

NAVIGATING COMPLEXITY

# SENSEMAKING EN DE STONE SOUP



**DOOR**

Annette Meulmeester  
en Philippe Bailleur

SEPTEMBER 2024



NAVIGATING COMPLEXITY

**Phillippe Bailleur**

[philippe@navigatingcomplexity.be](mailto:philippe@navigatingcomplexity.be)

tel: +32478243654

[www.philippebailleur.be](http://www.philippebailleur.be)

**Annette Meulmeester**

[annette@navigatingcomplexity.nl](mailto:annette@navigatingcomplexity.nl)

tel: +31646022337

[www.annette-meulmeester.nl](http://www.annette-meulmeester.nl)

---

# SENSEMAKING EN DE STONE SOUP



## INTRODUCTIE

Al jaren zijn wij gefascineerd door de vermogens die organisaties en hun leiders nodig hebben om te navigeren op onbekend terrein. Immers, deze vermogens maken voor veel organisaties het verschil in de huidige tijd.

- Wat onderscheidt organisaties die deze vermogens blijkbaar tot hun beschikking hebben? Wat doen ze dan precies anders?
- Hoe kun je dit soort vermogens ontwikkelen?

Op basis van wat wij tegenkwamen in de literatuur en bij onze klanten kwam Sensemaking bovendrijven als een belangrijk onderscheidend vermogen. We werden gegrepen door dit thema en schreven twee whitepapers over Sensemaking: het vermogen om betekenis te geven aan een nieuwe, complexe en snel veranderende wereld. De kans is groot dat je de vorige zin gelezen hebt zonder deze echt tot je te nemen. Iets waar onze jachtige wereld ons toe verleidt. Terwijl Sensemaking ons uitnodigt om dit net wel te doen. Daarom nodigen we je uit om wat langer stil te staan bij deze zin. De volgende drie quotes - die al een tijdje met ons meereizen - bieden een handig kader om dat te doen:

**“What got you here, won’t get you there.”**

- Marshall Goldsmith

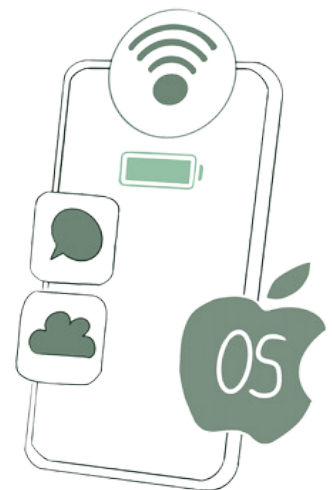
**“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.”**

- Albert Einstein

**“If a factory is torn down but the rationality which produced it is left standing, then that rationality will simply produce another, similar factory.”**

- Robert Pirsig

Als de denkkaders van waaruit we handelen niet meer afgestemd zijn op de uitdagingen die voor ons liggen, dan kunnen we óf koppig volharden óf de tijd nemen om te heroriënteren. Vergelijk het met het installeren van een nieuw Operating System op een elektronisch apparaat. Anders dan de meldingen die een apparaat geeft, is er helaas niemand die jou erop zal wijzen dat je toe bent aan een nieuw Operating System. Wat het nog lastiger maakt, is dat wanneer je je realiseert dat je je te heroriënteren hebt, dat nieuwe Operating System nog helemaal niet beschikbaar of downloadbaar blijkt te zijn. Het zal tastend in het onbekende moeten ontstaan. Dan pas zullen nieuwe vermogens zich ontwikkelen om het hoofd te bieden aan die nieuwe uitdagingen. Dan pas. Daar gaat Sensemaking over, het upgraden van de software van waaruit ons individuele of collectieve gedrag zich ontvouwt.



## APPS EN OPERATING SYSTEMS

We zijn ooit gestart met schrijven toen we elkaar - na meer dan 10 jaar samenwerking - de volgende vragen stelden:

- Wat doen wij nu eigenlijk?
- Welke rode draden komen terug in ons werk met organisaties?
- Wanneer en hoe maken we het verschil?
- Wanneer loopt het vlot en wanneer loopt ons begeleidingswerk stroef?

Vrij snel werd duidelijk dat we organisaties, leiders en hun teams helpen om zich te verhouden tot een snel veranderende en steeds complexer wordende - dus niet meer vertrouwde - omgeving. Het gaat meestal over leren dealen met niet weten, versterken van adaptief vermogen, navigeren met beperkte en soms tegenstrijdige informatie, nieuwe paden ontginnen, ... . We realiseerden ons ook dat wij vaak startten bij organisaties die net een leiderschapstraject achter de rug hadden maar waar het geleerde zich toch niet leek te vertalen in de dagelijkse praktijk. Zo leerden we stap voor stap dat het proces van Sensemaking vooraf dient te gaan aan het ontwikkelen van nieuwe vermogens. Je hebt immers eerst de nieuwe werkelijkheid te begrijpen, te omarmen voor er een vruchtbare grond ontstaat om nieuwe vermogens op te ontwikkelen. Net zoals apps een bepaald operating system vergen om op te draaien.

Zelfs na twee lijvige whitepapers raakten we niet uitgeschreven over dit thema. Het derde whitepaper werd zo omvangrijk dat het een boek werd van meer dan 400 pagina's: "Navigate. Een gids voor leiders in complexe tijden." Ook dit artikel duwt ons weer een stapje verder in het concreet maken van dit bijzonder boeiende thema.

## SENSEMAKING OEFENEN OP EEN ANDER CONTINENT

Toen we door Libre Foundation gevraagd werden om een vijfdaags Leiderschapsprogramma te verzorgen voor lokale community leaders in Bugiri Uganda, wisten we al dat wij op ons eigen vermogen tot Sensemaking zouden worden uitgedaagd.

### OVER LIBRE FOUNDATION



Libre is een professioneel opleidingsinstituut met een duidelijke bijdrage aan een betere wereld. In Nederland en omliggende landen draagt zij bij aan het ontwikkelen van vaardigheden en versterken van competenties via trainingen, opleidingen en coaching. Hiermee bekostigt Libre haar hoofddoel: het opzetten van kosteloze leiderschapstrainingen voor leiders van lokale, maatschappelijke organisaties in ontwikkelingslanden.

*Meer info via [www.librefoundation.nl](http://www.librefoundation.nl).*

---

Snappen hoe Sensemaking werkt, is net iets anders dan dit zelf in de praktijk brengen, zeker wanneer je je onzeker voelt en weinig houvast ervaart onder je voeten. Of wanneer je niet terug kunt vallen op dat wat in meer vertrouwde contexten goed werkt. In Bugiri zouden we in een diep bad van niet-weten gegooid worden. Daar waren we op voorhand al van overtuigd. Ook al hadden we heel waardevolle reddingsboeien van Libre Foundation om ons heen.

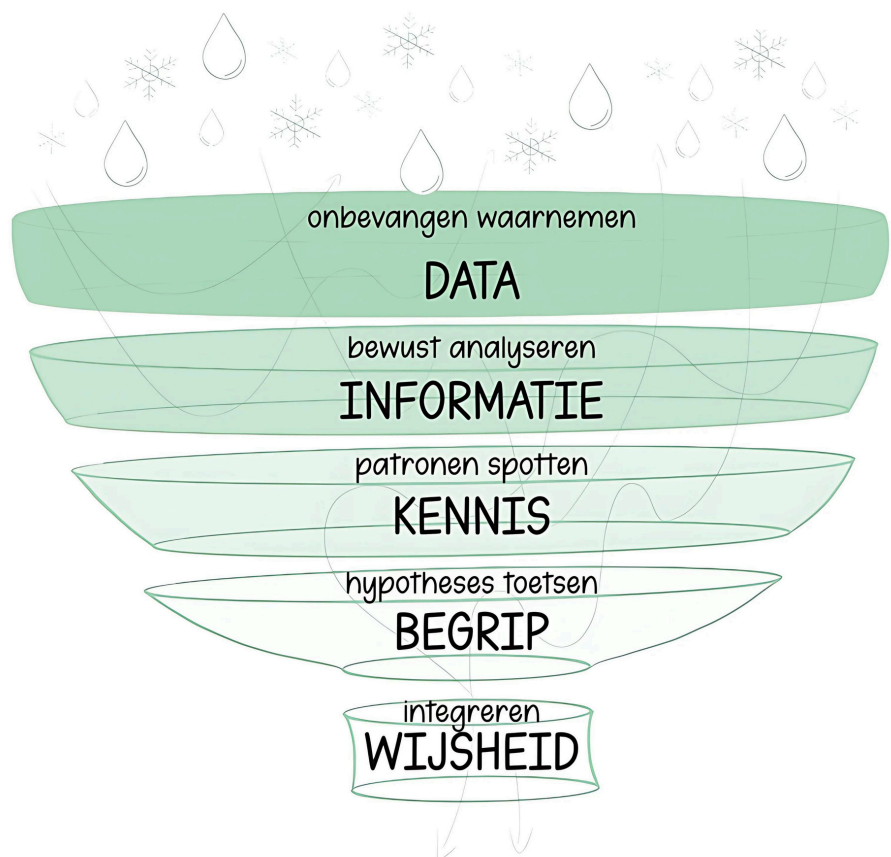
Met dit artikel willen we het mooie werk van Libre Foundation onder de aandacht brengen en tegelijk willen we ons zoeken, verwonderen en betekenis geven aan dat wat we daar ontmoetten, duiden met behulp van de Sensemaking Funnel. Een concept uit ons boek *Navigate*. We hopen dat we hiermee het proces van Sensemaking praktisch kunnen maken. Op deze manier geven we ook een inkijkje in onze gedachten, reflecties en vragen die opkwamen bij het werken met een groep van zeventien lokale community leaders op het platteland van Oeganda.

Dit alles vraagt wel om een stevige disclaimer vooraf. We bevonden ons op voor ONS onbekend terrein. Daar waar dit voor anderen mogelijk al heel vertrouwde paden zijn. Je kunt Sensemaking niet zomaar downloaden via iemand anders. Het ontstaat door zelf te ploeteren met de nieuwe realiteit. Als het om Sensemaking gaat dan is het dus juist wel goed om anderen het warm water ook opnieuw te laten uitvinden, want in het proces van zoeken en stapsgewijs vinden, gebeurt het. Niet in het luisteren naar de lessen van iemand die al door het proces is gegaan. Dat geeft hoogstens wat richting. Het gaat immers niet om het oplossen van een probleem of het delen van een gebruiksaanwijzing. Het gaat om het begrijpen van de betekenis achter dat wat je ziet. Om van daaruit volgende stappen te zetten. Dat vinden organisaties vaak lastig, leerden we in de praktijk. Maar laten we even in Oeganda blijven.

Met dit artikel doen we geen verslag van hoe Community Development en Leiderschap werkt in een land als Oeganda. We pretenderen niet in een week de complexe werkelijkheid aldaar te vatten. Dit is veel meer een artikel waarin wij onze ervaring delen met het navigeren op voor ons onbekend terrein. Om zo het proces van Sensemaking wat meer handen en voeten te geven.

## **SENSEMAKING EN DE STONE SOUP**

Voor we onze ervaringen in Bugiri delen, lichten we graag nog even de Sensemaking Funnel toe. Een chaotisch proces vangen in een tekst of schema is immers geen evidentie. In de visual hieronder zie je een aantal fases waarlangs onze waarnemingen stap voor stap vertaald raken in inzichten, die vervolgens onze waarnemingen en daarmee ons doen en laten beïnvloeden. Het lijkt een lineair proces maar dat is het in wezen niet. Het is eerder een spiraalsgewijs, circulair proces waarbij alle lagen tegelijkertijd actief zijn met uiteenlopende 'chuncks' informatie die elkaar voortdurend beïnvloeden.



Ondanks die chaotische aard, kiezen we ervoor om onze ervaringen op een lineaire wijze uit te schrijven, in de hoop dat dit het proces van Sensemaking wat tastbaarder maakt.

In ons werk als opleiders van organisatiecoaches gebruiken we vaak een oud Oost-Europees volksverhaal dat plots veel dichterbij onze eigen realiteit kwam:

*Het verhaal speelt zich af in een tijd waarin men alleen te voet van het ene dorp naar het andere kon reizen. In die tijd was het gebruikelijk om bezoekers van je dorp restjes voedsel aan te bieden om hun honger te stillen na zo'n lange wandeling.*

*Zo klopte een reiziger bij aankomst in een nieuw dorp aan bij het eerste huis dat hij zag. Ondanks de traditie bood de huiseigenaar geen eten aan. Ze vertelden dat ze te kampen hadden met droogte en nauwelijks genoeg voedsel hadden om hun eigen gezin te voeden. Ze konden geen restjes missen. Elk huis dat de reiziger bezocht had hetzelfde verhaal. Het was droog en er was geen extra voedsel. Toen de reiziger het dorpsplein betrad, besloot hij dan maar iets voor zichzelf te koken. Hij pakte zijn potten, maakte een vuurtje en maakte zich klaar om wat te eten te koken. Hij greep in zijn tas en haalde er een ronde steen uit. Hij legde de steen op de bodem van de pan en begon te roeren.*

*Het duurde niet zo lang of er vormde zich een menigte nieuwsgierige dorpelingen rond de reiziger:*

*"Wat ben je aan het doen?" vroeg een nieuwsgierige dorpeling.*

*"Ik maak Steensoep," antwoordde de reiziger.*

*"Kun je soep maken van steen?" vroeg de dorpeling.*

*"Ja, maar een beetje water maakt het beter."*

*"Ik heb een beetje water in mijn put," zei een andere dorpeling.*

*Hij rende weg en haalde het water. Het water werd in de pot gedaan en de reiziger ging verder met roeren.*

*"Hoe zal het smaken?" vroeg een andere dorpeling.*

*"Nou, het zou beter smaken met wat wortelen."*

*Toen hij dit hoorde, rende een andere dorpeling naar zijn huis om een paar wortelen uit zijn tuin te halen.*

*Toen bood een andere dorpeling wat andere groenten aan die hij uit zijn tuin had gehaald. Een vrouw vertelde dat ze wat vleesresten in haar voorraadkast had liggen. "Dat alles zou de soep nog lekkerder maken," zei de reiziger. Ze pakten allemaal wat ze hadden. Al snel was de pot gevuld met een heerlijke grote stoofpot. De reiziger deelde zijn maaltijd met de dorpelingen. Iedereen had een geweldige tijd met het eten van de Steensoep. Na de feestelijke avond, toen de reiziger inpakte om weer op weg te gaan, bedankte hij iedereen voor de hulp: "Als dank voor jullie gastvrijheid en vrijgevigheid, wil ik jullie dorp deze steen schenken zodat jullie soep kunnen blijven maken, zelfs als er droogte heerst."*

*De dorpelingen juichten van verrukking. Ze bedankten de reiziger overvloedig toen hij de stad uit liep. Hij vervolgde zijn weg. Toen de reiziger een paar kilometer buiten de stad was, keek hij naar de weg en zag een mooie ronde steen. Hij raapte hem op en bewonderde hem. Toen liet hij die steen in zijn tas vallen en vervolgde hij zijn weg met een glimlach op zijn gezicht.*

## **HOE HET BEGON**

Dat we geconfronteerd zouden worden met een andere realiteit wisten we. Maar op welke manier en hoe anders die realiteit zou zijn, daar konden we ons maar een beperkte voorstelling van maken. Als de mist wat indaalt, dan gaat de Sensemaking-knop aan. We werden net iets alerter voor **'weak signals'**: signalen die je iets vertellen over het terrein waarop je je begeeft en hoe dat terrein anders is dan wat je gewend bent. In navolging van Nora Bateson hebben we het in onze Sensemaking Funnel over cold en warm data. Kort gezegd, informatie die op je pad komt en die je objectief kunt waarnemen (= **cold data**) en de signalen die je meer intuïtief oppikt (= **warm data**). Signalen die zich vooral in de interactie met anderen laten voelen. We proberen dan net iets bewuster te zijn van het filter waarmee we onze waarnemingen continu - in vertrouwde



---

omstandigheden eerder onbewust - filteren. We kunnen immers niet functioneren als we alles wat we waarnemen voortdurend ter discussie stellen. We gebruiken dat wat we weten over de wereld om ons er snel in te kunnen bewegen. We weten wat van ons verwacht wordt als iemand ons vriendelijk groet. We schuiven automatisch achteraan in de rij bij de bakker en we stoppen voor een rood stoplicht. Sensemaking start met nieuwsgierigheid en het je iets bewuster worden van die onbewuste vanzelfsprekendheden door net iets langer stil te staan bij wat je waarneemt en hoe je daar gewoontegetrouw op reageert. Kortom: **onbevangen waarnemen**. Een kunst op zich.

Wat kwam er zoal op ons pad? We ontvingen een lijvige bundel met een prachtig uitgewerkt programma en bijbehorende oefeningen van Libre Foundation. Daarbij werd ons op het hart gedrukt dat het programma niet vaststaat maar dat we vrij waren om op onze eigen wijze aan te sluiten bij dat wat we tegen zouden komen aan casuïstiek en leervragen. Fijn nieuws, want dit is precies hoe wij graag bij onze klanten werken. We konden werken met wat zich aandient en hadden een rijk programma om op terug te vallen. Juist omdat we hier zo blij van werden, was het bijzonder om te merken dat het in onze voorbereiding toch niet stroomde. Je zou het voor alle gemak weerstand kunnen noemen. We starden ieder wat naar de oefeningen die door Libre waren voorbereid en leken daar houvast te zoeken die we niet vonden. Net alsof we niet volledig meer durfden te vertrouwen op onze normale manier van doen. Als het om Sensemaking gaat, dan zijn dit soort signalen iets waar je even bij stilstaat, want hier zit vaak informatie in vervat. Echter, als er druk op de ketel staat, dan zijn we juist geneigd om dit soort signalen te negeren en alsnog gas te geven. Vaak om dan enige tijd later vast te stellen dat het niet loopt. Dat is vaak het moment dat we ons realiseren dat we al veel eerder ongemak hadden gevoeld. Om dan te denken: "Had ik die signalen maar serieus genomen."

Welke **informatie** probeert zich via die spreekwoordelijke weerstand aan ons te tonen?

Er sloop een ongemak bij ons binnen. Alsof we plots voelden hoe we gewend waren om te vertrouwen op ons vermogen om soepel te werken met de vragen die leven in een groep. En dat dat vermogen in een andere context weleens minder vanzelfsprekend kon zijn. We zochten naar houvast in het programma, alhoewel we natuurlijk best wisten dat onze toegevoegde waarde en de toegevoegde waarde van Libre niet ligt in de oefeningen die we onder de arm mee zouden nemen, maar in het vermogen om deze steeds te verbinden aan de casuïstiek van de deelnemers. Casuïstiek waarvan we niet op voorhand wisten hoe herkenbaar die zou zijn voor ons. We kenden de in het programma uitgewerkte oefeningen heel goed in onze Westerse context maar konden ons geen enkele voorstelling maken bij hoe deze concepten zouden landen in de realiteit van de mensen die we zouden aantreffen.

Het werd dus tijd om ons licht op te steken bij de contactpersoon die ons bij dit project zou begeleiden, Irma. Vergis je niet, gezien haar Westerse naam, Irma is een local, pur sang. Zij was een tijd geleden geselecteerd door Libre Foundation om in haar eigen community een groep lokale leiders te verzamelen voor het programma dat ze zelf al had gevolgd. In de aanloop naar het gesprek met haar, hadden we tal van vragen over de doelgroep, hun uitdagingen, de context, ... . De vragen die we gewend zijn te stellen tijdens een intake-gesprek met een opdrachtgever. Toch voelden we ook dat we, veel meer dan bij een gemiddelde nieuwe opdrachtgever, op zoek waren naar houvast. Kost wat kost houvast zoeken maakt je vaak minder nieuwsgierig want dat laatste kan immers voor nog meer verwarring en onrust zorgen op onbekend terrein. Als je in de rotsen klimt en je hebt nog wat reserve dan kies je heel bewust waar je naar grijpt of waar je je voeten plaatst. Als je geen reserve meer hebt, of nog erger, begint te panikeren, dan grijp je eender wat en dat kan aardig tegenvallen. Dit soort vernauwing (**= weak signal**) oppikken is cruciaal op onbekend terrein. We namen ons dan ook voor om optimaal nieuwsgierig te blijven. Met ons kladblokje in de hand keken we verwachtingsvol en dus ook heel nieuwsgierig naar ons scherm. Al snel verscheen daar het vrolijke gezicht van Irma. We hadden maar een uur de tijd maar wisten ook dat het belangrijk was om niet gelijk ter zake te komen en eerst connectie te maken. We maakten kennis met Irma en leerden over haar privé situatie en het mooie werk dat ze doet. Ze liet ons via haar telefoon de zonnige plek zien waar ze op dat moment vertoefde en ze vertelde hoeveel last ze had van muggen. Langzaam voelden we dat het gepast was om onze vragen op haar af te vuren. Irma luisterde heel vriendelijk en vond onze vragen ook *'very interesting'*. Maar ze maakte geen aanstalten die te beantwoorden. Een tweede poging vanuit ons werd vriendelijk onderbroken: *'Annette and Philippe, we are all so happy that you will come to visit us. I have a very important question: What would you like to eat?'* We begonnen ons langzaam te realiseren dat ons notitieblokje wel eens leeg zou kunnen blijven. We wisselden wat uit over eten en net toen we het programma opnieuw ter sprake wilden brengen, vertelde Irma dat haar telefoontegoed nu op was en ze helaas moest ophangen. Timemanagement leek haar wel interessant, vertelde ze nog op de valreep. En conflictmanagement. We vroegen nog snel naar het type conflicten waar ze aan dacht. *'We've got a lot of tribes here,'* riep ze nog, al zwaaiend. Het gesprek had iets minder dan een half uur geduurd. Iets wat bedremmeld keken we elkaar aan. De houvast die we hadden gehoopt te krijgen, was ons door de vingers geglipt. Hadden we toen geweten in welke context onze vragen zouden landen, dan hadden we onze vertrouwde vragen ook niet gesteld.

We leerden ons rooskleurige zelfbeeld 'wij hebben weinig houvast nodig in ons werk' te nuanceren en doken gretig in enkele reisgidsen en websites over Oeganda, die ons iets meer leerden over de verschillende stammen, gebruiken, religies en andere lokale gevoeligheden die vrij ver verwijderd

lagen van wat wij als Belgisch/Nederlands duo gewend zijn.

Een fijn gesprek met een zeer ervaren Libre-collega, die al ter plekke was geweest, gaf ons wat nieuwe informatie. Maar de kernboodschap van dat gesprek was in grote lijnen: "Jullie zullen het daar wel zien." Alsof ze ons het avontuur en de verrassingen niet wilde ontnemen. Ook de apps van Irma - om de laatste voorbereidingen te treffen - bleven warm maar ongrijpbaar.

Gelukkig was er nog een online check-in voorzien die ons meer zicht zou geven op de posities en uitdagingen van de leiders die we zouden ontmoeten. De lijst met antwoorden gaf aan dat we met zeer ervaren, stevige, lokale leiders te maken zouden krijgen. Maar ook hier weer - Sensemaking vergt vertragen zodat je iets langer stil kunt staan bij de **data** die op je afkomen. De antwoorden kwamen uit een lijst met gesloten vragen waar de deelnemers vinkjes achter konden zetten. Intuïtief voelden we dat de deelnemers deze vragenlijst eerder zagen als een filter om te bepalen of ze wel of niet zouden mogen deelnemen aan het programma, dan als een intake om ons te helpen bij de voorbereiding van het programma (= **warm data**). Hoe dichterbij we kwamen van de vertrekdatum, hoe meer de volgende vraag in onze hoofden begon te zingen: "In welke mate is ons construct van leiderschap, ondernemen, samenwerking en stevigheid kloppend voor de Oegandese context?" Dit alles maakte ons wat onzeker.

## SENSEMAKING OP VOLLE TOEREN

Hoe bewust we ook waren van het feit dat we op onbekend terrein terecht zouden komen, dan nog waren we geneigd om op zoek te gaan naar wat voor ons vertrouwd is. Dit is de valkuil waardoor het proces van Sensemaking stagneert. Waarom? Omdat je dan niet **onbevangen waarneemt** en zodoende alleen registreert wat past binnen wat vertrouwd is. Dit is wat je doet als je houvast probeert te zoeken waar die er niet is. We bevonden ons op voor ons onbekend terrein en dat betekent dat we de onderliggende logica van waar we terecht zouden komen nog niet konden vatten. Het meest onhandige wat je in dat geval kan doen, is je eigen vertrouwde logica blijven opdringen aan de nieuwe werkelijkheid. Dat klinkt logisch en tegelijkertijd zien we dat nog te vaak gebeuren in organisaties. Hierdoor worden in potentie belangrijke signalen over een veranderende werkelijkheid genegeerd of zelfs niet geregistreerd. Immers: 'Het net waarmee je vist bepaalt wat je zult vangen'. In dat geval helpt het als je kunt omarmen dat je de uitdaging die voorligt niet op een geplande, vertrouwde manier zult kunnen aanvliegen. In kleine stapjes weliswaar omarmden wij ons niet weten. Een emergente aanpak was aan de orde: TESTEN → BETEKENIS GEVEN → DAAROP VERDER BOUWEN → ... . Kortom, Sensemaking in de praktijk. We namen dus onze spreekwoordelijke steen mee om Steensoep te maken. Nieuwsgierig naar hoe onze soep zou onthaald worden en welke ingrediënten zich aan zouden dienen.

---

Met dit 'omarmen van niet weten' zakten we al wat meer in de Sensemaking Funnel. Op basis van de informatie die we verzamelden konden we al enkele **patronen** ontwaren. Zodra je op onbekend terrein terechtkomt, heb je hypothesen te maken over wat je daar aantreft. Dit is dan meteen het moment waarop je in scenario's kan gaan denken.

- Of er stappen daadwerkelijk zeer ervaren, stevige lokale leiders binnen in de zaal en dan hebben we te zorgen dat we hun casuïstiek snel op tafel krijgen, want dat vraagt mogelijk om een andere insteek dan wat we nu voor ogen hebben.
- Of we ontmoeten mensen die amper Engels spreken. In dat geval kunnen wij hen moeilijk bereiken en hebben we te werken met tolken en te zoeken naar manieren waarop we toch in contact kunnen komen.
- Of we slagen er niet in om de brug te slaan naar de leefwereld en/of verwachtingen van deze mensen. Hoe zorgen we dan voor voldoende ingangen die ons in dat geval kunnen helpen die afstand alsnog te overbruggen?
- Wat als men na dag 1 besluit niet meer terug te komen voor het vervolg? We begrepen van Libre dat we er niet vanuit moesten gaan dat iedereen die zich inschreef ook op zou komen dagen. Of zou blijven komen. Zou ons ego dat kunnen dragen?
- ...

Het klinkt wat doemdenkerig wellicht, maar door de scenario's die onwaarschijnlijk - of gewoon onwenselijk - lijken toch te expliciteren, ontstaat er meer ruimte om je te verhouden tot dat wat je niet weet en tot hetgeen je mogelijk aan kan treffen en waar je je dan al (mentaal) op kan voorbereiden. Onuitgesproken, sluimerende zorgen worden zo zichtbaar en dat creëert *mindspace*. Voorwaardelijk om nieuwsgierig te kunnen blijven. Het hielp ons in ieder geval ook om weer contact te maken met onze bron: onze soepsteen. Dit was dan ook het moment waarop we onze koers wijzigden. Het begon weer te stromen: "Laten we de tijd nemen om goed af te stemmen met de deelnemers om daar-en-dan verder te bouwen op wat we aantreffen." Daar bedachten we een passend format voor en enkele opties om daarop verder te bouwen. Het materiaal dat we daarvoor nodig hadden, propten we in onze overvolle koffers.

Achteraf bekeken, zelfs al had men ons met hand en tand proberen uit te leggen hoe het daar zou zijn, zou het over de hele lijn een verrassing blijven. Onbekend terrein kun je alleen maar ontdekken door er samen in te springen. Een boodschap die we vaak herhalen in organisaties die aarzelen om in het onbekende te duiken. We hadden het dus kunnen weten...

## ONZE LANDING

Na een vermoeiende vlucht, met tussenstop, landden we 's avonds laat in Entebbe, de internationale luchthaven van Oeganda. 's Nachts doorrijden naar Bugiri werd ons ontraden, dus verbleven we in Entebbe waar we de volgende ochtend vroeg zouden worden opgehaald. Twee uur na de afgesproken tijd werden we opgepikt door Irma en Mike, onze chauffeur. Er volgde een hele lange, vermoeiende rit. De rit van Entebbe naar Bugiri ging over de snelweg richting Kenia. In de praktijk was dit een verharde weg bezaaid met diepe kuilen met daarop een aaneengesloten stoet van door elkaar heen krioelende vrachtwagens, volgepakte bussen, auto's, bromfietsen en voetgangers. De rust op het gezicht van Mike deed ons vermoeden dat hij de logica achter deze - in onze ogen onvoorspelbare chaos - kon doorzien. Een logica die wij niet hebben kunnen ontdekken. Alhoewel de autoradio, ingetuned op een niet bestaande radiozender, luidruchtig het geluid van een airco nabootste, begonnen we het bijhorende briesje na een paar uur toch behoorlijk te missen. Naarmate we stapvoets vorderden toonde Oeganda ons haar gedaante: huisjes afgewisseld met lemen hutjes, kleurrijke gevels, stapels zwerfvuil, drukke winkeltjes, groene rijstvelden en heel veel mensen. Naar school lopende kinderen, rondhangende mannen, vrouwen werkend op de akkers, brommers gevaarlijk volgeladen met mensen, tot kleine baby's aan toe, soms aangevuld met de gekste en vooral veel te grote spullen. Er kan meer op een bromfiets dan wat wij in onze auto's laden.



---

Wij hebben beiden veel en graag gereisd en ook het Afrikaanse continent al vaker bezocht. Met een backpack, de plekken zoekend die ons iets meer in contact brachten met het betreffende land en haar bevolking dan de meest geijkte toeristische trekpleisters. Wij vonden van onszelf dat we al wel wat hadden gezien van de wereld. Maar dit was anders. We reden naar een plek die in de Lonely Planet niet terug te vinden is. We voelden daar op die loeiwarme achterbank een nieuw soort onzekerheid binnen kruipen. Want naarmate we Entebbe achter ons lieten, zagen we ook de soms schrijnende armoede toenemen. Werkelijk niets wat we zagen gaf ons het gevoel van 'ahh, maar dit herkennen we! We weten hoe dit werkt'. We misten houvast maar begonnen ons ook steeds afhankelijker te voelen van Irma en Mike. We kwamen aan op een plek waar velen nog niet eerder een 'mzungu' (= wit persoon) zagen. Daarbij verliep de communicatie met Irma moeizamer dan we vooraf dachten. We konden haar simpelweg moeilijk verstaan. We begrepen van haar gelukkig dat alles geregeld was. Het hotel, de trainingsruimte, flip-over standaard met papier en stiften, ...

Doodmoe van alle indrukken, de warmte en de vele - in onze ogen 'bijna ongelukken' - kwamen we uiteindelijk aan in Bugiri. We keken door het autoraampje en de moed zakte in onze schoenen. Het was duidelijk dat dit geen plek was waar wij op eigen gelegenheid op straat konden lopen. We waren een attractie en daarbij voelde het bijna ongepast en ook wat onveilig om hier zomaar rond te wandelen. Schaars of niet-geklede kinderen op de hoeken van de straat. Kleine betonnen huisjes waar gezinnen in de deuropening zaten, kippen en geiten die onverstoorbaar tussen alle mensen doorliepen. Irma leidde ons naar een pin-automaat met daarnaast een gewapende beveiliging. De enige ATM in de buurt leerden wij later - en helaas voor ons - werkte deze niet. Onverrichter zaken en met het beetje geld dat we nog hadden, werden we door Irma verder het plaatsje in geloosd. Heel wat praktische dingen die zagezegd geregeld waren, zoals stiften, flip-over papier, ... moesten we alsnog ter plekke kopen. We begonnen ons te realiseren dat een 'ja' met een kleine schuine draai van het hoofd eigenlijk 'nee' betekende. Dat alles wat vooraf betaald moest worden, niet betaald was en dus nog moest geregeld worden ondanks de bevestigende mails. Wij vinden het normaal om iets voor te schieten en later zakelijk af te rekenen. Voor de mensen waarmee we daar werkten was er of geen buffer of geen bereidheid of geen vertrouwen om dat te doen. Zo begonnen we snel te merken dat iedere keer als er geld aan te pas moest komen er een vreemde, wat afwachende sfeer ontstond.

We vervolgden onze route naar ons hotel. Wat keken we uit naar een koud drankje en een bed! We draaiden een klein steegje in wat ons bijzonder unheimlich aandeed. Achter een grote stalen toegangsdeur met daarboven prikkeldraad vonden we een donker, groezelig binnenplaatsje. Er was niemand te bekennen. Uiteindelijk vond Irma iemand om ons de kamers te laten zien. Via smalle steegjes kwamen we uit bij kleine, kale hokjes, zonder ramen. Hier zouden we een week blijven. Konden we hier

überhaupt eten? Onze angst om ziek te worden stak de kop op en we voelden ons even bijzonder ontmoedigd: 'Dit is zo'n andere werkelijkheid, wat hebben wij hier toe te voegen? Ik voel me niet veilig. De kans is trouwens groot dat we de deelnemers niet eens kunnen verstaan. Wat doen wij hier?' Voordat de paniek echt toe kon slaan, stapte Mike, onze chauffeur die het schouwspel vanaf de zijlijn had gadeslagen, naar voren. Hij wisselde wat woorden uit met Irma en bracht ons vervolgens naar een ander hotel. 'The Happy Wallet' (deze naam verzinnen wij niet) was in vergelijking met het eerste hotel een ware oase. Waarom? Naast dat er een vriendelijke dame zat bij de receptie en er een zit-WC (i.p.v. een hurktoilet), kamers met een raam en een werkende koelkast met cola aanwezig was, voelden we vooral iets van herkenning. Er was een terrasje en we namen plaats in de schaduw. We trakteerden Irma en Mike op een koel drankje en daar waar we ons tot kort daarvoor volledig afhankelijk hadden gevoeld, konden we weer regie en ontspanning voelen. De moeheid kwam in alle hevigheid binnen en het was bijzonder hoe de paniek van nog geen uur daarvoor omsloeg in nieuwsgierigheid en zin om de dag erna onze deelnemers te ontmoeten.

**'You see the world through how you feel.'**

Waarom vertellen we dit? De meesten van ons hebben zich weleens ontheemd gevoeld in bijvoorbeeld een vakantieland. We herkennen allemaal dat moment waarop de wereld even minder veilig lijkt, de mensen die je tegenkomt je minder goed gezind. Immers, je binnenwereld bepaalt in grote mate wat je waarneemt, ervaart of voelt. Wanneer je je niet op je gemak voelt en alerter bent, dan registreer je vooral dat wat dat gevoel versterkt. Denk aan het nummer van The Doors: *'People are Strange, when you're a stranger...'*

Dit is exact wat er kan gebeuren wanneer een groep zich overspoeld voelt met uitdagingen waar hun beschikbare kennis, ervaring en gebruikelijke manieren van doen niet meer werken. Wanneer er geen herkenning meer is. Geen: 'Hé, dit heb ik eerder aan de hand gehad. Ik weet hoe dit werkt.' Zoals wij aan den lijve ondervonden: wanneer je geen houvast meer ervaart in wat je ziet, klapt je vermogen tot onbevangen waarnemen dicht terwijl dit het basisvermogen is om het proces van Sensemaking überhaupt te kunnen starten. Van belang dus om er samen voor te zorgen - als dit soort overspoeling dreigt - dat de groep iets doet dat hen helpt om deze emoties te containen of te reguleren. Het zou te kortzichtig zijn om dit alleen bij de leider te leggen, want ook hij of zij kan de trappers even kwijt zijn. Dat reguleren kan door, daar waar mogelijk, zichtbaar te maken wat in de situatie nog wel vertrouwd is en waar je dus wel op terug kunt vallen.

## PATRONEN SPOTTEN

Aan de ontbijttafel wachtten we met fijne spanning op Irma en Mike, die ons op kwamen halen voor de eerste trainingsdag. We hadden nog geen kans gezien om de trainingslocatie te bezoeken dus we waren benieuwd naar wat we aan zouden treffen. Omdat we de 'ja' van Irma inmiddels anders zijn gaan horen, hebben wij haar de avond van tevoren nog een app gestuurd met de vraag of de flipover standaard geregeld was en of alle deelnemers wisten dat we om 9 uur zouden starten. We kregen een 'yes' terug. Bij aankomst scheppen Mike en Irma eerst een flink bord vol van het ontbijtbuffet. Iets in de doortastendheid waarmee dat gebeurde, voelde alsof ze wilden kijken hoe ver ze konden gaan. De hotelmedewerker keek, maar zowel Irma als Mike gaven geen krimp. De tactiek van 'niet vragen maar de ander voor een voldongen feit plaatsen'. Ons gevoel leek te kloppen, want de volgende dag kwam er een rekening en werd het ontbijt prompt overgeslagen. We begonnen langzaam aan wat patronen te spotten.

Met wat ongemak, want we wilden vooral niet overkomen als controlfreaks, brachten we de flipoverstandaard toch nog maar eens ter sprake. Irmas kin verschoof subtiel zijwaarts en eigenlijk wisten wij toen al genoeg. Ze ging het even hier bij het hotel vragen. Onverrichter zaken kwam Irma terug. Geen flipoverstandaard. Maar we konden de papieren ook gewoon op de muur plakken? Wij waren vooral blij met onze soepsteen in onze rugzak.

De training zou plaatsvinden in een lokale kerk, beschikbaar gesteld door de plaatselijke pastoor. Deze kerk was bijzonder remote gelegen, met daaromheen wat lemen en stenen huisjes, koeien en kippen. Toen we aankwamen zat een groot deel van de groep al buiten op ons te wachten. Naar bleek had Irma de groep 7.30 u als starttijd doorgegeven. 'Otherwise they'll come late'. Nu vonden we het fijn dat er zoveel mensen op tijd waren, maar we vonden deze tactiek toch wat cru. Toen Irma de auto uitstapte en wij zagen hoe de anderen haar begroetten, voelden we dat hier ook iets anders speelde.

De kerk bevond zich in een stenen gebouwtje. In de hoek lag wat mais en een oude fiets. Het mais maakte dat er ook de nodige kippen in en uit liepen. Door wat kerkbanken tegen de muur te plaatsen creëerden we een flipoverstandaard en de deelnemers hielpen ons om de plastic stoelen die in een klasopstelling waren neergezet, snel in een kring te plaatsen.

We ontmoetten een bijzondere groep lokale leiders. De meesten van hen zijn boer. Ze proberen onder moeilijke omstandigheden te overleven en hebben daarnaast een leiderschapsrol in hun community, om samen verder te komen. Soms in de rol van mentor: het delen van kennis over bijvoorbeeld landbewerking. Sommigen beheren gezamenlijke fondsen, waarmee deelnemende boeren grotere uitgaven kunnen doen door



---

gunstige leningen uit de gezamenlijke spaarpot, of waarmee bepaalde landbouwmachines gezamenlijk kunnen worden aangeschaft. Anderen zetten zich in voor scholing van kinderen, opvang van kinderen die op straat leven en/of educatie over anti-conceptie, het voorkomen van ziekten en algemene hygiëne.

Als start kozen we voor een vorm waarmee iedereen aan de hand van een aantal symbolen/tekeningen zijn of haar persoonlijke verhaal en leiderschapsuitdagingen kon delen met de groep. Zo leerden we iedereen in korte tijd kennen en kreeg men de mogelijkheid om te oefenen met het polijsten en pitchen van hun storyline, om zo een aantrekkelijk en aansprekend verhaal te hebben voor potentiële partners en sponsors. Daarnaast oefenden de deelnemers in het stellen van (open) vragen, het uitstellen van hun oordeel en het geven van feedback. Dit door onder woorden te brengen hoe het verhaal van de ander bij hen binnenkomt. We werkten bewust met symbolen, om zo de mogelijke verschillen in taal- en spreekvaardigheid zoveel mogelijk weg te nemen. Daarnaast hielp dit de deelnemers om de essentie van dat wat ze wilden overbrengen te vangen.

De impact van deze vorm was boven verwachting. De verhalen waren stuk voor stuk indrukwekkend, hoopvol en ontroerend en soms ook schokkend, onvoorstelbaar en emotioneel. Ze getuigden van leiderschap, drive om verschil te maken, iets toe te voegen aan dat wat groter is dan henzelf en vaak ook van een diepe wijsheid.

Al in het eerste contact met deze groep waren al onze zorgen en onzekerheden naar de achtergrond verdwenen. De leergierigheid stroomde door de ruimte. Al onze energie kon gaan naar waar die moest zijn. De deelnemers en hun ontwikkelvragen. We maakten er een gewoonte van om 's avonds, in de tuin van de Happy Wallet, door te spreken wat we die dag hadden ervaren, patronen te spotten en op basis daarvan het programma voor de volgende dag te verfijnen of soms ook radicaal om te gooien. We kwamen er al snel achter dat de wachttijd tussen het bestellen van het diner en het uitserveren daarvan tot 2 uur kon oplopen - en je dus beter niet kon wachten met bestellen tot je echt trek had - wat maakte dat we hier ruim de gelegenheid toe kregen.

We constateerden dat in het werken met deze groep rust en plezier bij ons binnensloop (**warm data**). We waren onder de indruk van het leiderschap en de zelfreflectie in de groep. Wanneer we contact maakten met de Poolster van deze leiders - dat waar ze met diepe overtuiging naartoe wilden ontwikkelen - leek het ons goed te lukken om aan te sluiten bij hun ontwikkelbehoefte. Tegelijk werkten we continu op een lijn tussen polariteiten, soms zo extreem dat het leek alsof we in twee parallelle realiteiten tegelijkertijd werkten.

Een aantal voorbeelden

### **Beginner en meester tegelijkertijd**

Veel van de verhalen van deze leiders getuigden van meesterschap. Een doordachte visie, reflectief vermogen, diepe verbondenheid met hun community en de wil om verschil te maken, het vermogen om samen te werken en de actiegerichtheid en daadkracht om verandering te realiseren. De skills die we zoeken in leiders van de toekomst. Aan de andere kant bleek het bijzonder lastig om zonder oordeel naar de verhalen van anderen te luisteren. Om een open, nieuwsgierige vraag te stellen. We schipperden tussen het werken op identiteitsniveau en het oefenen met het stellen van een open vraag.

### **Korte en lange horizon**

Wat opviel was dat veel van de uitdagingen waar deze leiders en hun organisaties tegenaan lopen, gaan over het oprekken van de horizon van de mensen waarmee ze werkten. In gezamenlijke spaarprojecten wordt het voor sommige deelnemers lastig om de lange termijndoelen in het oog te houden wanneer het spaarpotje gevuld raakt. Maar ook landwerkers die na betaald te zijn hun werk niet afmaken ook al schaadt dat de lange termijn relatie. Projecten waar 'de kosten voor de baten uitgaan' zijn lastig vol te houden. We dachten terug aan onze ervaring met Irma en de flip-over standaard. De reflectie op deze korte tijdshorizon van een van de deelnemers: *'Ergens lijkt dit ingebakken in onze cultuur, het leven bij de dag. Maar het gaat verder dan dat. Het gaat over vertrouwen hebben in de toekomst en in een goede afloop. Eigenlijk hebben we een collectieve mindshift nodig. Ons denken, onze attitude helpt ons niet om de problemen van de toekomst aan te kunnen. Niet alleen in deze community, maar in deze hele regio, in Oeganda, misschien wel dit hele continent.'*

### **Van enkelvoudig naar meervoudig perspectief**

Tijdens een samenwerkingsoefening waarbij de deelnemers met behulp van een aantal touwen een ei van de ene naar een andere plek moesten brengen, kwam er een enorme energie vrij. Dit is een oefening die om behoorlijk wat coördinatie, samenspel en tactiek vraagt. Iedereen was gefocust op het ei. Er werd gezocht naar creatieve oplossingen, men was behulpzaam en iedereen voelde zich betrokken. Observeerders konden zich niet inhouden en riepen aanwijzingen vanaf de kant. Bij het slagen van de missie werd er gedanst, gelachen, gejoeld en luidkeels gezongen. Er volgde een mooie uitwisseling over samenwerking, waarbij we ruimschoots

lessen konden oogsten uit hoe zede oefening samen hadden volbracht.

Daarna volgde er een tweede oefening die de samenwerking wat bemoeilijkte. Iedere deelnemer kreeg een eigen, geheime opdracht. Er waren drie smaken:

- plaats alle stoelen bij het raam
- plaats alle stoelen bij de deur
- zet alle stoelen in een kring

De opdracht dienden ze zo snel mogelijk maar in ieder geval binnen 10 minuten te voltooien. Deze stoelenoefening is er een uit de oude doos, maar nog steeds bijzonder effectief. De oefening begon zoals we verwachtten en vaker zien. Deelnemers renden in het rond om zo snel en zo veel mogelijk stoelen te verzamelen en te verslepen naar respectievelijk het raam, de deur of het midden van de ruimte. Al gauw komt het besef dat het vrij lastig gaat worden om de opdracht alleen te voltooien als anderen jouw stoelen steeds een andere kant op proberen te slepen. Dit is het moment waarop men normaal gesproken, na een kleine impasse, in de gaten krijgt dat er:

- 1. Anderen zijn met dezelfde opdracht als jij, waarmee je dus samen kunt werken;
- 2. Ook andere - eerder tegenstrijdige - opdrachten rond gaan;
- 3. Dat het behulpzaam is om zicht te krijgen op de verschillende opdrachten - en dus belangen - van de anderen om zo tot een gezamenlijke oplossing te komen.

Na een paar minuten valt dan meestal bij een aantal deelnemers het kwartje en opent iemand het gesprek om tot een gemeenschappelijke oplossing te komen: (let op, spoiler alert!) 'als we allemaal samenwerken, dan kunnen we ieders doel realiseren. Door bijvoorbeeld eerst alle stoelen bij het raam, dan bij de deur en vervolgens in een kring te plaatsen.'

Maar in deze groep gebeurde er iets anders. Of niets eigenlijk. Nadat bleek dat pogingen om de stoelen zelf te verzamelen niet werkten, stopte de oefening. Deelnemers klommen op de kleine verzameling stoelen die ze hadden weten te bemachtigen en bleven zitten. Stemmen verstomden en er was niet of nauwelijks uitwisseling tussen de deelnemers. Sommigen zaten met hun armen over elkaar en een vastberaden blik: 'knappe jongen die me van deze stoelen afkrijgt' en anderen - de meesten - keken vragend, bijna wanhopig naar ons. Alsof wij ze moesten redden. Wij deden niets, in de hoop dat duidelijk zou worden dat de beweging, de oplossing uit de groep zelf moest

komen. Alle energie leek verdwenen. De creativiteit, het samenspel dat we in de vorige oefening nog zo mooi zagen, er leek niets van over. Na enkele minuten tekenden we zwijgend een samenwerking/onderhandelingsmodel op de flip-over. Iets met 'win/win'. Iemand las hardop voor: 'collaboration!'. Waarop een aantal opzoek gingen naar mede-cursisten met dezelfde opdracht om vervolgens een gezamenlijke verzameling stoelen bij de deur, het raam of in het midden te plaatsen. Maar zelfs die stap werd niet volledig genomen. Zo ontstonden er 2 kringetjes in het midden en stonden er meerdere stapels stoelen bij raam en deur.

Er volgden een boeiende nabespreking waarbij de parallel met de dagelijkse praktijk voor de deelnemers heel zichtbaar werd. In de eerste oefening had iedereen hetzelfde doel voor ogen. De energie en creativiteit konden rijkelijk stromen zonder dat iemand in zijn of haar belang werd geschaad. Dat maakte dat niemand terughoudend was om mee te denken en doen.

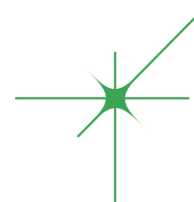
In de tweede oefening waren er (ogenschijnlijk) tegengestelde belangen in het spel. Deze werden niet expliciet gemaakt, laat staan verkend. Voor de deelnemers was dit een bijzonder confronterende en herkenbare afdrank. Ze vertelden dat er in hun community veel aannames worden gedaan over de beweegredenen en belangen van anderen. Zeker als die anderen op machtsposities zitten en/of verder afstaan van hun vertrouwde kring. Deze aannames worden al snel feiten en wat de ander zegt of doet wordt steeds in dat licht gezien. 'Zie je wel, het is ze alleen maar hier om te doen.' Of: 'Dat zeggen ze alleen maar om iets voor elkaar te krijgen.' Zo ontstaan er 'constructen' van de ander en lukt het al snel niet meer om voorbij dat construct te kijken. *'We starten vaak vanuit wantrouwen als we de beweegredenen van de ander niet kennen'*, vertelde een deelnemer. In zo'n geval is het eigen perspectief tijdelijk parkeren om door de ogen van een ander naar het vraagstuk te kijken, nieuwsgierig te zijn naar de gewenste uitkomst van de ander, bijzonder lastig. Laat staan samen in een schurende dialoog durven stappen om zo nieuwe wegen te verkennen. Oordelen zijn te vastgeroest -soms al over generaties heen- en de hoop op een verschuiving bij de ander is klein, waardoor zelf verschuiven soms voelt als een te grote en zelfs onverstandige opgave.

Bij een aantal deelnemers daalde het besef dat ze, om verder te komen, te dealen hebben met mensen en systemen die ogenschijnlijk andere belangen hebben. Dat de uitdagingen die voor hen liggen niet altijd eenduidig zijn. Dat er meerdere perspectieven leven en ook nodig zijn om nieuwe routes te vinden. Dat de sleutel

vaak ligt in het leren samenwerken met mensen die een ander belang hebben dan zichzelf.

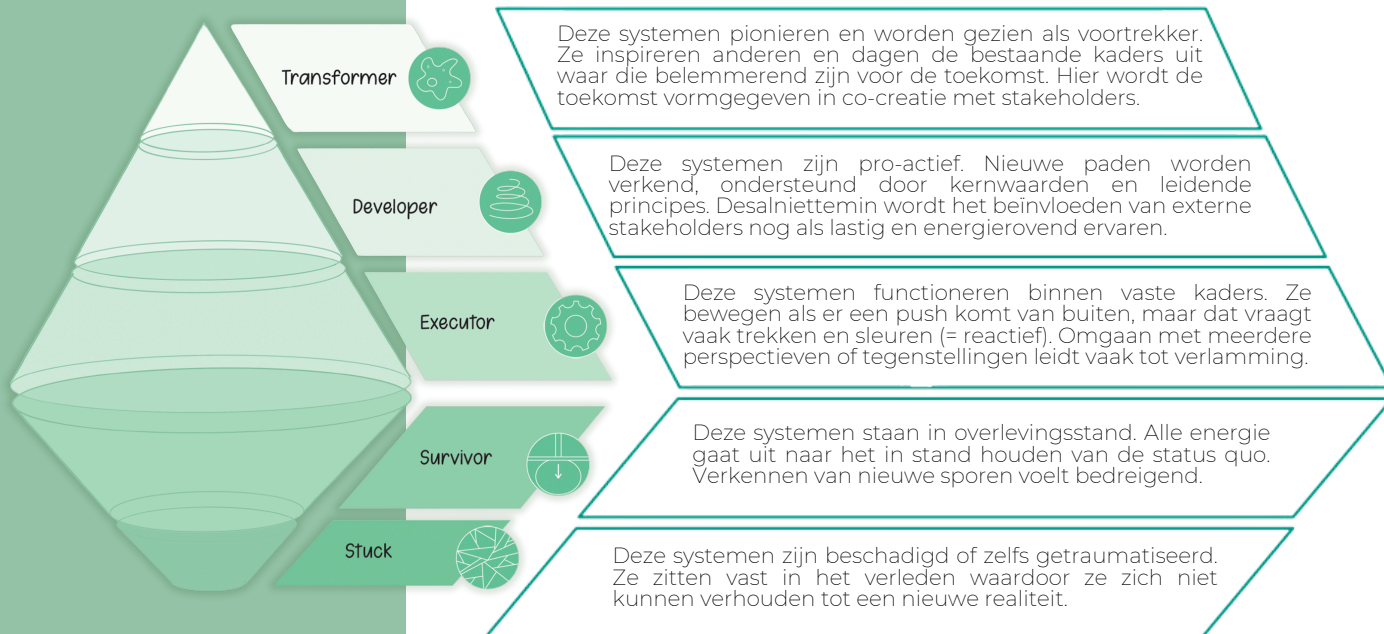
### **Macht en onmacht**

Dat brengt ons bij een ander patroon dat we tegenkwamen. Dat van macht en onmacht. Een deel van de vijfdaagse leiderschapstraining van Libre bestaat uit het polijsten van gespreksvaardigheden. Om technieken in te trainen maakten we gebruik van korte rollenspelen, bij voorkeur gelinkt aan echte casuïstiek. En zo zagen we onze deelnemers in fictieve gesprekken met mensen in machtsposities transformeren van de stevige leiders, zoals wij ze leerden kennen, naar mensen die voelden dat ze zich klein moesten maken, letterlijk moesten smeken om iets als een handtekening, een gunst. We konden voelen hoe ongelukkig hen dit maakte. We spraken over hoe de systemen rondom hen, voor hen vaak onbetrouwbaar zijn. Dat je nooit weet waar je aan toe bent. Dat veel afhangt van de tribe waar je toebehoort. Hoe corruptie soms niet te nemen obstakels opwerpt. De moedeloosheid die binnenkwam, stond in schril contrast met de energie die loskwam wanneer ze vertelden over hun projecten. Op een gezonde manier leiden en volgen, constructieve macht en tegenmacht organiseren. Dit is al ingewikkeld in een omgeving waarin het besef dat dit nodig is al is ingeburgerd. Hoe lastig moet dit dan zijn in een land dat nog maar relatief kort onafhankelijk is en vanaf die tijd perioden van bijzonder destructief leiderschap heeft meegemaakt.



## **HYPOTHESEN TOETSEN**

Tijdens het wachten op ons diner in de - voor ons inmiddels vertrouwde - tuin van de Happy Wallet (*'Your wallet must be very happy to stay here,'* vertelde Irma ons eens schaterlachend) namen we de patronen die we hadden gespot, weer samen door. We namen er de fasen bij waar systemen doorheen gaan in hun ontwikkeling, zowel individuen als teams, organisaties en zelfs communities, zoals in de afbeelding op de volgende pagina samengevat.



We konden goed voelen hoe 'onze' leiders in verschillende realiteiten leefden. Op momenten ontmoeten we hen op Developer/Transformerniveau. Wat een wijsheid en levenservaring zat er in deze groep. De wil om duurzame verandering te bewerkstelligen was groot. Tegelijk functioneren deze mensen in een realiteit van overleven. Soms letterlijk. We merkten hoe belangrijk het ontbijt en de lunch waren, die men van Libre aangeboden kreeg. We hoorden de wanhopige verhalen van langdurige droogte die voorafgegaan werd door een periode van te veel neerslag op het verkeerde moment, met mislukte oogsten tot gevolg. De moedeloosheid en soms ook gelatenheid in hoe de overheid structureel niet thuis geeft of muren opwerpt. Dat vertrouwen op anderen die verder af staan dan je naasten, vaak leidt tot teleurstelling. Denk aan de piramide van Maslow. Ook al is er de nodige kritiek op deze behoeftepiramide, je kunt stellen dat, om tot zelfontplooiing of transcendentie te komen, voedsel, veiligheid en sociale geborgenheid op hygiëne niveau aanwezig moeten zijn. Iets wat voor de community in Bugiri verre van vanzelfsprekend is.

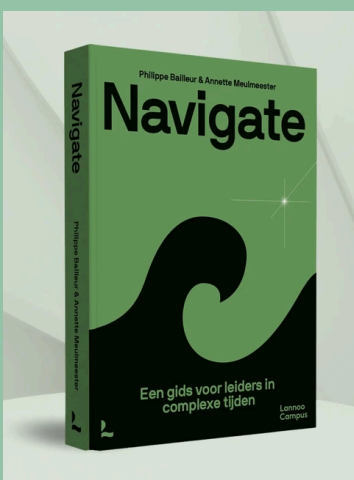
Een organisatie of individu in overlevingsmodus, houdt vast aan het bekende. Dat wat van buiten komt, voelt vaak als bedreiging. Oordelen gaan voor nieuwsgierigheid. Meerdere perspectieven tegelijk omarmen is in zo'n modus simpelweg te veel gevraagd. Als een heel systeem op dit niveau opereert, dan zijn sommige bewegingen simpelweg niet te maken. Hoe nodig deze ook zijn. Deze bril maakte het diepe respect dat we voelden voor deze leiders alleen maar groter.

De jonge vrouw in de groep, vol energie en natuurlijk leiderschap, die zo vaak tegen de wind in moet bewegen en die met net wat meer support en mentoring, bergen zou kunnen verzetten. De oude wijze vrouw van weinig woorden maar een sprekende en dwingende blik, die de lakens uitdeelt en tegelijk het nylon tasje dat ze dag ervoor niet gekregen had, bij ons komt vragen. De oude boer en pastoor, die zich na de opleiding voorneemt om nog meer op de plek van mentor te gaan staan en al zijn kennis te delen. Bij terugkomst zien we in de whatsapp groep nu af en toe heuse tutorials van hem voorbij komen over het inzaaien van rijst en het kopen en verzorgen van vee. De vrouw die samen met andere alleenstaande vrouwelijke boerinnen heeft gespaard voor een landbouwmachine om het werk lichter te maken, om vervolgens tegen muren aan te lopen waardoor ze geen electriciteit geleverd krijgt. De machine staat ongebruikt in een hoek.

We pretenderen niet dat we na deze week in Oeganda de context van deze leiders begrijpen. We zijn nog steeds verward, overspoeld en diep onder de indruk van wat we hebben gezien en gehoord. Dankbaar voor het mooie werk dat Libre Foundation doet om community leaders te ondersteunen in het ontwikkelen van hun leiderschapsvaardigheden. En ook dankbaar dat wij hier als trainers een bijdrage aan hebben mogen leveren.

Met de tools van Libre en onze steen, zijn we gaan zitten, net als de reiziger in het volksverhaal. De deelnemers kwamen met hun verhalen, hun ervaringen, hun wijsheid en vaardigheden. Samen maakten ze een bijzonder rijke soep. We hebben onze steen achter gelaten en zijn benieuwd naar hoe het onze leiders in Bugiri verder zal vergaan! En/of we nog meer overtuigd zijn van het belang en de taaierheid van het proces van Sensemaking. Het was goed om het zelf nog eens intensief aan de lijve te ondervinden.

### **Annette Meulmeester & Philippe Bailleur**



## DE AUTEURS

Annette Meulmeester en Philippe Bailleur hebben als duo inmiddels al vele organisaties en hun leiders begeleid in de uitdagingen die horen bij het navigeren in een steeds sneller veranderende en complexer wordende context. Daarnaast begeleiden zij enkele langdurige opleidingen voor organisatieprofessionals, in samenwerking met de HRD Academy. Annette en Philippe treden regelmatig op als docent, spreker, trainer en coach voor onder andere TSM Business School.

Samen schreven ze het boek *Navigate*, een gids voor leiders in complexe tijden. Zie ook [www.navigatingcomplexity.nl](http://www.navigatingcomplexity.nl).

