de ontwikkelingssector, wordt de noodzaak van vernieuwing heel sterk gevoeld, getuige de actuele discussie Smart Aid op ViceVersaOnline.nl. Er zijn nieuwe leiders nodig die politieke maatschappelijke keuzes durven te nemen, onafhankelijk van het overheidsbeleid, hier in Nederland en daar in ontwikkelingslanden. Deze leiders moeten zoeken naar gemeenschappelijke belangen met andere stakeholders door open te communiceren en kennis zonder enige reserve te delen. En door niet om de 'credits' te strijden. De uitdaging waar ze voor staan is in de eerste plaats kritisch te kijken naar de toegevoegde waarde van hun organisatie binnen de huidige context van internationale samenwerking. Als deze er nog is, moeten ze een visie ontwikkelen op hoe ze die waarde en hun rol zo (kosten)effectief mogelijk kunnen inzetten. Door nieuwe ideeën te ontwikkelen samen met anderen buiten hun vertrouwde netwerk en vervolgens te kijken wie de uitvoering het beste kan doen, waarbij alle scenario's moeten worden meegenomen, ook de zeer onconventionele.

Innovatie is wat mij betreft leren van eigen ervaringen en open staan voor wat anderen hebben ontwikkeld. Tot slot zal de nieuw ontwikkelde visie telkens weer kritisch tegen het licht gehouden moeten worden. Dat is wat mij betreft Smart Aid. Telkens zelfkritisch te zijn over onze interventies en onze rol: zijn we op de goede weg? Hoe kan het nog beter en effectiever? En met wie?

Het hogere doel waar het nieuwe type leider in de sector vol voor moet gaan blijft natuurlijk die rechtvaardige wereld met gelijke kansen voor iedereen. Dat kan alleen door op alle fronten *daad-werkelijk* samen te werken en met bezieling vorm te geven aan inclusief leiderschap.