

Thuiskomen bij eigen leiderschap
Verslag van een uitzonderlijke tocht



Francis Gastmans

Thuiskomen bij eigen leiderschap - Verslag van een uitzonderlijke tocht

Tekst, vormgeving en illustraties: Francis Gastmans

Versie 4.2 - oktober 2023

© Francis Gastmans

<https://francisgastmans.com/>
francisgastmans@icloud.com

Je mag al de teksten op de website vrij gebruiken. Meer nog, het doel van het delen van mijn gedachten is dat je ze zou gebruiken om daarmee kritisch-onderzoekend je inzichten en die van anderen onder de loep te nemen. Gelieve wel respect te hebben voor het copyright en steeds mij als bron te vermelden wanneer je een stukje kopieert. Dank je.

Inhoud

Welkom	1
De eerste dag	14
De tweede dag	32
De derde dag	48
De vierde dag	66
De vijfde ochtend	89

Wanneer je in de tekst een * tegenkomt verwijst dit naar de noten achteraan.

Welkom

Hoe ben jij hier terechtgekomen?

Mijn verantwoordelijke gaf me een uitnodiging, zei ernstig dat dit iets voor mij is en drong sterk aan op mijn deelname. En jij?

Ik kreeg de uitnodiging via mijn baas in mijn mailbox, ik had het erg erg druk op dat moment, in haar mail zei ze dat ik dringend er even tussenuit moest en dat dit een uitzonderlijke kans is voor mij, zoals zij het formuleerde had ik geen keuze.

Oh, zo is het ook bij mij gelopen, al vond ik de uitnodiging erg vaag, te vaag zelfs.

Waarom ben je er dan toch op ingegaan?

Wel om de dezelfde reden dat zij net zei, ik was voortdurend aan het werken, mijn directie zei dat ik even moest stilstaan bij hoe ik met mijn energie omga en dat dit een uitzonderlijke opportuniteit is, tegenspreken leek er niet bij.

En jij, wat bracht jou hier?

Stress, ik zag het even niet meer zitten en net toen ontving ik een berichtje van mijn baas. Hetzelfde scenario als bij jullie, hij drong er sterk op aan dat ik dit zou doen. O.K., je weet maar nooit, dacht ik.

Ze staren alle vier naar het vuur in de open haard.

Toen ze hier toekwamen brandde het vuur reeds.

Verder gebeurt er niets. De vier personen lijken op iets te wachten.

Tot zij binnenkomt.

Goedenavond allemaal. Tof dat jullie er zijn. Hebben jullie je kamer al gekozen?

Wat?

Hoezo?

Moesten we ergens een instructie vinden?

Hoe konden we dat weten?

Heeft de organisator dit niet aan jullie doorgegeven? Hebben jullie geen gesprek met hem gehad?

Neen, klinkt het in koor.

Nu goed, dan doe ik het even. Er zijn in dit huis verschillende kamers, niet ‘verschillend’ in de zin van meerdere maar in de zin van kamers die op een totaal andere manier zijn ingericht en afwijkende afmetingen hebben. Onze eerste opdracht is om met elkaar overeen te komen wie in welke kamer zal logeren. Deze vijfdaagse draait rond het thema ‘Thuiskomen bij eigen leiderschap’ zoals in de uitnodiging staat.

Nee, dat stond niet in mijn uitnodiging.

En bij mij ook niet.

Bij mij evenmin.

Ik weet hoegenaamd niet waarover het hier gaat. Er stond bij mij iets over een avontuurlijke tocht, een training voor leidinggevend.

Ja, nu je het zegt, bij mij stond er ook iets in die zin.

Verdorie dat hij ook dat niet heeft meegedeeld, zegt de vrouw die laatst binnenkwam, het is tenslotte het onderwerp waar het hier allemaal om draait.

Kun je er ons meer over vertellen?

Niet zoveel, dat is zijn taak, dacht ik. In het smsje dat ik kreeg net toen ik thuis vertrok, melde hij wel dat hij vanavond niet zal komen.

Smsje? Smoesje zeker, waarbij de uil is gaan vliegen, oe oe.

Niet iedereen vat de woordspeling van een van de mannen.

Maar zeg eens, wie bent u en wat is uw rol in deze vijfdaagse?

Het kan best vreemd klinken maar ik ben gewoon een deelnemer net als jullie, met dat verschil dat ik de organisator gisteren heb ontmoet en het verhaal te horen kreeg hoe deze dagen in grote lijnen zullen verlopen. Ik heb nu begrepen dat ik als enige een gesprek heb gehad met hem. Daardoor weet ik dat we iedere avond op een andere plek zullen stoppen en dat we telkens moeten overeenkomen wie in welke

kamer zal logeren en dat er een enveloppe klaarligt met nog wat opdrachten voor de nacht. Iedere dag krijgen we de nodige instructies wat we die dag moeten doen.

Dit klinkt wel erg vreemd voor mij, zo had ik het me niet voorgesteld, ik ben niet meer zo zeker dat ik wil deelnemen aan deze tocht, zegt een van de vrouwen aarzelend.

O.K. ik ben Bart, ik ben oprichter en leidinggevende van de organisatie WIJ. Wij coachen kwetsbare jongeren bij hun loopbaan en helpen jongeren die een eigen bedrijf willen opstarten. Ik kies om vanavond hier te blijven, het is best gezellig in deze woonkamer en ik heb honger. Ik ben met de trein gekomen en het is te laat om nog een trein terug naar huis te hebben. Morgenochtend beslis ik of ik hier mee doorga of niet.

Hé dat klinkt redelijk, ik denk er ook zo over, mijn naam is Yvonne. Ik ben de senior consultant van Omega, dat is een internationaal consultancy Bureau. Ik ben verantwoordelijk voor West-Europa.

En ik ben Hans en sluit me hier bij aan. Ik ben leidinggevende in een groot bouwbedrijf.

Euh, ik ben Naima en ben directeur van Ganga, een privé zorgbedrijf met verschillende instellingen. Ik wil nu wel eerst mijn partner bellen en even met hem overleggen.

Sorry dat ik het lastig lijkt te maken, maar er is hier geen bereik voor je smartphone. Ik heet Karen en ben dus net zo'n deelnemer als jullie. Ik ben HR-manager in een IT-bedrijf. We zullen tijdens deze vijfdaagse nergens bereik hebben, beweerde de organisator. Dat is een van de redenen waarom deze regio werd gekozen. Er zijn niet zoveel plekken meer waar je dit kunt beleven. Ik vertel jullie alles wat hij mij gisteren heeft meegegeven.

Wie is hij?

Hij stelde zich voor als Wim maar meer weet ik ook niet. Gisteren kreeg ik een telefoontje van hem om even langs te komen en te

overleggen. Onze afspraak vond plaats in een mobilhome die hij bij mij om de hoek had geparkeerd. Na zijn verhaal had ik vele vragen maar voor ik het wist stond ik terug bij mijn voordeur. Ik heb me nog omgedraaid en wou hem mijn vragen voorleggen maar hij was reeds weggereden.

Sorry, maar dit klinkt voor mij dus niet geruststellend. Ik wil wél terug naar huis rijden.

Ik kan je best begrijpen Naima maar je zou dit ook kunnen zien als een gelegenheid om als leidinggevende iets te leren waar je nooit de kans toe krijgt. Dat is de reden dat ik hier toch mee wil doorgaan.

Gelijk heb je Karen, ik laat het even bezinken en zoals Bart beslis ik morgenochtend.

Karen, kom op met alle gegevens waarover je nog meer beschikt.

Wel, iedere ochtend zal iemand ons de instructies voor die dag bezorgen. Hoe dat zal gebeuren heeft hij er niet bij verteld. We zullen elke dag een voettocht maken naar onze volgende bestemming. Daar zullen we, zoals we vanavond nog moeten doen, een kamer kiezen. Hij legde er de nadruk op dat het steeds vijf verschillende kamers zullen zijn. Er zal op iedere locatie voldoende proviand zijn voor de dag. Koken dienen we wel zelf te doen evenals onze picknick maken voor de middag. We mogen het huis achterlaten zonder op te ruimen, dat wordt door anderen gedaan.

Ik wil niet langer wachten om eerst eens te kijken wat er wordt bedoeld met ‘verschillende kamers’.

Goed idee Yvonne. Komaan, gewoon doen. Bart snelt de trap op.

Ze hebben kamer na kamer bekeken, herbekeken, zijn zelfs nog een paar keer teruggelopen. Het duurt langer dan ze verwacht hadden vooraleer ze met zijn allen terug in de woonkamer zitten. Ze zwijgen. Dit hadden ze zich nooit kunnen voorstellen.

Ik ga eerst iets klaarmaken om te eten en laat terwijl alles bezinken.

Ik doe mee Hans.

Tof Naima.

Zouden we toch niet eerst aangeven in welke kamer je wilt logeren? stelde Karen voor. De blikken van de vijf kruisen elkaar.

Ik kies kamer drie, zegt Yvonne, en ik veronderstel dat er nog mensen zijn die die kamer willen.

Ik bijvoorbeeld, reageert Naima.

En ik, zegt Karen.

De twee mannen kijken elkaar aan. Ik wil best kamer drie aan een van de vrouwen laten, zei Hans, maar zou graag kamer vijf willen.

Bart zwijgt even, het ziet er zo naar uit dat we toch beter eerst iets klaarmaken om te eten, dit kan een lange avond worden.

*Voor jou, lezer, geef ik even een beeld van de vijf kamers.
Oh ja, ik ben Wim. Van mij krijg je af en toe extra informatie.*

Kamer 3 is een zeer ruime kamer en heeft een afzonderlijke badkamer met inloofdouche en toilet. De kamer is naar het zuiden gericht en heeft daar een groot schuifraam en een breed terras. Ze is stijlvol ingericht, modern, er staat een bureau en een stoel en er hangen originele schilderijen aan de muur.

Kamer 4 is een grote kamer, naar het oosten gericht met een groot raam. Er is een aparte badkamer met douche en toilet. De inrichting is klassiek te noemen, ook hier een tafeltje en een stoel, aan de muur hangen zwart-wit foto's, allemaal portretten.

Kamer 5 is een kleinere kamer, gericht op het westen, met een kleine ruimte voor een toilet en een grote lavabo. De inrichting heeft een kleurrijke jonge sfeer met een tafeltje en een zitbal en beelden van pop-sterren aan de muur.

In de drie kamers op de eerste verdieping is het bed opgemaakt en ligt er telkens een badjas en een handdoek klaar.

Kamers 2 en 1 bevinden zich op zolder. Ze hebben geen eigen toilet of lavabo. Je vindt die op deze verdieping in een kleine gemeenschappelijke ruimte zonder raam.

De twee kamers zijn klein, de muren zijn er netjes wit en behalve een bed en een koffer is het er verder helemaal leeg. Beide kamers hebben een dakraam.

In kamer 2 hoor je echter alle geluiden van de drie kamers op de verdieping daaronder, zodat het lijkt alsof je niet alleen op die kamer slaapt.

Kamer 1 ligt iets hoger, in de nok van het dak, heeft een hoge zoldering met prachtige oude balken en is goed geïsoleerd en is de stilste van gans het huis. In kamers 2 en 1 moet je het bed zelf opmaken. Alle nodige spullen steken in de koffer.

In elke kamer ligt een enveloppe met een opdracht.

Jullie hebben lekker gekookt Hans en Naima. Dank je. Alvorens we over de kamers beginnen wil ik eerst weten of Karen nog andere nuttige gegevens heeft gekregen van die geheimzinnige Wim.

Goed idee Yvonne, dat wil ik ook eerst weten.

Wel, niet zoveel meer, begint Karen. We dienen 's ochtends vroeg te vertrekken willen we genoeg tijd hebben om de tocht van die dag af te leggen. We ontvangen instructies en tips in welke richting we moeten lopen zodat we zeker onze volgende slaappleats bereiken. Tevens krijgen we een opdracht mee voor onderweg.

Is het voorzien dat iemand de leiding neemt? wil Naima weten.

Neen, daarover heeft hij niets gezegd.

Op mijn uitnodiging stond de naam Abracadabra, vertelt Yvonne. Ik heb die naam opgezocht en vond een evenementenbureau dat zich gespecialiseerd heeft in avontuurlijke verrassingstochten voor leidinggevend. De cases die ze beschreven gaven me wel een veelbelovend beeld. Het is echter een erg recente site, dat wekte achterdocht bij mij. Ik laat het jullie even zien. Ze neemt haar iPad. Gelukkig bewaar ik mijn documenten in de Cloud en heb ze opgeladen om ze offline te kunnen bekijken.

De anderen herkennen het document niet. Snel blijkt dat iedereen een andere uitnodiging heeft gekregen. Wel heeft iedereen dezelfde praktische informatie gekregen: neem niet teveel kleren mee; regenkledij zal niet nodig zijn; gebruik een grote goedzittende rugzak om alles in te vervoeren; stevige wandelschoenen zijn noodzakelijk; voor het slapen, eten en drinken wordt gezorgd; de auto om tot op de vertrekplaats te komen dien je parkeren in de grote schuur in het dorp beneden in het dal, het staat duidelijk aangegeven met 'Thuiskomen'; op de laatste dag word je teruggebracht naar dit dorp en dus naar je auto.

O.K. welk beeld geeft ons wat we tot nu toe weten?

Alle blikken gaan richting Bart.

Voor mij is het duidelijk, het avontuur is begonnen bij de uitnodiging, we worden bewust in onzekerheid gebracht, er wordt beroep gedaan op ons eigen leiderschap en onze vaardigheden om samen te werken worden aangesproken.

Dat heb je snel en goed samengevat Bart. Toch moet ik nog wennen aan dit gegeven, ik had dit hoegenaamd niet verwacht.

Zo is het voor iedereen Naima. Ik vind het vreemd dat die Wim enkel met mij persoonlijk contact heeft genomen. Mijn idee was dat hij iedereen heeft gecontacteerd en dat ik de laatste in de rij was, daarom pas gisteren. Niet dus.

Best vervelend om de kamers te verdelen, vind ik, stelt Yvonne, ik wil hoe dan ook niet op zolder slapen.

Heb je de vleermuizen gezien in kamer 1? vraagt Bart.

Neen, niemand heeft ze zien hangen. Een paar zijn zo nieuwsgierig dat ze vlug even naar boven lopen. Dat zorgt er alleen maar voor dat er geen kandidaten zijn voor die kamer tenzij ... Bart.

Zullen we een dobbelsteen gebruiken? stelt Hans voor, ik heb die ergens zien liggen.

Ik heb een beter idee, zegt Bart. Luister, we hebben vijf nachten want de vierde dag komen we laat toe en dienen we daar nog te overnachten. Er zijn telkens vijf verschillende kamers. We kunnen afspreken dat iedereen ooit in elk van de verschillende nummers zal slapen. Dus iedereen slaapt een keer in kamer 1, een keer in kamer 2 enzoverder.

Dat klinkt rekenkundig juist, reageert Yvonne snel, maar ik zie me nooit in zo'n kamer 1 overnachten. Ik vind dat er rekening moet worden gehouden met het feit dat vrouwen en mannen verschillende behoeften hebben.

En dienen we ook rekening te houden met de sociale klasse waarin je bent opgegroeid? De toon van Hans klinkt erg stekelig.

Zijn opmerking zet het gesprek wel op scherp.

Kijk, Bart wil vannacht in kamer 1 logeren, ik ben bereid in kamer 2 te logeren indien het kan helpen dat jullie niet met ruzie aan deze tocht beginnen. Er is immers een kans dat ik morgen niet meer meedoe.

Door haar opmerking heeft iedereen te doen met Naima. Iedereen wil dat ze blijft en mee op tocht gaat.

Jij mag kamer 3 hebben Naima als je verder met ons meeloopt. Yvonne aan het woord. Ik heb het gevoel dat het nuttig en zinvol is dat we deze uitdaging samen aangaan.

Ik heb beslist dat ik voor vanavond kamer 2 neem, klinkt het kordaat bij Karen, maar ik zou willen dat we vanavond een systeem afspreken om te kiezen en dat we niet iedere avond naar mekaar moeten staren. Het voorstel van Bart gaat echter uit van de veronderstelling dat de kamers steeds op dezelfde manier genummerd zullen zijn, dat weten we niet. Ik vermoed zelfs, gezien de manier waarop het spel tot nu toe is opgezet, dat er ons geen zekerheden zullen worden gegeven en dat het iedere dag een verrassing zal zijn. De ruimtes zijn ook nu gek genummerd. Wie begint nu met nummer 1 gans bovenaan?

Deze opmerkingen van Karen zorgt voor stilte en zelfs voor ontspanning.

We gaan voor onze keuzes beter uit van hoe ieder zich voelt op het ogenblik dat we aankomen, komt Hans tussenbeide. Als we nu eens kiezen op basis van ieders behoefte op dat moment, los van man of vrouw. Ik stel voor dat we oog hebben voor wie die avond het meeste rust nodig heeft.

Hans heb jij een idee hoe we dat kunnen aangeven?

Wel Naima ik vertrouw er op dat je eerlijk bent in het aangeven hoe moe je bent.

Hij neemt een blad papier en tekent in het midden een grote thermometer, die gaat van 'fit' bovenaan tot 'zeer moe' onderaan, daartussen schrijft hij 'niet zo fit meer', 'een beetje moe', 'toch moe'. De stilte die volgt is voelbaar warm.

Ja, dit is een goed voorstel. Er dient niets meer gezegd te worden.

Iedereen straalt tevredenheid uit.

Kijk, zegt Bart, ik heb de trein genomen tot de laatste stad waar er een halte was. De laatste vijftig kilometer naar hier heb ik gefietst. Ik heb mijn fiets beneden in het dorp achtergelaten in de schuur waar we onze auto moesten parkeren. Ik was moe toen ik hier aankwam maar na wat er vanavond is gebeurd voel ik me terug fit. Dit project lijkt een echte uitdaging. Ik voel me enthousiast en weet nu zeker dat ik morgen met jullie mee op pad ga.

Ik ben wél moe, erg moe zelfs, zegt Yvonne, ik had het tot het allerlaatste moment vreselijk druk op mijn werk en ben onder stress naar hier vertrokken.

Kamer 3 is je van harte gegund Yvonne, indien Karen nog steeds voor kamer 2 gaat neem ik kamer 5, is de reactie van Naima.

Hans kijkt naar Karen. Ja, neem jij gerust kamer 4 Hans.

Dank je Karen.

Vergeet je opdracht niet voor het slapengaan. Iedereen om zeven uur aan de ontbijttafel?

Mag het zeven uur dertig zijn kapitein Karen?

O.K. klinkt lachend het bij iedereen.

In de enveloppe die in elke kamer ligt steekt een opdracht.

Opdracht te noteren voor het slapengaan

- *Wat maakt dat je tevreden bent om in deze kamer te kunnen slapen (en dus niet in een van de andere kamers)?*
- *Welke aspecten van de sfeer in deze kamer herken je wanneer je terugdenkt aan de kamer(s) waarin je in je jeugd hebt geslapen?*
- *In welke van de andere kamers wil je zeker niet overnachten en wat is daar je voornaamste reden voor?*
- *Neem de vijf kamers voor ogen. Vraag je bij iedere kamer af: stel dat ik als kind zou opgegroeid zijn in zo'n kamer, op welke manier zou ze mijn ontwikkeling hebben kunnen stimuleren of belemmeren?*

Slaap lekker

Wim

Hoi beste lezer, hier ben ik nog even, Wim.

Je kunt de avonturen van deze vijf leidinggevendenden lezen gewoon als een kort verhaal. Ik geef toe, het is geen literaire knaller maar wel aangenaam om te lezen en intrigerend.

Je zou het ook op deze wijze kunnen lezen: je kijkt gaandeweg met welke figuur je je min of meer kunt vereenzelvigen, je leeft dan met deze persoon mee en bekijkt of je dezelfde keuzes zou maken. Waarin zijn jullie gelijkend, waarin verschillen jullie?

Je kunt het verhaal lezen met een leer-bril op, zo van: wat leren de figuren van de opdrachten en van elkaar? Welke ideeën kunnen mij boeien? Waar leer ik wat van? Waar wil ik meer over weten?

De vierde wijze van lezen kan zijn: je beschouwt jezelf als zesde deelnemer, iemand die onzichtbaar meeloopt. Je stelt je het landschap zeer concreet voor, wellicht vanuit eigen ervaringen met een berglandschap. Je voelt aan hoe jij er bij zou lopen. Je vormt je tevens een realistisch beeld van de huizen en de kamers in het verhaal. Je neemt alle opdrachten aan als vragen die aan jou worden gesteld, daarbij leg je ze naast jouw levenservaringen. Hoe kunnen de opdracht-vragen van toepassing zijn in je actuele leven en werken?

Succes met het lezen

Wim

Deze instructies gelden voor elke ochtend.

Maak je eigen lunchpakket voor vandaag.

Vertrek ten laatste om 9:00.

Omstreeks de middag moeten jullie op de plaats zijn die met een groene stip wordt aangeduid op de kaart. Daar wacht jullie koffie en thee en frisdrank.

De personen die jullie 's ochtends of 's middags of 's avonds zullen ontmoeten weten niets over het doel of de inhoud van deze tocht. Zij hebben enkel opdracht gekregen om voor jullie te zorgen. Indien je opmerkingen hebt voor de organisatie kan je die noteren en aan hen meegeven. Zij zullen die onmiddellijk doorgeven.

Met alle personen die voor jullie zullen zorgen deze dagen zal je niet kunnen converseren, ze spreken de lokale taal en erg beperkt Engels.

Het eindpunt voor de dagtocht is de rode stip op de kaart.

Het formulier dat je 's ochtends heb gekregen vul je in bij je aankomst en geef je af aan de persoon die jullie daar verwelkomt.

De totale afstand tot het eindpunt bedraagt ongeveer vijftientig kilometer. 'Ongeveer' want alles hangt af van welke route jullie kiezen.

Elke dag neemt iemand van jullie de gele verbanddoos mee (die je vandaag hier in de woonkamer vindt).

Ik wens jullie een boeiende tocht

Wim

De eerste dag

Ze zitten reeds aan tafel wanneer Bart binnenkomt. Hij heeft een eindje gewandeld en draagt een meditatiemat onder de arm.

Ga gerust in mijn kamer douchen Bart, zegt Yvonne, het water is heerlijk zacht.

Naima en Hans hebben voor de ontbijt tafel gezorgd.

Hoe heb jij geslapen? wil iedereen weten van Karen.

Het was best een uitdaging. Ik hoorde alle geluiden in het huis. Ik voelde me net als toen ik een kind was. We woonden in een blok sociale woningen in de stad. Het was er altijd druk, er was altijd lawaai. We leefden met het gezin in een klein appartement en met drie kinderen was het bij ons binnen ook zelden stil. Uiteindelijk geraak je er aan gewend. Ik heb deze ochtend een fijne wandeling gemaakt, dat was zalig, het is hier zoooo stil. Ik heb een ree gezien, en een vosje, en verschillende soorten vogels. Ik ben teruggekomen om de meditatiemat te nemen die in de koffer op mijn kamer stak en heb me nog een half uur boven op het bergje achter het huis gezet.

Geen meditatiemat in mijn kamer, zegt Hans.

In mijn kamer evenmin, reageren Naima en Yvonne tegelijk.

Vervolgens wisselen ze uit wat er als opdracht in de enveloppe stak. Blijkt dat ieder hetzelfde formulier heeft gekregen met dezelfde vragen. Die moeten ze beantwoorden, hun naam bovenaan zetten, het formulier terug in de omslag steken en die dicht kleven. Op de afgesproken plaats liggen nu de vijf enveloppes. Iedereen is een beetje nieuwsgierig naar wat de anderen als antwoord hebben geformuleerd. Het is een geroezemoes wanneer Bart naar beneden komt.

Hoe heb jij geslapen? wil iedereen weten.

Zaaalig. Het dakraampje kan je niet sluiten, omwille van de families vleermuis. In het begin was het een heen en weer vliegen. Terwijl ik van hen genoot merkte ik dat ik vanuit mijn bed door het raampje

recht naar de poolster keek. Na een uur of zo kon ik voelen hoe de aarde rond dat punt draait. Dit heb ik nog nooit zo beleefd. Uiteindelijk ben ik in een diepe slaap gevallen. Gelukkig had ik mijn wekker ingesteld zodat ik zoals thuis om zes uur uit bed was. Ik voel me helemaal uitgerust. Iets anders nu, ik vond het best confronterend die vragen op mijn formulier. Zulke vragen had ik niet verwacht. Hoe was dat voor jullie? Welke vragen staan er op jullie formulier?

Wij hebben vastgesteld dat we allemaal dezelfde vragen hebben gekregen en hebben wat reacties uitgewisseld. We voelen evenwel niet de behoefte om onze antwoorden nu allemaal op tafel te leggen. Yvonne sprak op een neutrale mededelende toon, althans dat dacht ze, toch kon ze niet voorkomen dat in haar stem wat weerzin klonk.

O.K. voor mij hoeft het niet, reageert Bart lachend. Ik heb honger en ga nu eerst wat eten. Wat een gezellige ontbijttafel!

Het vers brood en de broodjes stonden deze ochtend gewoon in de keuken, vertelt Hans. Bij het brood lag tevens een grote omslag met daarop “Opdracht voor dag 1”.

Op de tafel ligt nu een stafkaart, eenvoudige instructies en vijf enveloppes.

Iedereen neemt een enveloppe en bekijkt de inhoud.

Wel, dit roept bij mij meer vragen op dan er worden beantwoord, begint Naima.

Heb je al beslist of je verder meedoet?, wil Yvonne weten.

Ja, ik kies voor de uitdaging.

Opdracht voor onderweg

Reflecteer op de volgende vragen en noteer het antwoord op het formulier dat je hierbij vindt.

- *Hoe ziet de ideale omgeving er uit voor een kind om in op te groeien? Gebruik enkele steekwoorden, of een metafoor, of een voorbeeld. Tracht een zo concreet mogelijk beeld te schetsen. (We beperken ons in deze oefening tot het opgroeien in ons land en niet bv. in een land in Afrika of Azië)*
- *Wat kenmerkte de omgeving waarin jij bent opgegroeid? Welke mogelijkheden en obstakels heeft dit opgeleverd?*
- *Wat zou je toevoegen aan je omgeving om die leerijker te maken voor jou?*

Wissel al wandelend de gedachten die je hebt genoteerd uit met iedereen in de groep.

Bij aankomst stop je dit blad terug in de enveloppe en geef je die af of legt die op de aangeduide plaats in de keuken.

Opdracht 's avonds

Kies je kamer om te slapen.

Zorg dat je op tijd gaat slapen want morgen is de tocht iets zwaarder dan vandaag.

Geniet van je tocht

Wim.

De opdracht voor vandaag houdt duidelijk verband met de kamers waar we vannacht hebben geslapen.

Zo beleef ik het ook Karen, reageert Bart. Het draait rond het teruggaan naar je roots.

Ik weet het nog niet, misschien zien jullie wel snel verbanden. Ik heb geleerd stap voor stap te nemen en niet uit te gaan van veronderstellingen. Ik ben opgegroeid op een boerderij. Daar leer je dat er ritmes en verbanden bestaan waar je kunt op vertrouwen en tegelijkertijd dat er iedere dag een verrassing kan opduiken en dat je je dan niet druk moet maken maar naar een oplossing zoeken, of als het iets prettig is, om er van te genieten. Hans vertelt het zo rustig dat de anderen er ook rustig van worden.

Je hebt niet gekozen om verder op de boerderij te werken, merkt Bart op.

Nee, ik heb twee oudere broers, die hebben de zaak overgenomen. Ik was van jongs af geïnteresseerd in techniek en zo werd ik naar de technische hogeschool gestuurd. Daar toonde ik dat mijn talenten eveneens liggen in het leiden van teams. Via een opleiding Leiderschap en stages kwam ik in de bouwsector terecht.

Een boeiend verhaal, reageert Naima.

Ik wil nu wel eerst kijken welke route we zullen volgen, komt Yvonne tussenbeide. Wie van jullie heeft er ervaring met stafkaarten? Daarnaast wil ik mijn lunchpakket klaarmaken, het wordt al snel negen uur.

Karen en Bart geven zich op om de kaart te bekijken en de route uit te stippelen. Het blijkt dat ze beiden in de jeugdbeweging hebben gezeten, bij de scouts.

Terwijl ze haar boterhammen smeert zegt Yvonne tegen al wie het horen wil: de organisator toont wel heel veel vertrouwen in ons, er loopt niemand met ons mee. Wat indien er een ongeval gebeurt? Wat

indien we onze weg volledig kwijt zijn? Ik vraag me af of dit wel verantwoord is? Of zouden we in het oog worden gehouden?

Ik werd sterk aangespoord door mijn bestuur om deel te nemen, zucht Naima. Zij gaven me het gevoel dat dit project erg te vertrouwen is en dat zij de organisatie goed kennen. Ik ken zelfs het prijskaartje van deze dagen niet. Toen ik er naar vroeg zei mijn bestuur erg zakelijk: 'Het lijkt ons zeer interessant én voor de organisatie én voor jou dat je hieraan deelneemt.'

Nu ja, indien mijn verantwoordelijke niet zo sterk had aangedrongen had ik het niet gedaan. Ik weet evenmin hoeveel dit kost, reageerde Yvonne.

Dit blijkt voor de andere drie deelnemers ook het geval.

De organisatie sprak dus rechtstreeks onze verantwoordelijke aan en die mocht niet veel informatie geven, dat is deel van hun tactiek, merkt Bart op. In andere events van dit soort waar ik aan deelnam of heb van gehoord lopen er altijd twee mensen mee van de organisatie. Vaak is er iemand bij met veel kennis over het onderwerp van de tocht. Wij moeten het allemaal zelf doen, dat is bewust gepland mijns inziens.

Ik vind het best leuk dat er niemand meeloopt, meeluistert en meekijkt, reageert Hans.

Dit is een niet aangekondigde Open Space (* Noten achteraan), besluit Karen plechtig en met een grap in de stem en in haar houding, dus we organiseren alles zelf. O.K. dan wil ik nu vertellen welke route Bart en ik hebben bedacht. Ze vertelt over hoogtelijnen en hoe te vermijden om sterk te moeten dalen of klimmen. Zij en Bart hebben ook rekening gehouden met een niet te snel tempo. We moeten tenslotte allemaal nog wennen aan het samen stappen.

Iedereen is het eens met de voorgestelde route.

Wanneer ze het huis verlaten staat er toevallig iemand aan de deur met poetsmateriaal die hen vriendelijk groet en na hen naar binnen stapt.

Zie je wel, we worden in het oog gehouden, zegt Yvonne, nou dat vind ik wel goed.

Ze beginnen met plezier aan hun tocht. Het berglandschap is overweldigend mooi met diep groene valleien, bergen waartegen bomen opklimmen en kale bergen met een topje sneeuw. Hier en daar grazen koeien, huizen zijn enkel in de verte te bespeuren. Zoals verwacht is hun wandeltempo aan de gezapige kant. Ze nemen de tijd om rond te kijken en te genieten van deze onverwachte gelegenheid. Het weer is heerlijk zacht, warm maar met een fris windje. Het pad dat ze volgen is duidelijk te herkennen. Hier hebben nog mensen gewandeld, zegt Hans, en paarden.

Karen en Bart lopen vooraan. Ze willen graag meer van elkaar weten, zoals: wat zich heeft afgespeeld in hun jeugd, wat de jeugdbeweging voor hen betekende, hoe hun schoolloopbaan is verlopen, enzovoort. Af en toe houdt de groep een korte pauze, niet omdat ze moe zijn maar om te genieten van de omgeving, de geuren en de kleuren. Er groeien vele kleurrijke bloemen in deze streek.

Het is sneller middag dan ze aanvoelden. Ze hebben gaandeweg de zorg voor de tijd laten liggen. Ook dat doet deugd, niet meer zo nodig voortdurend op je uurwerk kijken. De groene stip op de kaart is een uitkijkpunt met een picknicktafel. Er staat een koelbox en een andere doos met enkele thermoskannen en kopjes op de tafel maar er is geen mens te bespeuren. De sticker 'Thuiskomen' maakt duidelijk dat dit voor hen is.

Toch vreemd, merkt Yvonne op, nu ja dat hoort klaarblijkelijk bij onze tocht. Dan richt ze zich tot Karen, jullie hebben met z'n tweetjes gepraat en wij met z'n drieën, zullen we nu even samenzitten en een en ander uitwisselen zodat iedereen over iedereen te weten komt wat nuttig is?

Goed idee Yvonne, begin jij met ons Hans voor te stellen?

Wel, jullie weten al dat hij is opgegroeid op een boerderij en dat hij twee oudere boers heeft. Hij heeft ook nog een jongere zus. Gisteren heeft hij er van genoten dat hij op de mooie kamer 4 mocht slapen want thuis sliepen alle jongens samen op één grote kamer. Er was weinig of geen privacy in het gezin. Vriendjes bij hem thuis uitnodigen deed hij niet graag. Op school voelde hij zich een buitenbeetje maar door zijn grote kennis had hij wel aanzien. Zijn jeugd bestond voornamelijk uit helpen op de boerderij.

Zal ik het verhaal van Yvonne doen? stelt Naima voor.

Zij was enig kind thuis en dus werd ze, zo zegt ze zelf, verwend door haar ouders. Die waren vaak afwezig want vader is zelfstandige en heeft een klein bedrijf, moeder is leidinggevende in een groot bedrijf. Hard werken was de regel in huis en is nog steeds haar houding. Ze groeide op in een villa in een groene gemeente aan de rand van de stad. Kamer 3 waar ze gisteren sliep was zoals haar kamer thuis, ruim met veel zonlicht, mooi ingericht, met echte kunst aan de muren. Ze studeerde makkelijk en deed dat ook graag. Daarnaast leerde ze piano spelen in de muziekschool en heeft nu thuis een piano staan. Ze ging ook naar de Kunstacademie en leerde er tekenen en schilderen.

Het verhaal van Naima heeft een andere kleur, merkt Hans op.

Haar kleutertijd beleefde ze in Marokko. Dat waren jaren van zon en veel vreugde en vrijheid. Toen ze dertig jaar geleden op haar zesde met haar moeder en haar twee jongere broers naar België verhuisde werd ze onmiddellijk in de basisschool opgenomen. De overgang verliep zeer vlot want dat kleine meisje leerde makkelijk en snel. Inmiddels is ze de oudste van vijf kinderen. In haar vrije tijd zorgde Naima voor de anderen thuis. Die taak werd nog groter toen haar grootmoeder van vader's kant, die weduwe was geworden, het gezin vervoegde. De vader had als havenarbeider een goede baan en kon een bescheiden huis kopen voor het grote gezin. Naima werd opgemerkt

door een leerkracht in het secundair. Die overtuigde haar vader om zijn dochter verder te laten studeren, wat niet vanzelfsprekend was voor de oudste dochter in een Marokkaans gezin. Ze genoot van de kamer gisteren. Zoals je al kan raden waren het aantal kamers beperkt bij hen thuis en deelde ze een kleine kamer met haar twee jongere zusjes. De twee jongens deelden ook een kamer.

Mijn beurt nu om Karen voor te stellen, brengt Bart in.

Zoals ze al heeft verteld groeide ze op in een hoogbouw met sociale woningen in een buitenwijk van de stad. Zij heeft nog een zus en een broer. Als kind van een kansarm gezin ontmoet je in je schoolloopbaan veel obstakels, zowel op school als thuis. Die heeft ze allemaal overwonnen. Net zoals Naima was Karen een pienter meisje. Ze studeerde vlot en ook zij had het geluk dat leerkrachten haar talenten opmerkten. Wat haar jeugd mooie kleuren bezorgde was de jeugdbeweging, de scouts, waar zij na jaren koos om in de leiding te stappen.

Dit is het gegeven dat Bart en ik delen, onderbreekt Karen snel. Hij heeft ook bij de scouts gezeten, ook in de leiding. Daarnaast was hij van zijn twaalf jaar lid van de jeugdafdeling van een natuurvereniging. Wil je iets weten over vogels of reptielen? vraag het aan Bart. Bart groeide op als ‘bemiddelaar’, hij was de middelste van vijf jongens. Het was een middenklasse gezin waar de ouders veel aandacht hadden voor de talenten van hun kinderen en iedereen steunde in de richting die hij koos. Zijn ouders wonen nog steeds in het grote huis even buiten de stad. Zoals Bart illustreerde met veel verhalen, bemiddelen deed hij overal, thuis, op school, bij de scouts, in zijn vriendenkring, op zijn werk.

Enthousiaste verhalen allemaal, boeiend en zo verschillend, reageert Yvonne, ik heb zin in een kopje koffie en mijn boterhammen.

Al verder kletsend voegt iedereen de stukjes van het leven van de anderen die ze nu krijgen bij de eerste indrukken die zij gisteren

hebben gevormd van de anderen. Beelden worden soms bijgestuurd, soms bevestigd, soms omringd met nog meer vragen.

Het tweede deel van onze tocht is niet veel moeilijker dan het stuk dat we nu hebben afgelegd, zegt Bart. Wel zullen we vanaf nu achter elkaar moeten lopen. Voor zover we van de kaart kunnen aflezen is het een smal pad op een sterk hellend terrein. Ik zal het tempo niet te hoog maken, zo hebben we tijd om over de opdracht voor vandaag na te denken.

Dat is juist, dat was ik even vergeten.

Geen nood Naima, we zijn er om elkaar er aan te herinneren. Met dit antwoord geeft Bart extra kleur aan zijn beeld van de ‘bemiddelaar’.

De tocht is toch moeilijker dan Yvonne en Naima het zich hadden voorgesteld. Wanneer je niet aandachtig op het pad blijft dreig je enkele tientallen meters naar beneden te glijden. Niet echt gevaarlijk, maar toch. De tocht verloopt in stilte.

Dit werkt op je zelfvertrouwen, horen ze Karen roepen vanaf de laatste plaats in de rij, ik stel voor om toch een korte rustpauze in te lassen.

Bart heeft het gehoord. Er is een kleine plek waar je even tegen de stijle helling kunt gaan zitten. Het lijkt op een zitbank uitgehouwen uit de rotsen.

Deze elementen komen bij mij op het lijstje van steekwoorden die bij een opgroeiend kind horen, zegt Yvonne: avontuur, verbinding met de aarde, met vertrouwen stappen zetten. Ik ben opgegroeid in een veilige omgeving, té veilig als je het mij vraagt. Ik ‘zat’ vooral en zat met mijn neus in de boeken. Daar las ik over avonturen. Deelnemen aan een jeugdkamp bijvoorbeeld zou me andere ervaringen hebben geboden.

Dat is waar, repliceert Karen, maar ook voor veel kansarme jongeren is dat niet steeds mogelijk. Er moet zeker worden gewerkt aan het verlagen van de drempel om deel te nemen, zowel de financiële

drempel als het innerlijk obstakel. Daarnaast kan een stadsbestuur meer avontuurlijke speelterreinen aanleggen, liefst met natuurlijke elementen er in. Wat had jou kunnen doen opstaan en uitnodigen om mee te spelen Yvonne?

Misschien iemand die in de lagere school enthousiast komt vertellen over de jeugdkampen of iemand van de kinderen in de school die daarover zijn verhaal doet, ... of haar verhaal.

Bart staat recht en geeft daarmee aan dat hij verder gaat stappen. Iedereen volgt.

Op de route zijn meerdere zulke rustplekken gemaakt door mensen van de streek. Dat helpt om met plezier te stappen.

Op een van die plekken merkt Hans op: ik noteer alvast plekken om halt te houden en even te rusten, terug te blikken en vooruit te kijken. Dat heb ik wat gemist in mijn jeugd, bij ons was er steeds iets te doen en kwamen er steeds handen tekort, zelden was er een moment van rust en terugblikken.

Dank je Hans, die neem ik ook mee, zegt Yvonne, hard werken was bij ons eveneens de regel.

Ik ook, horen ze Naima stilletjes zeggen terwijl ze iets noteert in een boekje. Dat is mijn leerboekje, zegt ze tegen Karen, ik noteer al sinds mijn twaalfde boeiende gedachten, ideeën en tips in zulke kleine schriftjes.

De tocht verloopt verder in stilte want ze dienen goed op te letten waar ze hun voeten zetten. Zo komen ze vlot aan op het eindpunt. Dat dit de plek is waar zij moeten zijn is duidelijk, er staat iemand die hen verwelkomt. Ze krijgen nog even de tijd om hun formulier in te vullen want de vrouw wil ze onmiddellijk meenemen. Wanneer iedereen klaar is neemt de vrouw afscheid.

Naima was als eerste klaar en heeft al rondgekeken in huis. Dit is een totaal andere plek, zegt ze, alle kamers zijn even groot en hebben allemaal een kleine badkamer, maar zijn verschillend ingericht. Wat

het zo bijzonder maakt, het zijn allemaal kinderkamers. Ze zijn ingericht voor een twaalfjarige, zo lijkt het me, in de stijl van twintig jaar geleden of meer. Nu moeten we op een andere manier kiezen.

Uiteraard is iedereen benieuwd en gaat de kamers bekijken. Terug in de woonkamer zegt Hans al lachend, ik ben het meeste moe vandaag en dus mag ik kamer 3 hebben.

Welke kamer is dat ook al weer?

Die met de foto's van boerderijdieren en velden.

Oh ja, die kamer.

Ik stel voor dat we samen langs de kamers lopen en bij iedere kamer kiezen. Iedereen is akkoord met dit voorstel van Yvonne.

Kamer 1 is een sprookjeskamer. Aan de muren hangen oude prenten van sprookjesfiguren, er staan een massa kinderboeken op een boekenplank, bij een videoapparaat liggen oude Walt Disney video's.

Dit is nostalgie voor mij, laat me daar maar in terugglijden, zegt Yvonne al lachend.

Kamer 2 heeft sport als thema. Er hangen posters aan de muur van oude sporthelden, voetballers, basketballers, wielrenners en turners, mannen en vrouwen. Op de boekenplank boeken en oude tijdschriften over sport. In de hoek van de kamer staat een skateboard. Deze kamer past bij mij, reageert Naima, ik droomde als kind van sporthelden.

Kamer 3 is zoals reeds gezegd, een paradijs voor wie houdt van velden en weilanden, boerderijdieren en paarden. Iedereen ziet hoe Hans glundert. Het doet me aan mijn jeugd denken. Niet dat ik zo een kamer had maar het roept de sfeer op van de omgeving waarin ik opgroeide. Ik hou er nog steeds van en ga er vaak naar terug.

In kamer 4 draait alles om techniek, techniek zoals die dertig jaar geleden of langer in opmars was. Bij een videoapparaat liggen video's over allerlei technische uitvinden en ruimtevaart. In een boek staat een doos met Lego Technic. Laat deze kamer maar aan mij. Zalig om terug in de techniek te duiken en met de Lego te spelen. Iedereen ziet

hoe een speelse jongen in Bart tevoorschijn komt.

Kamer 5 is een en al avontuur met mooie foto's aan de muur van bergen, trektochten, bergbeklimmen, avonturiers in de jungle. Ja, avontuur past helemaal bij mij. Na mijn secundair, alvorens naar de unief te gaan, ben ik meer dan een jaar als vrijwilliger gaan werken bij Broederlijk Delen. Eerst in het project 'Maatschappelijk Kwetsbare Jongeren' en daarna maanden voor een plattelands-project in Senegal. Ook nu ligt er in ieder kamer een enveloppe met een opdracht voor het slapengaan.

Alvorens lekker te rusten, overweeg even volgende vragen:

- *Waar geniet je het meeste van in deze kamer?*
- *Wat was je tienerdroom?*
Welke verbanden zie je met hoe jij vandaag keuzes maakt en beslissingen neemt?
- *Met welke talenten, specifieke kenmerken of bijzonderheden ben je als kind op de wereld gekomen?*
Hoe hebben die jouw ontwikkeling als man of vrouw mee bepaald?
- *Aan welke van je kenmerken of bijzonderheden heb je na je kleutertijd geen aandacht meer geschonken?*
Gewild, ongewild of gedwongen?
- *In welke mate heb je tot nu toe je talenten kunnen uitwerken en inzetten? Wat wil je nog verder ontwikkelen of alsnog aanpakken?*
Hoe zouden die in je actueel leiderschap nog beter een rol kunnen spelen?

Slaap lekker
Wim

Ieder heeft een kamer, nu is het tijd om te koken, zegt Naima.

Yvonne en Karen doen mee.

Iedereen geniet van het avondmaal. De mannen danken de drie vrouwen en willen voor de thee en de borrel zorgen.

Er is zoveel uit te wisselen.

Na wat ze van elkaar al te weten zijn gekomen, doen ze een ronde ‘Hoe jong ben je en wat heb je gestudeerd?’

Yvonne begint, ik ben achtenveertig, gehuwd en heb een dochter van twintig. Ik heb Master diploma’s gehaald aan een aantal Business Schools, eerst in België daarna in Groot Brittanië. Daarnaast vind ik de opleidingen in de muziekschool en de kunstacademie erg relevant voor hoe ik vandaag de dingen aanpak.

Naima neemt het woord. Na mijn secundair heb ik aan een Hogeschool een Master gehaald in de Zorgwetenschappen en bijkomend een opleiding Leidinggeven in de zorg. Ik ben zevenendertig, gehuwd en heb twee kindjes, een zoon van tien en een dochter van acht.

Ik ben wellicht de jongste, begint Karen, ik ben vijfendertig en woon samen met mijn partner, een vrouw die een kindje uit een vorige relatie meebracht, een jongetje van zeven. Na mijn tijd als vrijwilliger ben ik naar de unief gegaan en heb een Master in de klinische psychologie en een in de filosofie gehaald. Daarnaast heb nog een opleiding gevolgd rond leidinggeven.

Best indrukwekkend, vertelt Bart, ik ben vijfenveertig, gehuwd en wij hebben vier kinderen, drie jongens en een meisje. Na mijn secundair wist ik niet welke richting ik uit wilde en ben begonnen aan een reeks lange en korte opleidingen die draaien rond leidinggeven, loopbaanbegeleider, biografiebegeleider, boeddhistische filosofie, coachen en marketing voor start-up’s. Tegelijkertijd met mijn opleidingen ben ik parttime gaan werken, ik was werknemer op diverse plekken. Zo ontwikkelde ik een brede visie op wat ‘werken’ betekent en kreeg uiteenlopende vaardigheden in de vingers. Oh ja, en verzamelde ik

een reeks diploma's en getuigschriften. Tien jaar geleden startte ik mijn eigen organisatie, WIJ, voor het begeleiden van kwetsbare jongeren bij de start van hun loopbaan en vooral voor jonge ondernemers.

Van mij ben je al een en ander te weten gekomen, zegt Hans. Wat kan ik nog vertellen? Ik ben vijfendertig en dus Karen samen met jou de jongste. Ik woon alleen en dat bevalt me nog steeds. Ik heb een Master technisch ingenieur van de Technische Hogeschool en volgde vijf jaar geleden een opleiding Leidinggeven aan een Business School.

Even pauze graag, zegt Yvonne, daarna wil ik kort nog horen wat jullie menen dat nuttige elementen zijn die een ideale omgeving vormen voor een kind om in op te groeien, onze opdracht van vandaag.

Terwijl nog thee wordt gezet komt Karen bij Hans en Bart staan. Dat was een grappige opmerking van jou Hans, dat je vandaag het meeste moe bent.

Ja, mijn idee om te kiezen werkte niet in deze situatie, zegt hij.

Kijk, reageert Karen, dat is het kleine verschil tussen 'een aanpak om systematisch stapsgewijs te beslissen', het idee van Bart, en 'een systematisch aanpak om te beslissen', een beetje zoals jij met je dobbelsteen of met de moe-zijn thermometer. In het eerste geval neem je altijd op dezelfde manier je beslissing. In het tweede geval heb je een systematiek om afhankelijk van de situatie rekening te houden met een beweeglijke factor om een beslissing te nemen.

Dat herken ik, zegt Hans. Op de boerderij en in de bouw leerde ik dat bepaalde keuzes en beslissingen niet in vraag worden gesteld en altijd op dezelfde manier moeten worden genomen, stap na stap. Daarnaast zijn er situaties waarin je, ook stap na stap, moet afwegen welke keuze er moet worden gemaakt, daar hanteer je dan een systematische ondervragende aanpak voor.

Er bestaat nog een derde mogelijkheid, zegt Karen, *systemisch*

werken. Dat houdt in een *systeem* hanteren om te bepalen hoe je, ook in totaal onbekende situaties, rekening houdt met de *relatie* tussen verschillende factoren. Zo maakt je dan een keuze en neem je een beslissing. Je gaat daarbij niet volgens een vast stappenplan tewerk.

Kan je dit voor mij wat helderder maken? vraagt Hans.

Ja, voor mij ook.

Het is al laat en dadelijk zitten we samen om nog over de opdracht van vandaag te praten. Laten we er morgen op terugkomen, besluit Karen.

Wie begint? vraagt Yvonne.

Ik heb volgend beeld in mijn leerboekje geschreven. Naima opent haar schriftje. Wat een kind nodig heeft is ‘begrensde vrijheid’. De volwassenen helpen het kind daarbij zoveel mogelijk de grenzen zelf te verleggen. Mijn vader ging steeds met mij in overleg en luisterde eerst naar waar ik wou dat de grens zou liggen. Verder moet het kind de ruimte krijgen om de wereld te verkennen ver voorbij de onmiddellijke buurt, voorbij de sociale grenzen. Daar dient het kind de steun bij te krijgen, of om obstakels op haar weg zelf te overwinnen of om troost te vinden wanneer dit nu nog niet lukt.

Ik pik daar graag op in, reageert Karen. De wereld voorbij de voordeur, voorbij de school, voorbij de burens, die wereld als kind verkennen is belangrijk. Dat betekent een goede relatie hebben met andere mensen dan je ouders of je familie. Bijvoorbeeld al van erg jong bij andere mensen logeren, grootouders op de eerste plaats maar ook bij vrienden. Verder vergroot je als kind je wereld door te mogen gaan spelen bij vriendjes en deel te nemen aan jeugdkampen. Daarnaast heb je mensen nodig die je enthousiast maken om te lezen en te kiezen welke boeken bij je passen en je leuk vindt.

Zoals ik onderweg reeds zei, klinkt het uit de hoek waar Yvonne zit, noteerde ik: avontuur, verbinding met de aarde, met vertrouwen stappen zetten. Dankzij Hans noteerde ik ook: plekken om halt te

houden en even te rusten, terug te blikken en vooruit te kijken. Voor mij is een eigen kamer daar belangrijk bij en als dat niet kan dan op z'n minst een eigen plekje om herinneringen te bewaren. Ik wens tevens dat ieder kind naar een academie of een atelier mag gaan waar het leert zich kunstzinnig uit te drukken.

Wat ik belangrijk vind is dialoog, zegt Bart. Je kunt al vrij vroeg met je kind in dialoog gaan, mijn ouders deden dat met mij en ik deed dit met mijn kinderen toen ze nog erg jong waren. Tevens stimuleerde ik hen om vragen te stellen. 'Begrijp je iets niet? Stel een vraag!', dit zou de gulden regel mogen zijn van zodra een kind kan spreken. Een kind van drie-vier leert dagelijks nieuwe woorden. Het is zo goed voor het zelfvertrouwen van een kind wanneer het durft te zeggen dat het iets niet begrijpt en durft een vraag te stellen.

En wat doe je met de honderd waarom-vragen? wil Naima weten.

Kinderen leren waarom-vragen stellen omdat hun ouders zoveel waarom-vragen stellen aan hen. Geen enkel kind wordt geboren met een waarom-vraag op de lippen. Leer als ouder zelf eerst om je waarom-vraag om te zetten in een waardoor-type vraag en je kind zal veel meer waardoor-vragen stellen.* Het vraagt dan niet meer 'Waarom doe je dat?' maar 'Wat maakt dat je dit nu doet, op deze manier?'

En wat doe je dan met de honderd waardoor-vragen? reageert Naima al lachend.

Die vragen zijn makkelijker te beantwoorden én maken je zelf enthousiast om mee naar een oplossing te zoeken.

Hier wil ik later op terugkomen, zegt Hans, het lijkt me een erg boeiend onderscheid, nu mijn elementen voor een boeiende kinderwereld: contact met dieren, contact met de natuur, met bloemen en bomen en water en slijk en veel mogen experimenteren. Een kind moet zich mogen vuil maken. Toen mijn ouders klein waren stond er geen wasmachine in de boerderij. Toch mochten ze als kind zonder

opmerkingen iedere dag hun kleren vuil maken. Nu heeft iedereen thuis een wasmachine en vaak een droogkast, dus ... Verder kan ik me helemaal vinden bij wat jullie hebben gezegd.

Tijd om te genieten van de kinderkamer, roept Karen, ze stapt op en gaat naar boven.

De tweede dag

Zoals ze konden verwachten ligt er om 7:30 vers brood in de keuken, en een enveloppe met daarop ‘Opdracht Dag 2’.

Bart en Karen bekijken alvast de stafkaart en de punten waar ze naartoe moeten.

Dat wordt kiezen, zegt Karen.

Zo ziet het er naar uit, antwoordt Bart.

Nadat ze de zaak grondig hebben bekeken roepen ze iedereen bijeen.

Kijk, begint Bart, we kunnen op drie verschillende manieren naar het groene punt, het punt van de middagpauze. Of beter gezegd, er staan drie groene punten op de kaart, drie mogelijke plekken voor een middagpauze. Dat betekent ook drie verschillende wegen naar de eindbestemming. De organisatoren geven hiermee aan dat we moeten kiezen. Iedere keuze heeft consequenties, daarom willen Karen en ik dat we allemaal samen kiezen.

Voor mij is het goed indien jullie een weg kiezen, zegt Yvonne, ik heb hier geen verstand van en jullie zijn de experts.

Zo werkt het niet, reageert Karen. Zelfs wanneer je een gids volgt dien je uitdrukkelijk verantwoordelijkheid te nemen voor het volgen. Dat heeft alles te maken met eigen leiderschap. Dit leren we jongeren: ‘Wees je eigen leider ook wanneer je volgt. Wanneer je iemand volgt kies dan bewust om te volgen.’ Dat betekent concreet dat de gidsen onderweg het gekozen pad in vraag kunnen stellen, rekening houdend met onbekende factoren en dan het pad veranderen. Wie een eigen leider is volgt op dat moment zonder alles in vraag te stellen.

O.K. daar kan ik me in vinden, antwoordt Yvonne, vertel ons.

Het is nog maar ochtend en het is reeds twintig graden, ik verwacht dat het vandaag erg warm wordt. Bart en ik zien drie mogelijke pistes, bepaald door de drie groene punten.

Het is duidelijk dat er een ogenschijnlijk makkelijke weg is maar die loopt op grote hoogte, in de felle zon en is meer dan tien kilometer langer, deze weg zal wellicht een mooi uitzicht bieden. De tweede weg is een pad met veel klimmen en dalen en dat is in kilometers de kortste weg maar die vraagt de meeste inspanningen. Tenslotte kan er worden gekozen voor een pad recht naar beneden, door bossen langs een rivier om vervolgens recht naar boven te klimmen naar de eindbestemming. Deze piste zorgt voor verkoeling.

Yvonne, Hans en Naima stellen veel vragen. Tenslotte komen ze overeen om de piste langs de rivier te volgen én dat ze op ieder punt dat de twee gidsen twijfelen willen vernemen *hoe* Bart en Karen overleggen. Die gaan hiermee akkoord.

Ik hou ook vandaag de gele verbanddoos bij, zegt Hans.

Het ontbijt smaakt hen. Heerlijk vers gebakken brood en lekker broodbeleg.

Julie opdracht voor dag 2

Herinner je de contexten waarbinnen je woonde, naar school ging en met vakantie ging, tussen je geboorte en je veertiende.

De contexten waarin je leven zich tot nu toe afspeelde hebben minstens evenveel invloed op jou als wat er binnen in huis of op school of op je werk gebeurt. Een woonst is steeds een 'woonst-binnen-een-context', een school is steeds een 'school-binnen-een-context', een vakantie is steeds een 'vakantie-binnen-een-context', een werkplek is steeds een 'werkplek-binnen-een-context'.

- *Wat waren de belangrijkste elementen van de contexten waarin je opgroeide?*
- *Welke elementen in je contexten hebben je geholpen om dat te leren wat je moest of wilde leren?*
- *Welke elementen in je contexten zorgden voor obstakels of maakten dat je leerweg moeilijk verliep?*

En even met de blik op vandaag:

- *Welke context creëer je vandaag mee op de plaats waar je werkt? En wat is daarvan de invloed op het gedrag van de mensen om je heen?*

Opnieuw noteer je alles op het bijgevoegde blad en dat geef je vanavond af bij aankomst.

*Een boeiende tocht
Wim*

De opdracht voor vandaag lijkt sterk op die van gisteren, zegt Naima, wat is het verschil?

Zoals ik het zie, antwoordt Karen, gaat het om het begrip ‘context’, dat is ruimer dan je omgeving. Je wordt als mens ook beïnvloed door je cultuur, het politieke beleid, de pedagogische visie van de school, het beleid in rond mobiliteit en openbaar vervoer, het groen in de stad, de beschikbaarheid van bibliotheken, de trappen naar een museum letterlijk en figuurlijk, enzoverder. Om de link te leggen met mijn verleden, er is veel te doen rond sociale woningen voor mensen met een beperkt inkomen. Dat is zeer goed. Wat men echter vaak vergeet is de wereld voorbij de onmiddellijke omgeving. Een ‘woning-binnen-een-context’ slaat voor mij bijvoorbeeld op het je vlot kunnen verplaatsen via het openbaar vervoer en op de afstand tot de school en een bibliotheek. Mensen met een beperkt inkomen doen daar meer beroep op. Hoe vaak ga jij naar de bibliotheek Hans?

Nooit, ik koop al mijn boeken online, ik hoef niet naar de boekenwinkel want die moet ook bestellen wat ik wil, dus kan ik het beter zelf doen.

Ik begrijp het, zegt Naima, context zijn alle elementen die invloed hebben op je keuzes en beslissingen. In mijn geval de cultuur waarin ik ben opgegroeid die het normaal vindt dat de oudste dochter voor de ouders zorgt en voor de jongere kinderen. Ik had het geluk dat een leerkracht van het secundair mijn vader heeft overtuigd. Ik had ook geluk dat mijn oudste broer achter mij ging staan en zei dat hij mee zou zorgen voor onze ouders en mijn grootmoeder. O.k. ik weet waarover na te denken.

En het draait om het leren, komt Yvonne tussenbeide, de context die invloed heeft gehad om het *leren*. Ik neem aan dat het niet alleen gaat om het formele leren maar ook om het informele leren. Eigen leiderschap bijvoorbeeld leer je en oefen je op diverse plekken en onder verschillende omstandigheden. In ons bedrijf bieden zich

knappe afgestudeerden aan maar om een professionele consultant te worden moet je het veld in. Daarbij wordt je gevolgd door een senior. De opdracht van vandaag laat me nadenken wat er kan gebeuren rond eigen leiderschap *alvorens* ze naar de unief gaan en daarna bij ons komen. Of hoe we consultants een context kunnen aanbieden die hun eigen leiderschap uitdaagt.

Het is tijd om op te stappen, zegt Bart, of wil er iemand nog dringend iets vertellen?

Wanneer ze naar buiten stappen staat er weer een vriendelijk iemand klaar om naar binnen te gaan en op te ruimen. Hij groet hen vriendelijk met een vragende blik ... O.K.?

Het gekozen pad naar de rivier loopt zigzaggend naar beneden want er is best een groot hoogteverschil. Ze lopen zwijgend achter elkaar. Het tempo is voor Naima iets te snel. Dat laat ze weten aan Karen die vandaag voorop loopt.

Goed dat je het aangeeft Naima.

Ik begin te beseffen dat ik teveel spullen in mijn rugzak heb zitten, zegt ze.

Misschien kan je die morgen achter laten, zegt Hans. We kunnen aan de persoon die morgenochtend komt vragen of die naar de eindbestemming van de laatste dag kunnen worden gebracht.

Uiteindelijk komen ze bij de rivier en pauzeren ze even terwijl Bart en Karen overleggen. Het groene punt staat vaag midden in de rivier aangegeven op de stafkaart, dat is vreemd, merkt Karen op. Op het eerste zicht loopt er een weg aan de overzijde van de rivier, maar dan moeten we die tweemaal oversteken want het eindpunt van vandaag ligt aan deze zijde van het water. Oversteken is al evenmin een makkelijke zaak en we weten niet hoe de situatie zal zijn de tweede keer dat we dit moeten doen.

Bart stelt voor dat hij de oversteek waagt en een eindje langs de andere oever loopt om te verkennen. Karen, Hans, Naima en Yvonne

zullen intussen aan deze oever zich een weg banen tussen de bomen en de struiken.

Het oversteken gaat al bij al vlot voor Bart. Na een kwartiertje roept hij dat de weg duidelijk verder de rivier volgt en dat het een aangenaam pad is. De anderen van hun kant hebben heel veel moeite om door het struikgewas te ploeteren.

Zullen we op dit punt de rivier oversteken of een kwartier teruglopen? vraagt Karen zich af. Het lijkt hier immers moeilijker dan waar Bart overstak. Laat ons toch maar hier proberen?

Hans vertrekt als eerste. Het lukt! De anderen volgen. Goedgemutst lopen ze alle vijf verder op het pad langs de rivier. Heerlijk die tocht en onder de schaduw van de bomen en met de koelte van het water is het minder warm.

De middagplek is wel degelijk in het midden van de rivier: er is een eilandje dat ze via een boomstam kunnen bereiken. Tot hun verbazing zit daar reeds iemand!

Ik koffie en thee en frisdrank hebben voor jullie, zegt ze.

Hoe wist je dat we deze weg zouden nemen? vraagt Bart.

Ik niet weten, zegt de vrouw, ik enkel de opdracht gekregen om hier te wachten, weet verder niets. Haar Engels is moeilijk te verstaan.

Zie je wel dat ze ons in het oog houden, zegt Yvonne. Op dit raadsel zullen we pas op het einde van de week een antwoord krijgen, vermoed ik, althans dat hoop ik.

De groep beslist om de tijd te nemen en in stilte te reflecteren op de opdrachtvragen voor vandaag.

Wanneer ze verder willen trekken vraagt Hans aan de vrouw: Hoe ver loopt het pad nog aan deze oever of steken we beter hier over?

Ik het hier niet kennen, ik jullie niet kan helpen, spijtig, is haar antwoord. Ze vertrekt met de meegebrachte spullen zonder verdere uitleg in de richting van waar de groep is gekomen.

Vreemd toch, zegt Yvonne, het zijn mensen van de streek, mijns

inziens mogen ze ons geen informatie geven.

Dan toch maar verder langs deze oever, beslist Bart.

Een kwartier later is de weg echter versperd. Er is een afsluiting en de weg draait naar links de afsluiting volgend de heuvel op.

Daar moeten we niet naartoe, merkt Karen op, en de rivier hier oversteken is geen optie, ze is te breed en de stroming is te snel nu.

Dus terug naar de plek waar we onze pauze hebben gehouden? merkt Hans vragend op. Ik hou niet van teruglopen.

Voor een Pad-vindend leider is er nooit een 'teruglopen', reageert Bart, het is steeds een positieve keuze om verder te lopen in welke richting dan ook. Als je wilt vertel ik vanavond iets over Pad-vindend leiderschap.*

Hans heeft geen behoefte aan wijsheid nu. Hij blijft het vervelend vinden dat hij op zijn stappen moet terugkomen. Zijn lichaamstaal is duidelijk genoeg.

Bart heeft het begrepen.

Terug bij het eilandje in de rivier is de oversteek van daar naar de eerste oever weliswaar smaller en rustiger doch lijkt ze verraderlijk diep. Hans wil weer als eerste proberen. Met een lange stok peil hij de diepte.

Het zal best gaan maar ik ga toch mijn broek uittrekken. Ik heb geen zin om verder uren met natte broekspijpen rond te lopen, zelfs al kan mijn broek snel drogen in de zon, oordeelt hij.

Met zijn stok als steun maakt Hans de overtocht. Op het diepste punt komt het water tot boven zijn knieën.

Dat betekent dat het water bij mij nog hoger komt, zegt Naima. Niettemin kiest ook zij, een beetje verlegen, om haar broek uit te trekken. Met de steun van een stok lukt het haar, al dreigt het even dat ze haar evenwicht zal verliezen door het grote gewicht op haar rug.

Een kwartier later zit iedereen in het gras. Het was spannender dan ze dachten. Aan deze zijde van de rivier loopt geen pad langs de oever.

Karen zal op verkenning gaan. Daarvoor klimt ze de oever en verder de steile helling op, een lastige klim. De anderen zien haar verdwijnen achter een heuvel. Het duurt een tijdje vooraleer ze terug in zicht is.

Van bovenop de heuvel roept ze. Ik denk dat het verstandig is dat jullie hier naar boven klimmen, dat we dan een pad volgen tussen de heuvels en dat Bart en ik dan uitkijken waar we de weg aanvatten naar nog een stap hoger, richting ons eindpunt.

Gelukkig hebben ze tijdens de middagpauze hun drinkbussen kunnen vullen want het is hier warmer dan bij het water en het klimmen vraagt een flinke inspanning.

Karen en Bart lassen nu meer korte rustpauzes in. Ze kunnen de plaats waar ze zich bevinden goed lokaliseren op de kaart. Zo vinden ze ook het zigzaggend pad naar boven dat naar het eindpunt leidt. Dat ligt op een flinke hoogte.

Na uren bergop stappen is iedereen blij dat ze er zijn, laat de rugzak vallen en zoekt iets fris om te drinken. De vrouw die hen verwelkomt wijst de weg naar de keuken. De drank in de koelkast is lekker fris. Er staat zelfs witte wijn en bier in de kast!

Iets doorgeven? vraagt de vrouw.

Iedereen voelt dat ze de moeilijkheden zelf moeten en willen oplossen. Gelukkig is er niemand gevallen of heeft extra hulp nodig.

Ja, ik heb een vraag, zegt Naima, ik zou graag morgenochtend een deel van mijn spullen willen meegeven met wie ons brood brengt.

Morgen niemand komen, zegt de vrouw, ik alles meegebracht.

Wil je dan even wachten? vraagt Naima, dan maak ik een zak voor je klaar.

Een half uur later vertrekt de vrouw, met hun antwoord op de opdrachtvragen en met de zak van Naima op haar rug. Ze zien hoe een heel eind verderop er een 4x4 geparkeerd staat waarmee ze wegrijdt.

Het is nog vroeg op de avond. Ze hebben een prachtig uitzicht op de bergen rondom.

Het is een zéér groot huis, met veel ramen op de bovenverdieping. Dat beloofd voor de kamers, zegt Yvonne, ik ben benieuwd wat nu de keuze zal zijn.

Iedereen is nieuwsgierig en loopt naar boven. Groot is hun verbazing: het is een zaal, een zéér grote open ruimte, van wel twintig bij twintig meter of meer zelfs. Het dak heeft een prachtige houten constructie. Er zijn zestien vensters, vier naar iedere windrichting, ieder venster is gevat in een nis en heeft een klein balkon, in iedere nis is er een stopcontact en een lampje. In het midden van de ruimte, op de plaats waar ze naar boven zijn gekomen, ligt een hoge stapel kamerschermen, vijf matrassen en beddengoed.

O.k. we moeten dit keer onze kamer zelf maken, zo lijkt het, zegt Yvonne. Het wordt kiezen in welke richting je wilt slapen en er zijn genoeg kamerschermen voor iedereen heb ik al gezien.

Indien je er nog meer wilt mag je gerust de mijne er bij nemen want ik ga voor één nacht geen muurtjes bouwen, zegt Hans.

Goed idee, vinden ook Karen en Bart.

Beneden heb ik badkamers gezien, zegt Naima.

Na een lekker avondmaal zitten ze in een van de zithoeken die het huis rijk is. Ze kijken door een groot raam en genieten van de kleuren door de ondergaande zon.

‘Context’, het was voor mij wel een bekend woord maar geen doorleefd begrip, begint Naima. Wat het begrip vandaag allemaal bij mij oproept is: context is onzichtbaar, het werkt onbewust, zelfs stiekem, ze beïnvloedt al mijn zintuigen, ze geeft de kleuren in mijn leven een specifieke tint, ze heeft een geur en toch ruik ik ze niet, ze werkt diep in mij want soms reageert mijn maag of mijn ademhaling op een situatie zonder dat ik weet wat de rechtstreekse oorzaak is. Context zijn alle mensen, dieren en bomen die ik ontmoet. Context is de vorm van de architectuur. Kan een zorginstelling anders worden gebouwd dan een blokkendoos van allemaal rechthoekige ruimtes?

vraag ik me af. Context zijn de formele ontmoetingsplekken maar vooral de informele zoals de trappen naar een museum, zoals Karen aangaf. Context zijn alle geluiden die me begeleiden en waar ik niet altijd aandacht aan schenk. In mijn ouderlijk huis was de context het feit dat er geen boekenkast was, ik was de enige die boeken had. Context is dat je je schoenen uitdoet wanneer je bij ons binnenkomt en dat je in de woonkamer op tapijten loopt. Stel dat er zo'n type ruimtes zouden zijn in de zorginstellingen, hoe beïnvloedt dit het gedrag van mensen? Je gaat je huiselijker gedragen. Context beïnvloedt de kleine gedragingen en de lichaamstaal. In een ruimte met zachte tapijten op de vloer ga je niet dansen, je hebt wel de neiging om op de grond te zitten, zeker wanneer er zitkussens voorhanden zijn.

Staat dat allemaal in jouw leerboekje? vraagt Hans op een verwonderende toon.

Ja, en nog veel meer.

Mag ik na deze tocht je notities over context? vraagt hij.

Deze oefening heeft me gestimuleerd om er een artikel over te schrijven en te publiceren in het tijdschrift voor leidinggevendenden in de zorg. Ik stuur je mijn ontwerp op Hans.

Vanuit .. mijn ... perspectief, begint Hans traag, zijn de elementen in de context die mij hebben beïnvloed, de lege ruimtes ... zoals er veel zijn in de natuur ... maar ook de ruimte tussen gebouwen, tussen voertuigen, tussen mensen, tussen bomen. Lege ruimtes zeggen iets over afstand en nabijheid en over verbinding. Dat zijn thema's in mijn leven. Het is niet omdat mensen dicht bijeen staan dat er verbinding is, terwijl ik verbinding heb ervaren tussen mij en mensen op een grote afstand.

Na jullie poëtische verhalen moet ik vaststellen, zegt Yvonne, dat ik vandaag erg vanuit mijn hoofd bezig bent geweest met het begrip context. Nu komen echter spontaan geluiden in mij op, muziekstukken die ik zelf heb gespeeld op de piano of die ik thuis of in de concertzaal

heb beleefd. Wanneer ik als kind op straat liep luisterde ik naar de muziek in mij en hoorde niet het lawaai rondom mij. Nu is het duidelijk waarom ik aandacht geef aan de ‘zang’ van iemands stem. Wat jij zei over architectuur Naima gaf me het inzicht dat onze kantoorgebouwen vaak klanken versterken en niet dempen. Bij mijn ouders thuis en bij mij liggen ook tapijten op de grond en hangen er gordijnen om de klanken bij te houden. Wanneer ik als kind bij vrienden op bezoek ging hoorde ik onbewust hoe de geluiden weerkaatsten op de muren en ze luider maakten. Ik ging dan stiller spreken, dat interpreteerden de anderen echter vaak als hautain gedrag. Daar heb ik onder geleden.

Voor mij is context in mijn leven erg belangrijk, zegt Karen. Ik was me er reeds als kind van bewust dat ik me anders gedroeg afhankelijk van de context. Niet voor niets praat je in sommige situaties stiller, in een kerk of in een bibliotheek of in een museum. Om te studeren zocht ik plekken die mij een ondersteunende context boden. Ik ben om die reden vaak in een museum gaan studeren omdat het daar nog stiller is en alles trager beweegt dan in een bibliotheek. Dat dit kon was mijn redding, thuis kon ik mij onmogelijk concentreren.

Hoe kwam je als meisje uit een kansarm gezin op dat idee? wil Yvonne weten.

Oh, een interim leerkracht in het secundair nam de klas eens mee naar een museum en vertelde me toen terloops dat hier studeren een mogelijkheid is. Ze is de eerste keer dat ik daar ging studeren met mij mee geweest. Ik heb veel geleerd via mensen die toevallig even langs mijn levensparcours stonden. Soms was het vreemd dat ze daar zo ineens stonden, een deur voor mij openden en dan weer weg waren. Ik heb na mijn studententijd op vele plekken gewoond en gewerkt en die koos ik omwille van de context. Dat betekende dat ik uitkeek naar mensen die dialoog in hun interacties weefden. De aanwezigheid van dieren, de nabijheid van natuur ook in de stad is voor mij een

aangename context. Ik ga net als Hans niet op café, dat heeft in mijn geval te maken met het gegeven dat armoede en spaarzaam omgaan met geld nog steeds ergens in mijn lijf wonen. Toch ga ik met mijn partner af en toe op restaurant, een beetje chique, en geniet dan van het interieur, de mensen, het eten, de muziek op de achtergrond en het samenzijn met haar. Het is een geheel, een aangename context. Mijn partner heeft me daar leren van genieten.

De context die voor mij van betekenis is geweest, zegt Bart, zijn de vele verschillende mensen die ik heb ontmoet en via wie ik heb kunnen leren. Het waren niet steeds de personen op de voorgrond, de lesgevers of de trainers. Een goede opleiding wordt voor de helft gemaakt door de deelnemers. Via hen heb ik leren netwerken, leren teksten schrijven en doorgeven, leren op het juiste moment versnellen of even afremmen. Ik had net als Karen vele helpers langs mijn weg. Ik vind het belangrijk om naar je leercontext te kijken, naar de context op ieder moment van je leren, naar de mensen die je intellectuele voeding kunnen geven. Zelf was ik vaak die deelnemer die anderen wat kon aanreiken. Ik durf te stellen: hoe meer jij een onopvallende helper bent langs de weg voor anderen, hoe vaker jij helpers ziet op jouw leerweg.

Mooi, mooi, die verhalen, nu ga ik naar boven om eens te bekijken waar en hoe ik mijn kamertje ga maken, zegt Yvonne.

Vergeet niet je 'vragen voor het slapengaan' mee te nemen, ze liggen ginder op de kast, roept Hans haar achterna.

Nu je je slaappleaats hebt gekozen:

- *Wat is voor jou belangrijk om in de open ruimte van de zaal een rustige slaapplek te hebben?
Hoe beleef je de grote open ruimte?*
- *Wat is nodig om hier 'thuis' te zijn en je veilig te voelen?*
- *Wanneer heb je in je leven ergens gewoond of geslapen waar je je niet veilig voelde?
Wat zorgde voor dit ongemakkelijk gevoel?*
- *Wat betekent 'veiligheid' in jouw leven?*

Slaap lekker

Wim

Even later zitten Hans, Karen en Bart samen.

Karen, vraagt Bart, ik wil even terugkomen op je opmerking gisteren over 'een systeem hanteren om te bepalen hoe je in diverse situaties keuzes maakt'. Heb je zin om kort er nog iets over te zeggen? Het onderscheid tussen 'een plan opzetten om systematisch te kiezen' en 'een systematisch plan opzetten om te kiezen' lijkt me mij duidelijk. Wat jij zei niet.

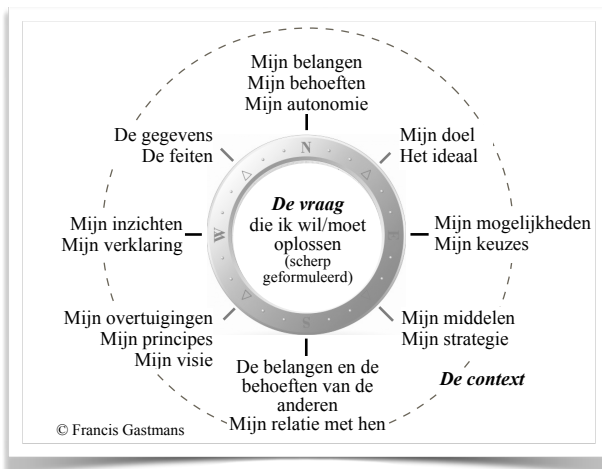
Wel, wanneer je de zaken systematisch aanpakt gaat ga je stapsgewijs tewerk met de elementen die je kent, wellicht neem je een beperkt aantal factoren op in je beoordeling. Die plaats je dan in een eenvoudig oorzaak en gevolg verband. Meestal worden de stappen van de systematiek getekend op een lijn, een rechte lijn of op een cirkel of op een zigzag lopende lijn of vervat in een ja-neen diagram of een waterval model.

Bij systemisch werken richt je je aandacht op de relaties en de verbindingen tussen de mensen en alle relevante elementen. Dit betekent dat je meerdere elementen herkent die invloed hebben op elkaar en ziet hoe ze samen een geheel of systeem vormen. Je gaat er van uit dat je niet noodzakelijk reeds alle elementen kent en bijgevolg dat je eerst de juiste vragen dient te stellen. Zoals: Over welke gegevens beschik ik *niet*? Met welke elementen hou ik rekening en met welke bewust *niet*? Het oerbeeld van een systeem is een spinnenweb, wanneer er op één punt iets beweegt, voel je dat in het ganse net. Om de juiste keuzes en beslissingen te nemen in om het even welke situatie gebruik ik een specifiek kompas. Mijn kompas toont acht belangrijke richtingen om in alle situaties in het oog te houden. Het zijn, zo je wil, acht stevige draden waarmee het spinnenweb is opgebouwd. Bij iedere richting kan je een of meer vragen stellen. Zoals: Wat zijn de relevante gegevens? Hoe verklaar ik de situatie? Welke van mijn principes en waarden vormen de leidraad voor mijn beslissing in deze situatie? Wat zijn mijn persoonlijke

belangen en behoeften nu? Wat zijn hier de belangen en behoeften van andere betrokkenen? Wat is mijn doel, wat wil ik bereiken? Over welke middelen beschik ik of dien ik te beschikken om dit op te lossen? Welke mogelijkheden en keuzes heb ik? Tenslotte de vraag: wat in de context beïnvloedt mijn beslissingsproces? Het streven is om de antwoorden op elkaar af te stemmen, een samenhangend beeld te krijgen en niets te vergeten wat essentieel is. Dan weet je dat je een goede beslissing kunt nemen.

Moet je daar eerst allemaal over nadenken? Vraagt dit niet veel tijd? wil Bart weten.

Neen, ik neem het kompas met die acht richtingen voor ogen en kies welke gebieden ik eerst zal onderzoeken. Je hoeft dat niet in een bepaalde volgorde te doen en je dient ze niet steeds alle acht richtingen te overlopen. Ik heb geleerd om bij ieder richting de juiste vragen te stellen, dat is wel belangrijk. En neen, dat vraagt niet veel tijd. Akkoord in het begin betekent het oefenen en oefenen en oefenen maar je leert het snel. Tijdens de cursus waar ik dit leerde kregen we een kaartje met het kompas. Ik heb het afgedrukt op het formaat van een bankkaart en heb het steeds in mijn zak. Kijk dit is het.



Ik zal jullie de url doorsturen waar jullie het kunnen downloaden en dan zelf afdrukken op het gewenste formaat.*

Laat het even bezinken, we kunnen er later op terugkomen in situaties waar we een keuze moeten maken, dan wordt het concreet en geen theorie. Nu ga ik naar de badkamer en naar boven, het is al laat.

Wanneer Karen weg is komt Hans naar Bart.

Bart, misschien kan je me morgen iets vertellen over Pad-vindend leiderschap. Ik had er vandaag en ook nu geen behoefte aan. Dat heeft er mee te maken dat ik geen aanleiding zie. Wanneer je vertelt maak het dan concreet. Dat wil ik ook voor het kompas van Karen.

Dank je Hans voor je vraag. Je leert me nu om uit te gaan van je eigen behoefte, kort neen te zeggen zonder een verantwoording te geven en toch verbinding te maken. Knap. Laat ons morgen zien wat aan de orde is of niet.

Wanneer de mannen boven komen is Karen bezig haar bed op te maken.

Gewoon in elkaars buurt liggen? vragen ze haar.

Is goed, zegt ze.

Yvonne en Naima hebben een knus kamertje gemaakt, ieder in een andere hoek van de grote zaal.

De derde dag

Bart en Karen staan gebogen over de stafkaart wanneer de anderen naar beneden komen.

Dit wordt een moeilijke tocht vandaag, zegt Bart, op de kaart staan nergens paden aangegeven.

Ja, en er zijn veel hoogteverschillen en het is erg bosrijk. We gaan minder last hebben van de zon maar het zal zaak worden om een goed pad te vinden, antwoordt Karen.

Ze vertellen de anderen dat ze niet op voorhand een pad kunnen uitstippelen maar dat ze op ieder moment ter plekke zullen moeten beslissen hoe ze zullen lopen.

Hier liggen wellicht niet voor niets energie- en proteïne notenrepen, merkt Naima op.

Meenemen, zegt Hans, we zullen ze nodig hebben zo te horen.

Wil iemand nog iets kwijt over de voorbije nacht en de vragen die we kregen? vraagt Yvonne.

Voor mij klinkt jouw stem alsof jij ons nog iets wilt vertellen Yvonne, zegt Hans.

Een beetje uit haar lood geslagen begint Yvonne aan haar verhaal. Ik heb gemerkt hoe ik omhulling nodig heb om me veilig te voelen. Dat was als kind al zo. Ons huis was technisch gezien erg veilig. Er was een alarminstallatie maar net dat gaf me *geen* gevoel van veiligheid. Omdat het een vrijstaande woning is in een villawijk had ik niet zoveel contact met de burens. Ik ging slapen omringd door veel knuffels. Mijn vader en mijn moeder hadden het beiden erg druk en kwamen vaak laat thuis. Ik had gisteren wel een knus plekje gemaakt met de kamerschermen maar ik voelde me pas echt op mijn gemak toen jullie naar boven kwamen. ‘Je veiligheid, daar moet je zelf voor zorgen’, heb ik geleerd, maar ik heb daar wel de nabijheid van anderen voor nodig. Vandaag toon ik dit nog steeds, in mijn huis, op

mijn werk. Mijn echtgenoot is een zakenman die het druk heeft en mijn dochter woont op kamers vlakbij de universiteit.

Ik vind het moedig om dit met ons te delen Yvonne, zegt Naima. Veiligheid is een thema voor ieder kind en niemand kan voor jou bepalen hoe veilig het voelt achter de voordeur. Ik heb ook een knus plekje gemaakt, niet zozeer omwille van de veiligheid maar ik hou enorm van tierelantijntjes en ik vond de zaal zo kaal. Ik koos een raam naar het oosten omdat ik graag de zon zie opkomen.

Je opdracht vandaag, dag 3

- *Hoe leerde je te oordelen, te besluiten, te kiezen en te beslissen?*
- *Hoe leerde je het onderscheid?*
- *In welke situaties liep het mis door gebrek aan kennis van dit onderscheid?*
- *Wie had de grootste invloed in jouw leerproces over hoe te beslissen?*

Ik wens je veel sterkte op je tocht.

Vandaag zal de tocht wat moeilijker verlopen en meer uitdagingen en risico's inhouden.

Groetjes

Wim

De opdracht voor vandaag is voor mij alleszins een leerpunt, zegt Naima, het onderscheid tussen besluiten en beslissen, daar werd ik nooit op gewezen.

Nochtans is dat erg essentieel, reageert Yvonne. Om het kort uit te leggen: besluiten is een halte in het proces van beoordelen van feiten en zoeken van een verklaring. Op een besluit hoeft niet noodzakelijk een actie te volgen, je kunt altijd verder gaan met dit proces. Besluiten houdt daardoor het karakter van een wens of een intentie. Beslissen daarentegen is het eindpunt van een keuzeproces. Beslissen is doen, je intentie omzetten in een actie. Je zou kunnen zeggen dat datgene wat je concreet *doet*, *wat je ook doet*, je werkelijke beslissing is, om het even wat je hebt verteld over je keuzes en je intenties. Ik moet dit vaak uitleggen aan onze klanten omdat ook zij de woorden besluiten en beslissen door elkaar gebruiken. Op het einde van een vergadering waar zij tot een besluit zijn gekomen gebeurt het vaak dat ik hen terug bij de zaak breng door te vragen: O.K. en wie gaat wat doen? Tegen wanneer? Welke afspraken zijn daar voor nodig? En hoeveel mag dit kosten? En wie gaat er op toezien dat ook werkelijk gebeurt wat jullie beslissen? Wie mag wie aanspreken op de afspraken?

Goed uitgelegd Yvonne, kort en bondig en to the point, zegt Karen. Ja voor mij is het onderscheid belangrijk. Ik merk dat mensen die bijvoorbeeld zorgen voor het beleid rond sociale woningen dat onderscheid niet kennen en dat ze vinden dat de kous af is wanneer ze een besluit hebben genomen. Nooit volgt er in één adem de beslissing met een concreet actieplan waarbij oog is voor alle consequenties. En duidelijke afspraken zijn niet vanzelfsprekend.

Dat is mij ook bekend, zegt Bart.

En mij ook, reageert Hans, al heb ik nooit gelet op de woorden. Voor mij is een oplossing steeds een actie niet een intentie, maar met het onderscheid in de begrippen is het nu wel duidelijker.

Nu hebben we een ander probleem, zegt Bart, onze route voor

vandaag. Om een goed pad te vinden zijn de ogen van Karen en mij onvoldoende, het is nodig dat we alle tien ogen gebruiken. Dus roep gerust wanneer je iets ziet dat een mogelijkheid biedt of een gevaar inhoudt of dat je doet twijfelen. Twijfelen is in dit soort situaties gezond.

Gezonde twijfel? vraagt Naima.

Ja, bij gezonde twijfel zoek je een realistische inschatting van de gegevens. Bij een ongezonde twijfel twijfel je aan jezelf, antwoordt Bart kort. Vandaag zijn Karen en ik geen gids maar pad-vindende leiders. Dit betekent concreet dat wij beroep doen op alle kennis die in de groep groeit tijdens het stappen. Wij geloven sterk dat de groep een beter resultaat haalt wanneer alle waarnemingen samen worden gelegd. Daarbij gebruiken Karen en ik onze vaardigheden om de gegevens als puzzelstukjes aaneen te voegen zonder dat we op voorhand het volledige plaatje van de puzzel kennen.

Dat klinkt spannend, zegt Yvonne.

Er is nog een belangrijk element vandaag, voegt Karen toe. Het ziet er naar uit dat we een zeer ruw terrein voor ons hebben met stijle klimmen en afdalingen. Dat vraagt zorg dragen voor elkaar, niet alleen aandacht voor het terrein en voor hoe je daar stapt, ook aandacht voor wie voor of achter je loopt. Jij bent de ogen op de rug van de ander. Bij de deur staan wandelstokken, het is nuttig om zo'n stok mee te nemen.

Ik heb ginder een lang touw zien liggen, zegt Hans. Is het een goed idee om dat mee te nemen? Hier ligt niets louter bij toeval. Ik heb het al even gewogen, het is niet te zwaar en ik kan het op mijn rugzak binden.

Goed idee Hans, reageert Karen. Zal ik dan de verbanddoos van je overnemen?

O.K.

Vanochtend staat er zoals verwacht niemand aan de deur om te komen

poetsen.

Welke kant moeten we uit? vraagt Hans.

Dat is de eerste keuze, zegt Karen, loop eens rond het huis en kijk waar voor jullie een pad loopt. Ja, daar is het spoor waarlangs de vrouw gisterenavond naar haar wagen liep. Dus die gaat naar een autoweg, maar die loopt wel in de tegenovergestelde richting dan wij uit moeten. Kom even hier staan, hier kan je de richting van onze middagpauze zien.

Het terrein is vol bergen en grote rotsen en in de verte toont zich een groot en donker bos.

Recht op je doel afgaan is er niet bij, ziet Yvonne. Is het een idee om hier naar beneden te gaan en onder die grote rotspartij een weg te zoeken?

O.K., zegt Bart, ik daal even af en kijk dan hoe het verder loopt. Ik geef jullie een teken.

De anderen zien hoe Bart erg behoedzaam naar beneden stapt. Wanneer hij een eind verder is doet hij teken dat de anderen kunnen komen. Eens ze allemaal in de buurt van Bart staan zien ze twee of drie mogelijkheden om verder te stappen.

Weer kiezen, zegt Naima, Het wordt een ganse dag besluiten en beslissen verwacht ik.

Na een uur klauteren zijn ze nog niet zo ver gevorderd en houden ze een kleine pauze. Ze kunnen het grote huis waar ze hebben overnacht nog in de verte zien.

Op dezelfde hoogte verder lopen zal moeilijk zijn, zegt Karen, er is hier geen richel. Dan maar verder naar beneden.

Stapvoets dalen ze achter elkaar de helling af. Het is zo stijl dat Naima toch even haar evenwicht verliest en een eind naar beneden glijdt op haar rechter been. De anderen schrikken. Hans is snel bij haar. Ze heeft zich bezeerd aan de stenen.

Dit had ik niet zien aankomen, zegt hij. Hoe is je been er aan toe?

Dat gaat, zegt Naima, ik vermoed wat schaafwonden. Ik zal wat trager moeten stappen.

Wil je het niet even controleren? vraagt Hans.

Nee, zo erg zal het niet zijn, laat ons gewoon verder klauteren.

Een uur later staan ze aan de rand van een dennenbos, maar ook dat staat op een stijle helling.

Laat ons hier even halt houden, stelt Bart voor, Karen en ik kijken even op de stafkaart waar we zijn.

We kunnen de rand van het bos volgen of trachten een pad tussen de bomen te maken, toont Karen op de kaart. Veel verder afdalen is geen optie mijns inziens. Het is nog een heel eind dalen vooraleer we op vlak terrein komen maar dan moeten we daarna terug klimmen om het groene punt te bereiken. Beter is het om zo horizontaal mogelijk een weg rond deze berg te vinden.

Ze kiezen de rand van het bos als richting. Hans ziet hoe Naima moeite heeft met haar rechter been. Ze wijst vooral naar haar knie. Bij de volgende halte stelt hij haar voor om toch naar haar been te kijken. Wanneer ze haar broek laat zakken is het duidelijk: een flinke schaafwonde waar bloed uit komt en een zwelling boven haar knie.

Laat ons kijken of er in de verbanddoos iets zit om te ontzwellen, zegt Karen. Zij vindt in de doos iets dat van pas komt. Dit is iets dat verzorgers in de sport gebruiken om verstuikingen te ontzwellen en de pijn te verlichten. En hier is een brede niet-elastische sporttape waarmee we de knie kunnen ondersteunen. En we zullen de schaafwonde ontsmetten en voorzien van een verband.

Terwijl Karen en Hans bezig zijn met Naima kijkt Yvonne in het rond. Ik vermoed, zegt ze tegen Bart, dat we ginder een zigzaggend pad naar boven kunnen vinden.

Dat zou kunnen, zegt Bart. Wil jij even voorop lopen en kijken of het in die richting uitgaat?

Ik als padvinder? zegt Yvonne verbaasd, dat had ik me niet kunnen

voorstellen. En ja hoor, Yvonne had het bij het rechte eind. Wanneer ze wat hogerop halt houdt kan ze het spoor naar boven nog beter zien. Ze roept de anderen. Plots ziet ze een drone vliegen! Onderaan hangt een oranje koffer. Hier is ons drinken voor vanmiddag, roept ze terwijl ze naar het toestel wijst.

Een koelbox met een fris pintje! roept Hans terug.

De drone blijft even boven het groepje cirkelen en vliegt vervolgens weg.

Het gaat nu iets makkelijker voor Naima, met iets minder pijn. Uiteindelijk is ze blij dat ze door de anderen werd verzorgd en ze zich minder stoer heeft opgesteld.

Het is nog een hele trip vooraleer ze in de buurt van het groene punt komen. Eerst zien ze de drone vliegen, dan zien ze de oranje koffer staan dat het toestel daar heeft neergezet. Alle vijf zijn ze blij dat ze op een vlak stuk kunnen gaan zitten.

Dat was best een avontuurlijk traject, zegt Yvonne, en niet zonder risico. Toch heb ik weer de vraag hoe de organisatoren wisten waar wij waren toen jullie Naima verzorgden. Ze geven me wel het positief gevoel dat er voortdurend naar ons wordt gekeken.

De oranje box heeft twee compartimenten, een koel en een warm. In de koele ruimte zit frisdrank maar geen bier. Pech voor Hans. In de andere kant zit een kruik met heet water en thee en bekers. Hun boterhammen smaken nu meer dan ooit en de extra notenrepen zijn welkom.

Ik stel voor dat we toch even de tijd nemen om te rusten en te reflecteren op de opdracht-vragen van vandaag, stelt Bart voor.

Goed idee, klinkt het van alle kanten.

Een uur later zitten ze allemaal terug samen.

Wat me opvalt, begint Naima, is dat besluiten en beslissen elkaar voortdurend afwisselen. Ik ben me er de laatste uren van bewust geworden dat ik besluit én beslis bij iedere stap die ik zet. Ik kan

overwegen waar ik mijn voeten zet maar enkel daar waar ik stap heb ik beslist om te stappen. Ik heb getwijfeld of ik me wel zou laten verzorgen toen Hans het voorstelde. Daarna herinnerde ik me de opmerking van Bart over gezonde en ongezonde twijfel.

Gisterenavond, pikt Karen in, heb ik aan Bart en Hans uitgelegd wat systemisch kijken inhoudt en dat ik een specifiek kompas gebruik - een kompas met acht noodzakelijke richtingen - om goed te kunnen oordelen, besluiten, kiezen en beslissen. Besluiten en beslissen volgen geen stappenplan, ze volgen geen lijn, geen rechte of geen kromme lijn of geen cirkellijn, maar ze wisselen elkaar voortdurend af. Bij iedere richting van het kompas dien je te besluiten én te beslissen. Wanneer je systemisch kijkt, weet je dat je voortdurend leeft met gezonde twijfel. Toch moet je steeds beslissen en dus de volgende stap zetten. Indien je niet beslist kom je niet vooruit. Met besluiten en mooie intenties alleen blijf je in rondjes draaien. Kijk Naima en Yvonne dit is het kaartje met het kompas. Jullie krijgen van mij de url waar je het kunt downloaden.

Er valt een stilte. Iedereen legt het verhaal van Karen bij de eigen reflecties.

Laat ons er vanavond op terugkomen, zegt Karen.

Kom even rond de stafkaart zitten, begint Bart. Kijk hier is het rode punt, onze eindhalte, in vogelvlucht is het van hier uit acht kilometer maar daar doen we zeker drie of vier uren over gezien de aard van het terrein. We moeten in ieder geval dit bos door en het is opnieuw sterk hellend. Daarenboven kunnen we niet op dezelfde hoogte blijven lopen want deze diepe kloof doorkruist ons pad. We moeten rond deze kloof, ofwel langs boven ofwel langs onder.

Wat zijn de voor- en de nadelen van beide opties? wil Yvonne weten.

Indien we langs boven gaan moeten we helemaal tot bovenaan klauteren, de kloof wordt steeds breder naar boven toe dus ergens onderweg oversteken is onmogelijk. Deze klim is riskant maar eens

boven vinden we waarschijnlijk een makkelijk weg die vlak loopt. We moeten daarna evenwel flink dalen om aan onze eindplek te komen. Deze piste is veel langer dan de andere keuze. Wanneer we er langs onder rond gaan kunnen we onderweg kiezen waar het toch veilig genoeg is om de kloof reeds over te steken zonder dat we helemaal tot aan het punt onderaan moeten dalen. Eens overgestoken wacht ons nog een klim die echter niet zo stijl meer is. Deze weg is korter maar houdt meer risico's in.

Bart zwijgt. Iedereen voelt het wikken en wegen in de buik. Bij enkele gaat het hart sneller kloppen.

Zullen we stemmen? stelt Yvonne voor.

Ik voel er meer voor om naar de de zorgen en de angsten van iedereen te luisteren en daarop tot een consensus te komen, zegt Naima. Wanneer we iedereen hebben gehoord vermoed ik dat we weten wat we samen willen.

Het is even stil en dan begint Naima als eerste met haar zorgen en bedenkingen. Naarmate er meer stemmen klinken wordt het helderder dat ze kiezen voor een route die langs onder rond de kloof loopt. Ze voelen dat ze op een stevige manier hun keuze hebben gemaakt. Een duidelijk 'Ja!' zorgt voor de beslissing die met de eerste stappen vorm krijgt. Ze weten wat ze willen maar dat maakt daarom de zaak niet makkelijker.

Dit terrein is erg weerbarstig en lijkt ons van alles in de weg te leggen, zo meent Hans. Af en toe schopt hij tegen de stenen om zijn frustratie op af te reageren.

Hoi Hans, mag ik je toch iets zeggen over de pad-vindende leider? vraagt Bart.

Gaat dat voor mij de zaken makkelijker maken?

Ik denk het wel.

O.k. dan luister ik.

Ik zie dat je energie stopt in een houding 'tegen' de obstakels. Dit kost

je veel onnodige energie. Het werkt tevens negatief op je humeur. Een pad-vindend leider neemt alles zoals het komt. Hij denkt niet in beelden van tegenwerking maar in beelden van partnerschap, verbinding en mogelijkheden. Heel concreet, dit terrein is niet je tegenstander maar je partner. Het heeft geen intenties. Het ligt er hier al eeuwen zo bij en jij komt het hier vandaag even verstoren. Kijk je met een verbindende blik dan zie je mogelijkheden die je anders niet opmerkt. Een pad-vindend leider 'zoekt' niet zijn weg maar 'vindt' die. Vindend kijken ontdek je meer dan zoekend rondlopen. In dat laatste geval vind je enkel wat je zoekt. Wie vindend rondloopt vindt vaker iets wat hij niet zocht.

Dat klinkt best mooi, reageert Hans, maar geef me wat tijd om dat te laten bezinken.

Na een uur dalen in de richting van de onderkant van de kloof, horen ze plots Hans roepen: Hier! Hier is het! Hier kunnen we de kloof oversteken.

De anderen zien het niet.

Kom even hier staan, zegt hij. Kijk we kunnen het touw dat ik bij me heb spannen tussen deze boom en de boom aan de overkant en dan kan iedereen veilig oversteken. Hans klinkt enthousiast. Ik heb het zomaar ineens gezien.

Goed en wel Hans, zegt Yvonne, dat je het touw aan de boom hier vastmaakt maar hoe komt het aan de overzijde?

Daar zorg ik voor, ik zie dat ik de kloof voorzichtig kan oversteken.

Karen en Bart kijken bezorgd naar elkaar. Is Hans niet té enthousiast?

O.K. zegt Bart, ik kom naast jou zitten Hans en jij vertelt me wat je gaat doen, op welke manier en via welke stappen je de overkant kunt bereiken. Ik zal aandachtig naar je luisteren.

Uiteraard luisteren de anderen mee.

Terwijl hij vertelt wordt Hans rustiger. Hij kan goed aanduiden wat hij ziet en hoe hij naar de overkant zal klauteren. Hij kan Bart overtuigen

dat het voor iedereen veilig zal zijn om over te steken. Hij heeft altijd een paar karabijnhaken (musketons) en kleine stevige touwtjes in zijn zak, ook nu. Het touwtje knoop je aan je rugzak en de haak hang je om het touw. Mocht je toch uitglijden dan blijf je hangen. Naima en Yvonne krijgen alvast een karabijnhaak.

Best spannend, zegt Naima, maar ik heb er vertrouwen in. Toch eerst eens kijken hoe het touw er zal hangen.

Bart maakt het touw vast aan de boom. Karen heeft beslist om met Hans mee te gaan. De twee klauteren behoedzaam maar zeker naar de overkant, stap na stap, elkaar ondersteunend. Het lukt hen aardig goed. Hans heeft dat goed bekeken, het touw is lang genoeg. Wanneer ze stevig op de andere kant staan maakt Karen het touw vast aan een boom wat verder en spant het op. Dan vertrekt Naima. Het gaat goed, wel moet ze bij het vorderen de karabijnhaak telkens mee opschuiven en dat is niet altijd makkelijk. Yvonne heeft het opgemerkt. Dat kan zonder die haak, denkt ze. Ze vertrekt, houdt het touw stevig vast en zet haar voeten waar de anderen hebben gestapt. Traag maar zeker komt ze goed aan wel aan de overkant.

Bart maakt als laatste het touw los en vertrekt op zijn beurt. Hij twijfelt of hij het touw gewoon zou loslaten en naar beneden laten hangen dan wel of hij het toch vasthoudt. Hij kiest voor dit laatste. Even later blijkt het een goede beslissing te zijn want hij glijdt uit en glijdt snel naar beneden. Iedereen schrikt. Bart blijft er rustig bij. Hij heeft het touw vast en belandt daardoor weliswaar aan de overkant maar een eind onder de plaats waar de anderen staan. Nu gebruikt hij het touw om naar boven te klimmen. Wanneer hij bij de anderen aankomt krijgt hij van de drie vrouwen een knuffel. Ze waren erg geschrokken en zijn nu opgelucht.

Dat was verstandig van jou Bart, zegt Hans, om niet zonder touw te vertrekken. Je bleef gelukkig ook rustig. Knap werk.

Ze zoeken een plekje waar ze even kunnen bekomen en wat te

drinken.

En nu het pad naar boven vinden, zegt Karen.

Ik wil met jou mee zoeken, zegt Yvonne. Of beter, ik wil mee vinden, volgt er al lachend op.

Karen en Yvonne lopen voorop. De anderen hebben er vertrouwen in dat ze een goed traject zullen uitstippelen. Dat is ook zo en het duurt niet lang vooraleer ze het eindpunt in zicht hebben. Er wappert een rode vlag.

Dus vanuit welke richting we ook zouden komen, we zouden het altijd hebben gezien, zegt Yvonne. Ze kan genieten van de uitstekende organisatie waarbij aan elk detail is gedacht.

Wanneer ze eindelijk ter plekke zijn nemen ze eerst de tijd om even uit te rusten. Het landschap is zoals iedere dag adembenemend mooi.

Uiteraard zijn ze allemaal nieuwsgierig naar het verschil tussen de kamers. Die hebben een verschillende grootte, zijn verschillend ingericht, maar het comfort is gelijk. Wat vooral het verschil maakt is de bibliotheek! Dat merken ze pas nadat ze alle kamers aandachtiger hebben bezocht.

Het is verleidelijk om een kamer te kiezen met een bibliotheek die mij goed bekend is, begint Hans, misschien moet ik toch kiezen voor iets onbekends.

Interessante bedenking Hans, reageert Naima. Jij houdt me tegen dat ik een gewoontepatroon zou volgen.

Dat maakt het daarom niet makkelijker om een keuze te maken en overeen te komen, oppert Yvonne.

Ik heb een idee, zegt Karen, kijk ik heb een dobbelsteen, je noteert welke kamer je zou nemen uit gewoonte en die neem je dus *niet* vandaag, vervolgens werp je. De dobbelsteen helpt om niet vanuit je hoofd te kiezen en zal je iets te bieden dat je niet zocht, het kan zorgen voor een verrassing. Je werpt tot je een nummer hebt dat verschilt van je gewoonte, dat nummer noteren we. Vervolgens bekijken we welke

nummers dubbel zijn, die personen werpen opnieuw, we blijven werpen tot iedereen een verschillend nummer heeft.

De andere vier trachten zich de procedure voor te stellen.

Gewoon doen, zegt Karen, noteer voor jezelf de kamer die je uit gewoonte zou nemen.

De dobbelsteen rolt en rolt en rolt en rolt en rolt. Reeds na de eerste ronde blijkt iedereen een andere kamer te hebben. Geweldig.

Naima trekt in kamer drie, de filosofie. Yvonne moet naar kamer twee: science fiction. Karen gaat naar kamer één: dagboeken en biografieën.

Hans komt bij kamer vier terecht: kunst. Bart trekt in kamer vijf: wetenschappen.

Even voor jou, lezer, een schets van de vijf kamers.

Kamer 1 is een kleinere kamer maar zéér knus ingericht, met een tapijt en zitkussens op de grond. De kamer heeft een ruim balkon met zicht op het oosten en de opkomende zon. De bibliotheek bevat biografieën en dagboeken van schrijvers, componisten, kunstenaars en filosofen.

Kamer 2 is een grote ruimte maar zeer grillig van vorm. Het heeft twaalf smalle ramen die kriskras naar twaalf verschillende richtingen zijn georiënteerd. De verlichting is onrechtstreeks en geeft veel schaduwen op de muren waarbij die schaduwen vervormd worden. De bibliotheek bevat allemaal science fiction verhalen.

Kamer 3 is rechthoekig, het interieur is klassiek, met veel hout, het ruikt er naar oude boeken, er is veel licht door grote ramen. De verlichting 's avonds is rechtsreeks op de tafel en het bed gericht. De bibliotheek bestaat uit filosofische werken geordend naar filosofische stroming, zowel westerse als oosterse filosofische scholen.

Kamer 4 is een grote hoge halfronde ruimte met op de rechte zijde een groot raam naar het noord-oosten dat pas begint op anderhalve meter hoogte. De bibliotheek in de kasten onder het raam heeft een schat aan kunstboeken over alle mogelijke kunstrichtingen.

Kamer 5 ligt boven kamer 2 en is rond. Het heeft rondom grote ramen. De bibliotheek bestaat uit verschillende kasten tussen de ramen die de ronde muur volgen. Ze bevat wetenschappelijke werken, in iedere kast een andere tak van de exacte wetenschappen.

Wie denk jij dat welke kamer gaat kiezen?

Wim

Voor het slapengaan of morgenochtend

- *Welke boeken heb je doorbladerd of heb je aandachtiger bekeken of zelfs er wat in gelezen?*
- *Welke gedachte heeft je getroffen en neem je mee?*
- *Tot wat zou de invalshoek die deze bibliotheek aanbiedt jou kunnen inspireren bij het oplossen van een 'dringende en dwingende werkvraag' in het project dat jij actueel begeleidt?*
- *Op welke manier zou de invalshoek van jouw kamer iets kunnen bijdragen aan het gesprek rond een actueel brandend maatschappelijk thema: opwarming van het klimaat; ecologische achteruitgang; groeiende ongelijkheid; migraties n.a.v. oorlog of economische druk; de militarisering van de ruimte; enz.*

Slaap rustig niettemin

Morgen wacht jullie een ontspannen tocht.

Wim

Ik heb de vragen ‘voor het slapengaan’ al bekeken zegt Hans, boeiend maar ik vrees dat ik wakker ga blijven liggen met zo’n vragen.

Eerst lekker koken en terugblikken op de voorbije dag, zegt Yvonne. Ze stapt op en gaat naar de keuken, Naima en Hans volgen. Terwijl ze schillen, hakken, snijden, gaar koken en bakken delen ze indrukken en gedachten.

Tijdens het eten begint Hans over de opdracht van vandaag. Toen ik jong was en mee hielp op de boerderij leek alles organisch te verlopen, besluiten en beslissen vloeiden krachtig in elkaar. Er werd bij ons thuis niet vergaderd of gefilosofeerd. Enkel wanneer er grote uitdagingen waren legde vader die op tafel. Hij was zeer goed in het aanreiken van de relevante feiten en leerde ons te focussen op wat belangrijk is. In het bouwbedrijf waar ik nu werk verloopt het anders. Er wordt wel vergaderd, teveel soms want iedereen wil zijn zegje doen. Bij ons thuis zei je enkel iets wanneer je werkelijk wat nieuws had in te brengen, anders zweeg je en luisterde je. Er waren veel meer momenten van stilte dan in de vergaderingen waar ik nu mee aan tafel zit.

Ik heb een gelijkaardige opmerking, zegt Karen. In een IT-bedrijf als het onze lijkt alle communicatie sneller te gaan dan in een andere omgeving. Iedereen lijkt er te bewegen op de snelheid van het internet. Wij hebben het daarom moeilijk omdat besluiten snel worden omgezet in beslissingen, in acties, vaak te snel. Mijn collega’s schieten soms in actie zonder dat alle relevante gegevens werden verzameld. Trial and error is een veel gekozen weg, vooral bij de programmeurs. Daarom vraag ik vaak een moment van stilte. Stiltes kunnen krachtig zijn wanneer je luistert naar wat je dan hoort en dat is de stem in jezelf. Ik nodig mijn collega’s uit om niet te luisteren naar de criticaster die we allemaal in ons hebben maar naar de constructieve bouwer.

Mooi, reageert Yvonne, dat herken ik, al is de cultuur in ons bedrijf

verschillend toch wordt ook bij ons té snel gedacht dat we de oplossing hebben. Bij ons is het nodig stiltes in te bouwen om de creativiteit te stimuleren zodat we methoden kunnen hanteren om de zaken vanuit meerdere invalshoeken te bekijken.

Kijk, daar komt het kompas dat ik heb leren hanteren handig van pas, zegt Karen. Dat begint al voor de start van de vergadering, wanneer ik de medewerkers de opdracht stuur na te denken over de vraag: Welke vraag moet voor jou nu een antwoord krijgen? Ik werk niet met agendapunten, wel met de vragen die er toe doen. Mijn uitgangspunt is: Wanneer er geen vraag is dien je geen antwoord te geven. Wanneer er geen vraag kan worden geformuleerd, blijkt een agendapunt veeleer de aanleiding te zijn om meningen te spuien. Een scherpe vraag maakt een punt concreet en to the point. Bij systemisch werken hou je de vraag in het oog waar het hier-en-nu echt om draait, dat is het middelpunt van het interactie-systeem van onze vergadering.

Herkenbaar, zegt Naima, dank je voor jullie inbreng. Ik merk in onze instellingen dat mensen een grote nood hebben aan erkenning en bevestiging. Vandaag gebeurt dit nog teveel onrechtstreeks al vergaderend. Wat ik uit de ervaringen vandaag en uit jullie inbreng leer is: kies uitdrukkelijk je pad en je volgende stap; wees helder welke tijd je aan elkaar biedt; druk je vraag naar erkenning uitdrukkelijk uit; erkenning wensen is een ander doel dan het oplossen van een nijpend probleem. Zowel voor het eerste als voor het tweede is een vraag formuleren nuttig. In het eerste geval: Welke behoefte voel ik en welk verzoek heb ik aan mijn collega's? In het tweede geval: Welke vraag formuleert het probleem het scherpst?

Ik word blij van wat deze tocht mij oplevert, zegt Bart. Ik dacht dat ik al veel kennis en ervaring had met Pad-vindend leiderschap; gisteren en vandaag heeft me geholpen mijn aanpak systemisch te bekijken. Pad-vindend leiderschap en systemisch werken horen bij elkaar.

Lieve mensen ik heb nu zin om te verdwalen in de boeken op mijn kamer, zegt Naima. Ik wens jullie een boeiende nacht.

De vierde dag

Om zeven uur staat er een vrouw aan de deur met heerlijke vers brood. Ze heeft ook de enveloppe bij met de opdracht voor vandaag. Enkel Karen kan haar ontvangen, de anderen slapen nog of zitten in de badkamer.

Iedereen alles goed?

Jawel hoor, we vormen een hecht team inmiddels en kunnen alles aan, zegt Karen met fierheid in de stem. Vertel Wim dat we erg dankbaar zijn voor dit experiment en met de organisatie ervan en dat hier alles gesmeerd verloopt.

Om acht uur zit iedereen aan tafel.

Vandaag wandelen we in valleien, zegt Karen, geen klimmen en dalen meer. We zullen kunnen genieten van het landschap.

Jullie. opdracht vandaag:

Je loopt vandaag door mooie valleien en passeert drie dorpen. De thema's zijn 'eigen leiderschap' en 'eigen kracht'.

In ieder dorp is er iemand aan wie jullie je vragen kunt voorleggen. Wie dat is, is deel van de opdracht.

Reflecteer tijdens de tocht op volgende vragen:

- Hoe heb je 'eigen leiderschap' en je 'eigen kracht' ontdekt in jouw leven?*
- Wat waren de grootste obstakels die je hebt overwonnen? In welke mate beleef je ze vandaag als constructief?*
- Wat waren of zijn je beste hulpbronnen?*
- Welke antwoorden bieden de bewoners?*

Ik wens je een ontspannen en leerzame tocht.

Wim

We hebben wel een erg bijzondere opdracht, zegt Yvonne, mensen aanspreken, ik weet niet wat ik me daar moet bij voorstellen. De mensen die we tot nu toe hebben ontmoet spreken geen of nauwelijks Engels. Het zal er bijgevolg op aan komen om de persoon te vinden in het dorp waarmee we kunnen praten.

Ik vind het thema wel erg boeiend, 'eigen leiderschap' en 'eigen kracht', brengt Hans in, omdat ik het herken als kenmerken die bepalend zijn voor de mate waarin een werknemer bij ons in iedere situatie de beste oplossing vindt, het is vaak meer bepalend dan de mate van opleiding.

Hans, jij vertoefde vannacht in de wereld van de kunsten, brengt Bart in, wat vertellen die over eigen leiderschap of over problemen aanpakken?

Het is fascinerend, begint Hans, hoe kunstenaars met een andere blik naar uitdagingen kijken. Ze hebben meestal bij de start geen concreet doel of eindproduct voor ogen. Toch merkte ik bij hen tijdens het werken een constante gedrevenheid om naar een punt toe te werken dat ze in zich voelen zelfs al hebben ze daar nog geen concrete voorstelling van. Dit staat ver af van hoe ik werk. En zij komen met ideeën en oplossingen die ik me nooit had kunnen voorstellen.

En zijn het bruikbare oplossingen? wil Naima weten.

Ja, zeker wanneer ik de boeken van enkele erg creatieve architecten doorbladerde. Dat staat uiteraard dicht bij mijn werkgebied. Een van hen is BIG Architects in Denemarken.* Daarnaast heb ik veel genoten van beeldhouwers zoals Antony Gormley en Tomás Saraceno. Creativiteit in grote en kleine dingen, het laat me niet los. Geen enkel probleem wordt grondig opgelost zonder kunst er bij te betrekken, is mijn conclusie nu.

Jij logeerde bij de wetenschappers Bart, wat heeft jou dat opgeleverd? Wel, de rode draad is de ernst waarmee er wordt gezocht naar harde feiten. Ik heb altijd wat weerstand gehad tegen 'koude gegevens'. De

boeken die ik heb doorbladerd toonden me echter een ander verhaal. Ze tonen sterk maatschappelijk betrokken mensen, zeer invoelende mensen die bezig zijn met wat er echt toe doet. Nooit heb ik de quantum fysica zo goed begrepen dan door de uitleg van Brian Greene. Het heeft me gestimuleerd om meer op zoek te gaan naar 'harde feiten'. Via een andere kleine publicatie kwam ik te weten dat er vier soorten 'feiten' kunnen gekozen worden en dat het nodig is aandacht te hebben voor alle vier wil je problemen grondig kunnen aanpakken: 1) je persoonlijke feiten, 2) groepsfeiten die erkend worden door een specifieke groep, 3) feiten die je verzamelt door herhaalde handelingen en documentatie en 4) tenslotte harde feiten verworven via doorgedreven onderzoek, meestal wetenschappelijk onderzoek.*

En hoe filosofisch ben jij geworden Naima?

Eerst was ik overweldigd, teveel informatie, teveel verschillende gezichtspunten, teveel verschillende visies en overtuigingen. Hoe gek het mag klinken, uiteindelijk gaf dat me rust. Ik besepte dat je een andere kijk op de wereld hebt op de top van een achtduizend meter hoge berg dan aan de voet er van én dat er rond de berg tientallen wegen zijn om naar de top te klimmen. Het is zaak om te vertrekken en de berg te beklimmen meer dan te blijven discussiëren over het vertrekpunt. Het heeft weinig zin om te debatteren over de visie van de ander en gelijk te willen halen. Het heeft wél zin om goede vragen te stellen en zo de ander en jezelf vooruit te helpen.

Dat klinkt best filosofisch, reageert Yvonne. Wat ik heb geleerd van science fiction is te durven je het onmogelijke voor te stellen, te durven een eind op een weg te gaan die ogenschijnlijk nergens naar leidt of beter naar 'nergens' leidt. Ik heb me een ganse nacht uitgedaagd gevoeld, ik weet wat ik ga doen wanneer ik terug op kantoor kom: mijn medewerkers uitdagen om met 'onmogelijke oplossingen' te komen.

Dit sluit aan bij de wereld van de biografieën waar ik in vertoefde, zegt Karen. Waar Bart het had over quantum fysica zat ik tussen concrete levensverhalen van mensen zoals wij. Het eerste-persoon perspectief is enorm waardevol zelfs, of misschien vooral, bij grote maatschappelijke uitdagingen.* Bij alle sociale, economische en politieke besluiten en beslissingen gaat het steeds om mensen, om concrete personen. Het luisteren naar hun stem is noodzakelijk. Levensverhalen kunnen ons daar bij helpen.

Ik vind het een fijn idee Yvonne om uit te wisselen wat je in de toekomst gaat doen met wat je hebt geleerd de afgelopen dagen, stelt Hans voor.

Jij wil ons iets moois vertellen Hans, zo klinkt het, zegt Bart, maar zullen we dat voor vanavond houden en nu samen naar de stafkaart kijken? Bekijk de kaart gerust vanuit de invalshoek van deze nacht, voegt hij er lachend aan toe.

Zoals ze het zich hadden voorgesteld verloopt de tocht vandaag rustig. Het is een prachtig landschap waar ze door wandelen, afwisselend groene weiden, bossen en rivieren. De paden zijn breed genoeg om met z'n drieën naast elkaar te lopen. Ze kunnen er van genieten, en ze genieten van elkaar, van het gegeven dat ze voor de vierde dag samen op weg zijn en dat ze elkaar nu beter kennen en waarderen.

Het eerste dorp zien ze reeds van ver. Het ligt vredig in een groene vallei. Er staan hooguit twintig huizen bij elkaar en van hieruit gezien lijkt er een centraal plein. Wanneer ze er toekomen blijkt dat plein een gezellige plek te zijn met tafels en stoelen en banken onder een luifel en wat speeltuigen voor kleuters. Mannen en vrouwen van verschillende leeftijd zitten bijeen. De bewoners hadden de vijf bezoekers al van ver zien komen en hebben alvast thee en koekjes op tafel gezet. Ze kijken aandachtig naar de wandelaars en lijken op hun initiatief te wachten.

Ze verwachten iets van ons, zegt Yvonne, ze zijn voorbereid.

Dan richt ze zich tot een van de vrouwen. Met wie kunnen we in het Engels praten, vraagt ze? Gegiechel alom.

Met iedereen, is het antwoord, maar Tony spreekt het vlotst.

En wie is Tony?

Weer gegiechel. Dat is hij, en ze wijzen naar een man die wel honderd lijkt en die met de ogen dicht in een schommelstoel rust.

Zonder verder een vraag af te wachten en zijn ogen te openen zegt Tony plots: Ik weet waarvoor jullie komen. Wat ik verlang is een concrete vraag van ieder van jullie, geen algemene vraag rond eigen leiderschap.

De vijf zijn sprakeloos.

Ik weet wie hier de leiding heeft, zegt Hans. O.K. Ik zet met even aan een tafel om een goede vraag te noteren.

Goed idee, zegt Karen, doe ik ook.

Daar zitten ze dan, met een kop thee en een koekje een goede vraag te bedenken.

Een kwartier later zijn ze klaar.

Ik stel voor dat we eerst onze vraag in het midden leggen en elkaar helpen om ze concreter of scherper te krijgen, zegt Hans.

Ik weet wie hier de leiding heeft, repliceert Bart al lachend.

Het duurt nog een kwartier vooraleer ze klaar zijn. Tony zit nog rustig in de zetel met de ogen dicht. Wanneer ze naderen zegt hij: kom maar rond me zitten en stel eerst je vragen, ik wil dat ieder zijn eigen vraag stelt, daarna zal ik antwoorden.

Hans is de eerste: Welke situatie heb je effectiever kunnen aanpakken dankzij je eigen leiderschap?

Karen: Wat gebeurde er dat je voor de eerste keer beseftte dat het allemaal om eigen leiderschap draait?

Yvonne: Wat was essentieel voor jou bij het leren van eigen leiderschap?

Bart: Welke verbindingen zijn van levensbelang voor een eigen leider?

Naima: Wie heeft je met meest geholpen op je weg naar eigen leider zijn?

Allemaal boeiende vragen, reageert Tony traag. Hij zwijgt een volle minuut lang. ... Eerst nog even dit, ik kijk jullie niet aan omdat ik blind ben. Ik heb beide ogen verloren toen ik iemand trachtte te redden uit een brand. Ik ga jullie vragen beantwoorden door enkele fragmenten uit mijn verhaal te vertellen.

Ik was een erg onstuimige jongen en had een kort lontje. Het heeft zeer lang geduurd vooraleer ik besepte welke de gevolgen waren van mijn gedrag. Jaar na jaar geraakte ik meer vrienden kwijt. Tot ik iemand ontmoette die gewoon voor mij bleef staan, letterlijk. Ze stond recht voor mij, liep niet weg, gaf geen commentaar, ze zweeg en stak gewoon haar hand op. Voor de eerste keer in mijn leven voelde ik dat ik stil stond, echt stil stond. Ik was sprakeloos.

Dat kleine onbegrepen jongetje in jou wil gehoord en gezien worden en wil nog niet de leiding hebben, zei ze. Hij wil dat je voor hem zorgt enkel dan kan hij zijn eigen leider worden.

Hoe moet ik dat doen? vroeg ik haar.

Om te beginnen moet je hem leren kennen en van hem houden, antwoordde ze. Wat niet helpt is hem, en dus jezelf, op de kop kloppen omwille van wat je in het verleden fout hebt gedaan. Je gedrag transformeren is de boodschap, elk gedrag kan omgezet worden. En jij kunt het.

Het heeft jaren geduurd. Telkens ik vast kwam te zitten verscheen er toevallig iemand op mijn pad, stelde ik mijn vraag en gaf die ander me een zetje. Vandaag weet ik, er is altijd iemand om je een hint te geven maar doordat je blind rondloopt zie je die niet. Via deze ontmoetingen heb ik tevens het spel geleerd van volgen en leiden. Een eigen leider is een goede volger, een bewuste volger. 'Eigen volgerschap' is even belangrijk als Eigen leiderschap. Het ongeluk met de brand was een keiharde les voor mij. Eigen leiderschap gaat samen met je grenzen

kennen en het leiderschap van anderen aanvaarden. Indien ik dat had gedaan tijdens de brand had een deskundige die naast mij stond de persoon eerder gered uit de brand en was ik niet verongelukt en had ik niet mij ogen verloren. Gelukkig heeft mijn vrouw het goed overleefd. Voor mij waren de gevolgen zwaarder. Niet alleen was ik erg verbrand maar was ik blind. Sindsdien beoefen ik eigen leiderschap door beter waar te nemen. Je kunt zoveel waarnemen zonder te kijken. Waarnemen en het stellen van goede vragen zijn hét gereedschap van een eigen leider, samen met de kunst om te zwijgen en op tijd geen vragen meer te stellen.

Het word stil rond de oude man. Niemand stelt nog een vraag, zijn hint was voldoende.

Ze zitten nog een lange tijd in stilte bij de man.

Op het moment dat ze vertrekken krijgen ze een knuffel van een oude vrouw. Het is de echtgenote van Tony, vernemen ze van anderen. Ze bedanken de inwoners van het dorp voor het fijne onthaal. Wanneer ze nog even achterom kijken zien ze de oude vrouw staan met haar handpalm uitgestoken. Plots zien ze het beeld van de vrouw die Tony ooit heeft kunnen doen stilstaan.

Daar gaat het om, zegt Naima, af en toe moet je halt houden en écht stilstaan.

Ze moeten verder want het groene punt, de middagpauze, ligt in het volgende dorp. Al zwijgend vervolgen ze hun weg.

Wie heb ik de voorbije maanden voorbijgelopen die mij een hint had kunnen geven? Naar wie heb ik niet geluisterd? Welke hulp heb ik laatst afgewezen? Welke reactie van een ander heeft me verrast maar heb ik verder geen aandacht gegeven? Deze en nog meer vragen klinken stil in hen tijdens het stappen.

Het volgende dorp is wat groter dan het vorige maar het is er erg stil. Geen mensen op straat of op het pleintje. Nergens een herberg of zo. Ergens moet toch onze plek zijn om te pauzeren, merkt Yvonne op.

Ze lopen een tijdje rond maar ontmoeten niemand.

Dan maar gewoon ergens aankloppen, zegt Karen.

Misschien is het daar, en Naima wijst naar een deur die op een kier staat. Ze stapt er op af en steekt haar hoofd naar binnen.

Kom maar binnen, hoort ze iemand zeggen. Wat verder is er een eetplaats met een lange tafel en stoelen er rond. De tafel is gedekt voor zes personen. Het is een opvallend grote ruimte. De reden wordt snel duidelijk wanneer een vrouw binnenkomt in een rolstoel. Roep de anderen maar, zegt ze.

Wanneer iedereen aan tafel zit stel ze zich voor.

Ik ben Isabelle en ik heb opdracht om te zorgen voor drank en jullie iets te vertellen over mijn inzet rond eigen leiderschap. Jullie hebben je picknick bij werd me gemeld. Niettemin heb ik wat lekkers op tafel gezet.

Zal ik even de koffie halen in de keuken? vraagt Naima.

Neen hoor, ik doe het wel. Ik leef hier en ben het dus gewend. Wees gerust, ik vraag hulp wanneer ik het nodig heb.

Hoe red je het hier in zo'n dorp in de bergen wanneer je in een rolstoel zit? willen ze alle vijf weten.

Om me over korte afstanden te verplaatsen heb ik een aangepast elektrisch voertuig en wanneer ik verder moet kan ik een taxi bellen. Tenslotte werk ik van thuis uit. Ik heb een organisatie opgezet voor mensen met een fysieke beperking die in deze regio wonen. Het doel is om bij iedereen eigen leiderschap te stimuleren. We leren mensen om te vertrekken vanuit hun eigen kracht. Gericht en op tijd hulp vragen hoort daar bij. Je leert hulp vragen vanuit een gelijkwaardige relatie niet vanuit een onderdanige of afhankelijke houding. We zijn overtuigd dat iedereen voldoende eigen kracht bezit om de eigen problemen aan te pakken. En die kracht kan je verder ontwikkelen. Je kunt en moet niet alles alleen oplossen, wel hou je de leiding van hoe jouw problemen uiteindelijk worden behandeld. Fysieke beperkingen

zijn lastige zaken én kunnen tegelijk een uitdaging zijn om je verder te ontwikkelen. Klagen vreet aan je eigen kracht, dus dat is geen goede strategie. Waar het vaak op aan komt is het waarnemen van opportuniteiten, zoals een deur die op een kier staat, weet je wel (zegt ze lachend). We leren mensen om veeleer een vindende houding aan te nemen en te stoppen met te blijven zoeken. Je vindt vaak meer dan wat je al zoekend zou bereiken. Dit vraagt wel om een positieve alertheid. Werken vanuit eigen kracht betekent voor ons ook delen, delen van je gevoelens zowel je tegenslagen als je vreugdes, delen van wat je ontdekt, delen van wat jou heeft geholpen.

Is dit een manier van om te gaan met je beperking? vraagt Naima.

Neen, deze houding staat los van mijn fysieke beperkingen. Mijn beperkingen zijn duidelijk zichtbaar en daar vind ik oplossingen voor. In feite dient iedereen te werken vanuit eigen kracht en die te ontwikkelen. Alle mensen hebben beperkingen, fysieke, psychische, emotionele, communicatieve of sociale. Die zijn niet steeds onmiddellijk zichtbaar en zijn daardoor vaak moeilijker aan te pakken. Ik heb daarenboven nog het geluk dat ik in de bergen ben opgegroeid. Hier is een leven in een rolstoel makkelijker dan in de stad. De wegen in het dorp en tussen de dorpen liggen er goed bij en de huizen hebben brede deuren waardoor ik overal binnen kan. Vrienden met een beperking die in de stad wonen vertellen me dat de omgeving en de woningen niet ingericht zijn voor hen. Nergens is er een woning waarvan de deuren breed genoeg zijn en de toilet en de badkamer aangepast werden. En heb jij al eens met iemand in een rolstoel door de stad gewandeld? Je ontmoet daar meer obstakels dan ik hier in het dorp. Ik heb een grote moestuin en vrienden hebben er een minisporbaan aangelegd zodat ik met een laag wagentje door mijn tuin kan rijden om die te onderhouden.*

Je zegt dat je werkt van huis uit, hoe doe je dat wanneer je geen internetverbinding hebt? wil Karen weten.

We hebben wél verbinding. We hebben van een grote provider een satellietverbinding gekregen voor deze regio. Dat was een van mijn eerste acties voor onze organisatie. In het verleden moest ik voor het internet met de taxi telkens naar de stad, soms driemaal per week. Volhouden zegden we toen tegen elkaar. Tot ik die houding heb gebruikt om gepaste hulp te vragen en het is ons gelukt. Volhouden is deel van het ontwikkelen van eigen kracht. Net zoals veerkracht, het terug rechtop komen nadat je bent gevallen.

Werken jullie uitsluitend voor mensen met een fysieke beperking? wil Naima weten.

Nee, wij werken voor de ganse gemeenschap, voor alle mensen, met alle soorten beperkingen. Werken aan eigen kracht is voor iedereen nuttig. We hebben een netwerk opgezet met mensen die goed kunnen luisteren en met mensen die op verschillende vlakken heel vaardig zijn. We hebben één nummer, zowel voor erg praktische zaken, als voor relationele problemen, als voor zeer persoonlijke vragen. Iedereen in deze regio kan er terecht en mag alle vragen stellen. Je kunt altijd bij iemand terecht als het weer even tegen zit. We willen een zorgzame gemeenschap zijn die bij iedereen de eigen kracht en eigen leiderschap stimuleert. Individuele inspanningen zijn noodzakelijk maar de steun van een gemeenschap is daarbij zeer waardevol. Om eigen kracht te ontwikkelen is het anderzijds nodig om niet te snel in de 'ik-help-je-wel' houding te stappen. We hebben allemaal moeten afleren om de ander te 'redden'.* Net zoals we hebben moeten leren om de juiste hulpvraag te stellen.

Met 'redden' bedoel je, meer verantwoordelijkheid op je nemen dan gewenst is? vraagt Yvonne.

Ja, zegt Isabelle, een helper die altijd ter beschikking staat durft de verantwoordelijkheid van de hulpvrager over te nemen. Daarmee verklein je de eigen kracht van de betrokkene. Dat begint al bij het opvoeden van kleuters. Daarom hebben we ook een chat voor jonge

moeders, naast de chat voor wie zorgt voor ouderen. ‘Niet te lang wachten om je zorgen en behoeften te delen’, is onze slogan.

Na een lekkere lunch nemen ze afscheid van Isabelle.

De weg naar het volgende dorp is wat langer en zo hebben ze tijd om ervaringen en gedachten uit te wisselen.

Wat zijn mijn beperkingen? Over welk gedrag krijg ik regelmatig een opmerking en zie ik niet als een beperking waardoor ik niets doe om het te veranderen? Wat zie ik meer wanneer ik constructief kijk naar de beperkingen van anderen? Hoe kunnen de ruimtes waarin ik werk aangepast worden zodat mijn bedrijf mensen met een beperking - alle soorten beperkingen - gastvrij kan ontvangen en laten werken? Hoe kan de omgeving het eigen leiderschap van mensen stimuleren, los van de vraag welke beperking ze hebben? Wat dien ik los te laten om het eigen leiderschap en de eigen kracht van de ander toe te laten en niet een belemmering te zijn voor haar? Hoe omarm ik liefdevol mijn eigen beperkingen zonder mijn zelfvertrouwen te verliezen?

Het derde dorp is in zicht. Het is groter en toont een moderner uitzicht. Er lopen mensen op straat en er passeren jonge mensen op een mountainbike.

Op zoek naar een café! roept Bart. Kijk ginder is er een.

Op dit uur van de dag zijn zij de enige bezoekers. Men weet hen daar wel te vertellen dat ze wellicht in het eco-bedrijf worden verwacht. Even later staan ze voor een modern pand opgetrokken uit natuurlijke materialen, met zonnepanelen op het dak en met een architectuur die past bij de oude huizen én bij het landschap. Ze hoeven niet aan te bellen want de deur gaat automatisch open en er stapt een jonge vrouw naar hen toe.

Welkom, ik ben Clara en dit is Yogi, ze wijst naar een jongeman met een Indiaas uiterlijk die naast haar komt staan. We weten waar jullie voor komen. We geven graag eerst een korte rondleiding in ons bedrijf alvorens jullie vragen over eigen leiderschap te ontvangen, zegt ze.

Nu ja, vult Yogi aan, het bedrijf heeft alles te maken met eigen leiderschap. We zijn een groep van tien partners en twintig medewerkers. Iedere medewerker kan partner worden als hij of zij dat wil. Dat heeft te maken met het niveau van inzet voor het bedrijf en hoeveel van jezelf je hier in wilt investeren. Wij specialiseren ons in het recycleren van materialen die te vinden zijn in deze regio. Daarnaast hebben we enkele partners die een opleiding hebben gevolgd aan een technische hogeschool en die bezig zijn met het creëren van nieuwe materialen uit de grondstoffen die hier voorhanden zijn, zowel van plantaardige als van dierlijke oorsprong. Het resultaat: wij leveren biologisch afbreekbare bakers, borden, koppen en servies aan de horeca in de steden rondom en in de zomer aan de festivals. Wij zijn tevens een adviesbureau voor het duurzaam bouwen. We houden niet alleen rekening met de materialen maar ook met de omgeving en met de mensen. Wij werken erg systemisch. Een van de belangrijke aandachtspunten is echter de ontwikkeling van onze medewerkers. Wie hier begint zijn vaak jongeren die schoolmoe zijn of die onder minder gunstige omstandigheden zijn opgegroeid. Of het zijn nerds die zich nergens anders thuis voelen, komt Clara even tussenbeide met een speelse knipoog naar Yogi. Hier in het bedrijf hanteren we geen labels. Iedereen is voortdurend in ontwikkeling, ook wijzelf. Wij leggen veel nadruk op de leerprocessen in het bedrijf. In onze woordenschat hebben we het over externe ecologie en interne ecologie en innerlijke ecologie. We bekijken niet alleen onze projecten systemisch maar ook onze interne samenwerking én de ontwikkeling van ieder individu. Eigen leiderschap krijgt vorm in het zelfstandig uittekenen van je eigen leertraject én je bijdrage aan dat van de groep. Er is geen formele opleiding, wel hebben we een aanpak waarbij iedereen leercoach is voor de anderen én tegelijk zelf leerling voelt in de relatie. Ons uitgangspunt is: ‘laat je inspireren door alle mensen die je ontmoet’. Je mag iedereen aanspreken met een leervraag, om het

even of dat gaat over een concreet project of over je persoonlijke ontwikkeling of over een knoop in je maag of in je hart. We leren je tegelijk hoe je constructief reageert op een leervraag van een ander én steeds oprecht bent in je antwoord én duidelijke afspraken maakt. We reserveren voldoende tijd en ruimte om daar aandacht aan te geven. Zoals je ziet hebben we naast de verschillende werkruimtes diverse kleinere en grotere plekken: om je terug te trekken, om een coachingsgesprek te voeren, om je even te ontspannen, om een creatieve sessie te houden, om te overleggen met de ganse groep. Voor meerdere medewerkers is ons bedrijf een tussenstap naar een baan in een andere organisatie. We vinden het uitstekend dat onze organisatie regelmatig vers bloed krijgt. Voor de partners ligt het anders. Die engageren zich voor een overeengekomen termijn. Alle beslissingen in dit bedrijf worden genomen door de groep van de partners. Clara en ik zijn de initiatiefnemers en diegenen die de richting hebben gekozen. Wij bewaken dat wat iedereen doet steeds in die richting gaat. Iedere partner kan een initiatief nemen en een concreet doel hebben als het maar bijdraagt aan de richting waarin we willen evolueren.

De vijf hebben uiteraard veel vragen nu. De vlotte, wandelende presentatie door Yogi gaf hen geen behoefte om hem te onderbreken.

Ik heb niet eerst een vraag, wel een vaststelling, begint Hans. Alle ruimtes waar ik heb gewandeld zijn voor mij inspirerend, functioneel en mooi tegelijk. Ik zie overal natuurlijke materialen en jullie hebben gezorgd voor een goede natuurlijke lichtinval in elke ruimte. Ik krijg zo zin om samen te werken. Het inspireert me in ieder geval bij mijn gedachten aan een eigen bedrijf.

Dank je, reageert Clara, mijn broer en ik hebben als criterium dat wij en iedereen die met ons werkt, kunnen genieten van wat we doen, hoe we het doen en waar we het voor doen.

Clara, ik heb misschien een wat vreemde vraag, stelt Yvonne, Is er behalve eigen leiderschap ook hiërarchisch leiderschap?

Ja, in de zin dat de partners de gemeenschappelijke leiding hebben van het bedrijf en de medewerkers niet. Wel verzamelen we regelmatig de inzichten en ideeën van alle medewerkers. Beslissingen worden echter genomen in de groep van de partners. Wie beslist neemt verantwoordelijkheid en is daarvoor aanspreekbaar.

Wat is voor jullie de grootste uitdaging bij het ontwikkelen van eigen leiderschap? wil Karen weten.

Naast algemene kenmerken van eigen leiderschap zijn er de specifieke kenmerken van ieder individu, antwoordt Clara, dat zorgt soms voor verwondering en bij sommigen de nodige terughoudendheid.

Is dat de reden waarom ik op de muren in de gang een blad zie hangen van iedere persoon met daarop zijn of haar associaties rond het begrip ‘eigen leiderschap’? vraagt Karen.

Ja, zegt Yogi. We leggen geen invulling op van het begrip ‘eigen leiderschap’ maar gaan in dialoog met elkaar. Wanneer je goed kijkt heeft iedereen verschillende associaties op zijn of haar blad staan. We merkten al snel hoe de biografie van de betrokkene meespeelt in het begrijpen van het begrip ‘eigen leiderschap’. Daar houden we rekening mee. Nu ja, dat geldt voor alle fundamentele begrippen die het denken en de communicatie van mensen bepalen. Willen jullie de oefening ook maken?

Geweldig goed idee, reageert een enthousiaste Hans.

Even later zitten ze in een grote ruimte. Ieder heeft een groot tekenvel gekregen en een aantal gekleurde pastelpotloden. Yogi begeleidt de oefening.* De opdracht: noteer *dertig woorden* rond het begrip ‘eigen leiderschap’; noteer woorden die kenmerkend zijn voor het begrip of die jij er mee associeert; die de diepte weergeven die het begrip voor jou heeft; die het voor jou zijn gepaste kleur geeft of waarmee het begrip zichtbaar wordt; hoe het begrip ontwikkelt of wat het nodig heeft om te groeien; welk beeld het begrip oproept; welke de contextuele voorwaarden zijn; wat eigen leiderschap met je doet; enz.

Een half uur later hangen hun vijf papieren aan de muur en stellen ze met verbazing vast dat ze alle vijf dertig verschillende associaties hebben bij het begrip ‘eigen leiderschap’. Het is snel duidelijk dat de cultuur waarin iemand opgroeide een rol speelt, net als de gevolgde opleidingen, de werkervaringen en een aantal levenservaringen.

Whaaw, reageert Naima, zo krijgt niet alleen het begrip meer vorm maar leer ik ook de anderen beter kennen. Er bestaat dus niet zo iets als dé definitie van een begrip?

Ik kan met jou vaststellen Naima dat dit niet het geval is ook al gaan we in onze dagelijkse communicatie daar wel van uit, zegt Yvonne.

Het is geen of-of zaak, reageert Clara, bekijk het systemisch. Enerzijds hebben we voor een vlotte communicatie nood aan een sociaal en cultureel overeengekomen invulling van de begrippen. Wat is de definitie, wat is de betekenis van dit begrip? Anderzijds heeft iedereen zijn eigen beleving bij een begrip, je voelt een begrip anders aan dan de anderen. Wat beleef jij bij het gebruik van dit begrip? Daarnaast speelt verbeelding ook een rol, dit wil zeggen, ieder begrip roept bij elke persoon een verschillend beeld op. Welk beeld komt in je op wanneer je dit begrip hanteert? Het komt er op aan met deze drie elementen - betekenis, beleving, beeld - rekening te houden want ze vormen mee jouw *communicatiesysteem*.*

Dat brengt ons terug naar de avond van de tweede dag toen we onze gedachten en ervaringen hebben gedeeld rond het begrip ‘context’, zegt Hans. We hebben toen ook een ronde gemaakt van ieders beleving van het begrip, weet je nog?

Ja Hans, ik noteerde een reeks woorden en gedachten in mijn notitieboekje waar jij belangstelling voor had, reageert Naima.*

Vertel ons, zegt Yogi, want wij vinden het begrip context zéér belangrijk, zowel voor de architectuur waarbij wij adviseren over de inplanting van gebouwen in het landschap en het gebruik van materialen, als voor de structuur van de gemeenschappen in deze

regio, als voor onze eigen interne werking.

Een uur lang hebben ze een boeiende uitwisseling van gedachten.

Afscheid nemen van Clara en Yogi blijkt moeilijker dan ze dachten.

Het bezoek heeft hen zo geïnspireerd, zoveel doen ervaren, zoveel vragen gegeven.

Het is goed de gedachten even te laten bezinken, zegt Yogi, je kunt altijd nog contact opnemen met ons. Geef ons jullie contactgegevens.

Een suggestie aan jou beste lezer:

- *Lees de tekst 'Wat is een woordenwolk?'*
- *Doe de oefening alleen of met een partner of met een team.
Neem een woord dat essentieel is in jullie relatie en
communicatie of dat jullie nauw aan het hart ligt.*

Plezier en succes zijn verzekerd

Wim

De weg naar hun eindpunt loopt door een fascinerend landschap, met bossen en weiden en open plekken met een vergezicht op bergen en rivieren. Ze genieten van het adembenemend mooie landschap.

Boeiend die oefening rond het begrip 'eigen leiderschap', zegt Naima, ik wil vanavond graag nog even jullie woordenwolk zien. Kan dat?

Graag Naima, reageert Karen, want ik zag op jouw blad woorden staan die me verbaasden en waar ik graag een woordje uitleg bij krijg.

Dit wordt een drukke avond, repliceert Hans al lachend.

Ze komen uiteindelijk toe aan een zeer groot gebouw, een conferentiecentrum, zo blijkt.

Er is een grote keuken, een grote eetplaats en een ruime living en er is een zaal met een podium. De slaapvertrekken bevinden zich in een aanpalend gebouw, een groot rond gebouw. De gang met de deur van de kamers loopt langs de buitenkant van het gebouw en heeft een glazen buitenwand. De kamers kijken allemaal uit op een grote binnentuin. Ze hebben een schuifraam, je kunt zo van je kamer in de tuin. In iedere kamer is alles geschilderd in één en dezelfde kleur, de muren, de kasten, het bed. Dat is tevens de kleur van de gordijnen, het beddengoed en de handdoeken. Alle kamers hebben een andere kleur. Er zijn twintig kamers en het geheel lijkt op een immens groot kleurenwiel.

Kiezen wordt heel moeilijk voor mij, zegt Yvonne, ik wacht wel tot jullie een keuze hebben gemaakt. Ik vraag me echt af of het enig verschil maakt.

Voor mijn kind wel, zegt Naima, Ik heb een jongen die als kleuter hyperactief was, een compacte bundel energie met agressieve uitschieters. Een arts gaf me de raad hem te laten slapen onder een felrood baldakijn. In tegenstelling tot wat je zou denken sliep hij rustig onder de rode kleur. De onrust die de kleur bij ons zou opwekken zorgde bij hem voor een tegengewicht, het compenseerde. Zijn kamer is nog steeds overwegend rood gekleurd. Voor mij maakt

een fel gele kleur mij niet rustig, het wekt me op, dus ik slaap liever in een zachtpaarse kleur.

Daarop gaan ze alle vijf even in alle kamers zitten om te ‘voelen’. Voor sommigen is het snel een uitgemaakte zaak, maar Yvonne blijft twijfelen.

Jullie hebben het onmiddellijk gezien, vanavond kies je de kleur waarin je wil slapen. Elke kamer heeft een andere kleur.

- *Welke kleur bied je rust? Dat is niet noodzakelijk je 'lievelingskleur'.*

Overloop vanavond de voorbije vier dagen en noteer wat je geïnspireerd heeft om te doen.

- *Wat plan je om te veranderen aan je aanpak?*
- *Wie of wat heeft jou daartoe het meest geïnspireerd?*

Slaap zalig

Tot morgenvroeg

Wim

Wim tekent zijn bericht met 'Tot morgen', merkt Karen op. Dus ik verwacht dat we hem morgen zullen ontmoeten.

Even terug naar de twee suggesties waarover we vanavond zouden praten, zegt Bart. Er is de suggestie van Hans om uit te wisselen wat je in de toekomst gaat doen met alles wat je hebt geleerd de afgelopen dagen.* Dat zou dan al een eerste antwoord zijn op de vraag van Wim. En dan is er de suggestie van Naima om ons blad met de woordenwolk rond 'eigen leiderschap' nog eens samen te bekijken.

We kunnen het overleg rond de vraag naar wat je in de toekomst anders gaat doen houden voor morgenochtend bij het ontbijt, stelt Karen voor.

En wat indien Wim reeds aanwezig is? vraagt Yvonne.

Nu ja, dan volgt hij ons gesprek, repliceert Karen, dat zijn dan twee vliegen in één klap.

Goed idee Karen. Hans is duidelijk enthousiast.

O.K. en dan nu de resultaten van de oefening rond het begrip 'eigen leiderschap', herhaalt Bart.

Ieder legt zijn blad op tafel. Wat opvalt is dat de woordenwolken zo verschillend zijn. Dat hadden ze nooit gedacht. Hoe kan het dat er zoveel diverse woorden opduiken rond eenzelfde begrip? Er volgen vragen en boeiende antwoorden. Het gesprek verloopt erg intens.

Ik heb een idee, zegt Hans, kunnen we één wolk maken voor deze groep, een teamwolk, woorden die teruggrijpen op onze ervaringen van de laatste vier dagen en waar we het alle vijf mee eens zijn? Dat is dan sterker dan een definitie zoals die in een woordenboek staat of op Wikipedia.

Iedereen gaat enthousiast in op dit idee. Het vlot en al snel hebben ze meer dan dertig woorden bijeen waar ze het helemaal over eens zijn.

Ze weten niet meer wie het eerst het idee opperde maar als volgende stap veranderen ze de afzonderlijke woorden in bevestigende ik-zinnen. Na dat werkje is er op ieders gezicht tevredenheid.

Dit zijn voor mij geen regels, geen verplichtingen, geen dwingende eisen die ik aan mezelf stel of anderen zal opleggen, zegt Yvonne, maar statements waar ik voor wil gaan staan. Hier wil ik op aangesproken worden. Ik maak er een foto van en stuur ze naar jullie.*

Ik werk aan mijn angsten en zorgen	Ik geef toe wanneer ik een fout maak en zet het recht	Ik sta regelmatig even helemaal stil
Ik vraag op tijd op een gepaste manier hulp	Ik maak mijn intenties duidelijk	Ik stel open vragen
Ik draag zorg voor mijn lichaam	Ik communiceer zorgvuldig	Ik vertegenwoordig mezelf wanneer ik communiceer
Ik neem de verantwoordelijkheid voor wat ik voel en uitdruk	Ik bewaak mijn grenzen	Ik kom op voor mezelf
Ik ken de waarden waar ik voor sta en beslis waarden gedreven	Ik geef aan wat mijn behoeften zijn	Ik kan van iedereen leren
Ik ken de bril waarmee ik naar de wereld kijk	Ik hou van mezelf	Ik luister wanneer anderen mijn gedrag in vraag stellen
Ik vermijd anderen te 'redden'	Eigen leiderschap	Ik heb oog voor mijn aandeel in de communicatie
Ik reageer constructief assertief	Ik kies en beslis bewust	Ik sta open voor iedere constructieve suggestie
Ik toon mezelf selectief authentiek	Ik kan loslaten wanneer nodig en hou vol wanneer nodig	Ik kies een richting voor mijn leven
Ik streef congruentie na tussen mijn denken, mijn voelen en mijn handelen	Ik verzorg mijn context	Ik geef een teken wanneer ik niet langer kan participeren
Ik ga respectvol en constructief om met mijn eigen grenzen en met die van anderen	Ik neem initiatief en blijf niet afwachten	
	Ik kom op voor mijn cultuur en mijn 'waarheid' zonder die boven die van de anderen te stellen	

© Francis Gastmans - 6.0

Dit was een erg vruchtbare dag voor mij, zegt Bart, nu ga ik naar mijn zachtoranje slaaphol om nog even de voorbije dagen te overlopen en te noteren hoe ik de dingen anders ga aanpakken wanneer ik terug thuis ben.

Goed idee, slaap lekker, hoor je iedereen antwoorden.

De vijfde ochtend

Wanneer ze opstaan merken ze dat er veel mensen in huis zijn. De koffie geurt, de broodjes en de croissants komen vers uit de oven. Ze herkennen verschillende mensen die ze tijdens de vier dagen hebben ontmoet. Het blijkt nu dat ze allemaal vlot Engels spreken.

En ja, daar is Wim.

Zo, jij bent dus Wim, zegt Yvonne, ik had het gevoel dat we tijdens de vier dagen voortdurend in het oog werden gehouden. Klopt dat?

Ja dat is zo, is zijn antwoord.

Hoe deed je dat?

Om te beginnen waren er mensen op het terrein die jullie niet hebben gezien maar wel jullie hebben gevolgd. Verder waren er de personen die 's ochtends, 's middags en 's avonds voor vers brood en drank zorgden en jullie formulieren meenamen. En ja, die moesten allemaal doen alsof ze geen goed Engels spraken en van niets wisten. Het tegendeel is waar, in onze organisatie is iedereen over alles op de hoogte. En dan was er nog de verbanddoos. Daarin steekt een zendertje. Zo konden we op ieder moment zien waar jullie waren. Het openen van de doos gaf daarenboven een alarmsignaal aan de centrale. Die stuurde dan een drone. Het werd bijzonder spannend toen jullie de derde dag beslisten om de kloof over te steken.

Hoe kwam je op het idee van deze tocht? wil Karen weten.

Dat hebben wij niet bedacht maar jullie leidinggevend, antwoordt Wim. Wij zijn ingeschakeld om hun idee te realiseren. Ik vond het een uiterst boeiende opdracht.

Onze leidinggevend? roept Naima verbaasd uit.

Ja, wacht even, reageert Wim en hij staat op en opent de deur van de eetplaats. Daar komen ze binnen, de verantwoordelijke van elk van de vijf deelnemers.

Verbazing alom.

De CEO van Omega International, de verantwoordelijke van Yvonne, neemt het woord. Vorig jaar kwamen wij elkaar tegen op een internationale training rond innovatie en creativiteit. Een van de opdrachten was een dagtocht te verzinnen voor onze leidinggevenden. Op het einde van die cursusdag besloten we om onze vijf ideeën te convergeren in een uitdaging waarin we alle elementen staken die we belangrijk vonden. Daarna hebben we Wim gecontacteerd om te zorgen voor de uitwerking van onze ideeën. Vanuit zijn ervaring kwamen er nog een paar andere suggesties bij. Wij hebben jullie tijdens gans de tocht kunnen volgen vanop ons kantoor van dag één tot gisteren. Deze ochtend zijn we dan naar hier gevlogen.

En dan nu jullie laatste opdracht, om ons te vertellen wat jullie hebben geleerd en wat je daar mee gaat doen, zegt Wim.

Wij hebben een ander voorstel, reageert Karen, eerst gaan we lekker eten en praat ik wat bij met mijn directeur. Daarna houden wij een gesprek onder ons vijven en mogen jullie rond ons komen zitten en mee luisteren.

Iedereen lacht om deze wending.

Daar zitten ze dan, met z'n vijven rond de tafel. Het is lang stil. Ze kijken naar elkaar en het is zichtbaar dat er warme gevoelens worden uitgewisseld. Hun blikken vertellen zoveel. De anderen merken het op en zijn ontroerd.

Ik stel voor dat we met thema's werken en niet chronologisch, stelt Yvonne voor.

Top, zegt Hans, Ieder schrijft op drie A4's een thema, die verzamelen we in het midden en dan zien waar we landen.

Iedereen gaat akkoord.

Uiteindelijk houden ze het bij vier thema's: wonen, context, systemisch werken, besluiten en beslissen, eigen leiderschap.

Ze houden een enthousiasmerend gesprek waarbij ze elkaars inzichten versterken, vragen stellen, aanvullen. Boeiend om te horen wat ze

allemaal hebben geleerd!

Dan nemen ze een zeer groot tekenvel en schetsen de krachtlijnen van een virtuele innoverende organisatie, of beter, elementen van hun bedrijf over twee jaar. Er komen woorden op het blad maar ook tekeningen, beelden en symbolen.

Alle aanwezigen rond hen raken erg geïnspireerd.

Dit is wat ik in onze organisatie wil zien gebeuren, roept de directeur van Naima vol blijdschap.

De andere verantwoordelijken uiten dezelfde wens.

Ik wil nog graag iets delen met jullie, zegt Hans. Ik heb als droom op een dag een eigen bedrijf op te richten. Een beetje in de richting van het eco-bedrijf dat we laatst hebben bezocht. Ik wil graag weten of jullie ook een droom hebben.

Ja, reageert Yvonne als eerste. Ik wil eerst verder opklimmen bij Omega. Tegelijk wil ik een nieuw soort Academie uitbouwen. Een school waar businesskennis wordt aangeleerd tegelijk met beeldende kunsten en muziek.

Dat klinkt spannend en mooi, reageert Naima. Ik wil me graag inzetten om van Ganga een zorgbedrijf te maken dat in al zijn aspecten zorg draagt voor de mensen. Niet alleen op fysiek vlak maar ook psychisch, emotioneel, sociaal én kunstzinnig.

Mijn droom is om WIJ deel te laten worden van een grote sociale beweging, zegt Bart. Ik zie een open systemische organisatie waar kruisbestuiving mogelijk is vanuit alle maatschappelijke groepen, organisaties en bedrijven.

Ik heb een reuze fijne job, zegt Karen, en hoop daar nog veel te leren. Mijn droom is toch om een eigen bedrijf op te zetten dat mee aan de basis ligt van een ander soort economie. Een economie van 'dit is genoeg' en van 'delen en verdelen'. Waarbij alle nieuwe technische ontwikkelingen ten goede komen aan alle mensen. Is het utopisch?

Het staat niet ver af van waar ik naartoe wil, zegt Hans.

Ik hoef hier niet in detail het relaas te doen van wat de vijf in het midden hebben gelegd. Je hebt hun verhaal gelezen, dus kan je je voorstellen wat elk van de vijf heeft geleerd deze dagen. Belangrijker is de vraag wat jij hebt geleerd door deze tekst.

Hiermee zit mijn opdracht er op.

Ik wens je verder een boeiende leertocht.

Hartelijke groeten

Wim

Noten*

- p.18 Meer over [Open Space Technology](#)
- p.29 Hoofdstuk 5. "Waarom?" of "Waardoor?" in 'De kunst van het vragen'
- p.37 Over Gidsend en Pad-vindend leiderschap: [Pad-vindend leiderschap](#)
- p.46 Het kompas vind je [hier](#)
- p.66 [BIG](#) / [Bjarke Ingels](#) / [Antony Gormley](#) / [Antony Gormley Youtube](#) / [Tomás Saraceno](#)
- p.67 [Brian Greene](#)
Vier soorten feiten, in: [Hoe je zelf 'feiten' creëert](#)/
- p.68 Het hoofdstuk 'Vijf perspectieven' in [Hoe je zelf 'feiten' creëert](#)
- p.74 Een actueel levensverhaal: [Dirk Nielandt](#) (1964) is een gevierd schrijver van kinderboeken en scenario's voor tv. Alles in zijn leven liep op rolletjes tot een paar jaar geleden multiple sclerose bij hem werd vastgesteld. Hij schreef daarover een boek: Dirk Nielandt, *Chronisch genezen - Een helende reis*, [Uitg.Vrijdag 2022](#)
- p.74 Over 'redden' lees je meer in het hoofdstuk 2. De 'eigen kracht' van de ander versterken in [De Kunst van het vragen en het Vragenkompas](#)
- p.78 [Wat is een woordenwolk?](#)
- p.81 Over betekenis-beleving-beeld lees je meer in [Talen en taalgebruik](#)
Voor de verwijzing naar Naima zie p.40
- p.84 De opmerking van Hans zie p.68
- p.85 De afbeelding kan je [hier](#) downloaden