

Schape hoeden maakt je geduldig, wijs en zorgzaam, het verbindt je met alles wat er om je heen gebeurt. Dat had ik in boeken over dit onderwerp gelezen. Het klonk eigenaardig, en ik wilde ontdekken of het waar was. Al een tijdje wilde ik namelijk meer weten en meer voelen. Ik wilde leven als een leerling van de school des levens. Tien dagen in de woestijn, alleen met een kudde schape, dat leek me een uitdaging die ik moest aangaan. Ik wilde geen herder worden, ik wilde alleen ontdekken wat schape hoeden me over leiderschap kon leren.

# Inhoud

1	Honger naar een nieuwe reis	11
2	Een vastberaden herder	31
3	De ontdekking van een nieuwe ik, midden in de woestijn	45
4	De woestijn wint het van mijn vastberadenheid	57
5	Diversiteit geeft hoop	67
6	De leegte van de woestijn brengt je terug bij af	81
7	Klaar voor nieuwe uitdagingen	93
8	Een nieuwe definitie van falen	107
9	Vertrouwen: de waarheid zal je verlossen	123
10	De leider als schaapherder in de moderne wereld	129

## Honger naar een nieuwe reis

*De mentaliteit van mensen veranderen – dat is mijn grootste uitdaging. Onze mentaliteit speelt vreemde spelletjes met ons. We zien dingen zoals onze geest onze ogen opdraagt ze te zien.*

– Muhammad Yunus

Het is donker. Ik word naar een van alles en iedereen verlaten plek gereden, met mensen die ik nooit eerder heb ontmoet. Ik vertrouw ze – ik heb geen keus – en doe alsof dit alles de normaalste zaak van de wereld is. Ik onderdruk mijn angst en glimlach, maar niet van harte.

Het is een kwartier rijden naar de woestijn. Toen we zonet de verharde weg achter ons lieten, zag ik een kruidenierswinkeltje. Ik was zo naïef om te denken dat ik dat als oriëntatiepunt kon gebruiken, mocht ik verdwalen. Maar toen kwamen de zandheuvels en de zandvalleien, en leken we omzwervingen te maken in alle windrichtingen. Het is amper vijf minuten geleden dat we het winkeltje passeerden, maar nu al ben

ik elk gevoel van richting kwijt. Ik besef dat ik mijn oriëntatiepunt nooit meer zal kunnen terugvinden.

De koplampen van de auto verlichten de eerste paar meters van het terrein voor ons, maar soms wordt het licht geblokkeerd door golven van zand. Later zal ik erachter komen dat dit landschap, dat volledig uit zand lijkt te bestaan, in werkelijkheid vol zit met verborgen wegwijzers en wegen.

We komen aan bij de plek waar ik zal verblijven. Ik word uitgenodigd om plaats te nemen op een tapijt van zand, waarop klassieke Turkse patronen lijken te zijn aangebracht. Ik krijg al snel een kop thee. Tegenover me zit Abu Bandar (*Abu* betekent 'vader' in het Arabisch. Abu Bandar, dat 'vader van Bandar' betekent, is de bijnaam van deze man). Met zijn woeste witte baard, zijn imposante postuur en zijn zware bouw ziet hij eruit alsof hij zo uit de Heilige Schrift is komen zetten en per ongeluk een stuur in zijn handen gedrukt heeft gekregen. Ik voel de stilte zwaar op me drukken. Ik heb het idee dat we niet dezelfde taal spreken, ook al is Arabisch ons beider moedertaal. Abu Bandar is een 65-jarige bedoeïen van zo'n 120 kilo. Zijn gelooide huid lijkt een stille getuige van vele ervaringen in de woestijn en van zijn ontberingen.

Abu Bandar is spaarzaam met woorden en reageert niet op mijn halfslachtige pogingen om een gesprek op gang te brengen. Uiteindelijk vraag ik hem: 'Wat is uw advies aan mij, Abu Bandar?' Hij zwijgt. Hoe langer hij dat volhoudt, hoe banger ik word voor wat hij gaat zeggen. Ik heb geleerd dat het goed is om ad-

vies te vragen, vooral als je voor een nieuwe uitdaging staat. Terwijl hij in zijn zwijgen volhardt vraag ik me af welk advies hij me gaat geven. Hij gaat me vast vertellen wat ik moet doen, hoe ik moet eten, hoe het weer zal zijn. Ik ga een heleboel van deze man leren.

Dan zegt hij: 'Pas op voor de dood.' Daar had ik niet op gerekend. Hij wijst naar sporen van woestijnslangen in het zand, die patronen vormen in het gebied rond wat mijn bed zal zijn, het omheinde terrein en de hellingen. 'De slang, als die je bijt sterf je meteen,' voegt hij eraan toe.

De slangen hier in de Nefudwoestijn – een woestijn in het noorden van Saudi-Arabië – zijn de dodelijkste levende wezens die er bestaan. Ze zijn grijs, bijna kleurloos, zo lang als een arm en zo dun als een vinger. Ze hoeven hun slachtoffers maar één keer te bijten om ze direct de dood in te jagen.

Ik kijk om me heen: alles is zwart. Ik probeer het zand te onderscheiden, maar ik zie geen hand voor ogen. Hoe kan ik 's nachts die slangen zien? Ik was van plan om op blote voeten te lopen, maar dat kan ik vergeten. Terwijl ik me probeer te herpakken neemt Abu Bandar opnieuw het woord.

'Pas op voor de dorst.' Aan die korte zinnnetjes van hem heb ik niet veel. Dan vervolgt hij: 'Als je verdwaalt, kom je om van de dorst. We zullen je niet vinden.'

Zo verloopt mijn eerste avond. Ik heb het advies gekregen dat ik moet oppassen voor de dood en de verzekering dat niemand me te hulp komt als ik verdwaal

of door een slang word gebeten. Wat mij betreft hoeft Abu Bandar verder niets meer te zeggen.

Ik wil alleen zijn. Ik wil ervaren hoe het is om herder te zijn, en daar wil ik leiderschapslessen uit trekken. Maar ik hoef niet te horen op welke manieren ik kan omkomen in de woestijn.

## Jeddah, Saudi-Arabië, een paar jaar eerder

Het was 2004, en ik was bezig aan het eerste jaar van mijn bouwkundestudie. Architectuur boeit me mateeloos en ik wilde leren hoe ik uit het niets een kunstwerk kon maken dat iets bij anderen teweegbrengt. Het schetsen en tekenen trok me niet zo – ik wilde vooral concepten en ervaringen ontwerpen. Aan het begin van de opleiding had ik hoge verwachtingen van mezelf, maar toen ik op een dag in een openbare ruimte van het universiteitsgebouw zwijgend naar het komen en gaan van de studenten zat te kijken, was dat zelfvertrouwen ver te zoeken.

Ik had hard geleerd voor een examen, maar ik had het toch slecht gemaakt. De discrepantie tussen al het werk dat ik erin had gestoken en het resultaat drukte als een enorme last op mijn schouders. Ik werd geplaagd door een steeds terugkerende gedachte: ik heb geen doel in het leven, ik ben bijna twintig en ik heb nog steeds niets bereikt, laat staan dat ik iets bij mensen teweeg heb gebracht. Op dat moment, in die openbare ruimte van de Environmental Design

School van de King Fahd University of Petroleum and Minerals in Saudi-Arabië, besloot ik het roer om te gooien.

Maar wat moest ik gaan doen? Ik had geen flauw benul. Ik volgde workshops, seminars en trainingen. Ik greep elke gelegenheid aan om zo veel mogelijk te leren. Mijn doel was ontdekken wat ik wilde. Ik ging parttime bij de universiteit werken, startte een bedrijf, zette een landelijke non-profitorganisatie op, werd voorzitter van een studentenvereniging en hielp mee met de opening van een divisie van een internationale organisatie in Saudi-Arabië. De architectuur verdween naar de achtergrond. Ik probeerde mijn eigenwaarde te halen uit alle andere coole dingen waar ik mee bezig was.

Al deze ervaringen, samen met de steun van vrienden en mentors, deden me beseffen hoever je kunt komen met leren door te doen. Buiten de muren van een leslokaal leerde ik veel meer dan daarbinnen. Ik wil niets afdoen aan de waarde van formeel onderwijs, maar het zijn vooral de dingen die ik in het echte leven heb geleerd die me zijn bijgebleven. Lessen die ik niet in praktijk kon brengen, zijn niet blijven hangen.

Een van de belangrijkste dingen die ik tijdens het halen van mijn bachelor heb geleerd, is timemanagement. Ik ben in staat om verschillende projecten tegelijk te doen, en de meeste met succes, maar het is geen manier van werken die ik voor de lange termijn zou aanraden. Na mijn afstuderen besloot ik een boek te

schrijven voor 15- tot 25-jarigen; ik wilde mijn ervaringen, de dingen die ik had geleerd, aan hen doorgeven. Na alle steun die ik van mentors en vrienden had gekregen wilde ik iets teruggeven, een principe dat ik nog steeds hoog in het vaandel heb staan.

Mijn boek *You Cannot Manage Time*, dat in 2009 uitkwam, ging over het managen van jezelf, niet van tijd. Omdat tijd constant is en vaststaat, moeten wij mensen ons eraan aanpassen en de tijd die we hebben goed proberen te benutten.

Op de avond van de presentatie van mijn boek liep ik na afloop naar mijn werkkamer. Ik ging achter mijn bureau zitten en vroeg me af: wat nu? Wat is mijn volgende project? Wordt het weer een boek? Van mijn opa – ik hoop dat hij rust in vrede – had ik geleerd dat je altijd al met je volgende stap bezig moet zijn en dat je altijd moet doorgaan. Dat je steeds weer andere verantwoordelijkheden op je moet nemen waarmee je een bijdrage kunt leveren aan de maatschappij.

In *You Cannot Manage Time* had ‘jezelf leiden’ centraal gestaan. Nu wilde ik een project doen waarmee ik nieuwe manieren kon vinden om anderen te leiden. Mijn belangstelling voor leiderschap was gewekt op de universiteit. In de bibliotheek was ik altijd vooral te vinden bij de afdeling zelfontwikkeling, en anders op de afdeling met businessboeken. Toen ik een keer met allerhande Arabische en Engelse boeken om me heen zat te lezen, schoot me een bekende uitdrukking uit de islamitische Heilige Schrift te binnen: ‘Er is geen profeet die geen schapen heeft



gehoed.' Die zin intrigeerde me en bleef in mijn hoofd rondzingen. Ik wilde weten waarom. Waarom was schapen hoeden het vertrekpunt geweest voor grote leiders als Mohammed, Mozes, Jezus en Abraham? Op welke manier brengt schapen hoeden wijsheid in je naar boven? Hoe activeert het je leiderschapsvaardigheden? En hoe vormt het je karakter? Er moest een reden voor zijn om het te doen, en je kon er vast een heleboel van leren.

Ik begon me in die uitdrukking te verdiepen. Ik wilde weten wat profeten van zo'n ervaring hadden opgestoken. '[Schapen hoeden] brengt rust, nederigheid en geduld in de herder naar boven,' zegt dr. Mebyad in *The Calling of Souls*. Hoezo geduld? vroeg ik me verbaasd af. Heeft dat met de hitte te maken? Of met de schapen? Schapen hoeden geeft je 'tijd om te mediteren, zodat je het universum leert begrijpen,' zegt Mebyad ook. Zelfreflectie, nederigheid, emotionele intelligentie, lef en nog tientallen andere waarden en eigenschappen bleek je allemaal te ontwikkelen als je herder werd! Toch begreep ik het nog steeds niet: Hoe kan een kudde schapen je in hemelsnaam geduld en nederigheid bijbrengen?

Ik pakte de Bijbel erbij en las in Johannes 10:11: *Ik ben de goede herder; de goede herder geeft zijn leven voor de schapen*. En wat verderop in vers 14 las ik: *Ik ben de goede herder en ik ken de mijnen en word door de mijnen gekend*. Dat kunnen lezen en schrijven met schapen, dat wederzijdse kennen en doorgronden, dat trok me wel aan. Daarna las ik nog in Mattheus 9:36:

*Toen Hij de menigte zag, was Hij innerlijk met ontferming bewogen over hen, omdat zij vermoeid en verstrooid waren, zoals schapen die geen herder hebben.*

Tijdens mijn autotochten door Saudi-Arabië, waarbij ik honderden kilometers zand had doorkruist, had ik wel herders met hun kudde zien lopen. Maar nu ik las hoeveel diepgang hun beroep had, wilde ik er graag meer van weten. Het jaar daarop zou ik aan mijn master Bedrijfskunde beginnen, maar ik had ook behoefte aan leiderschapslessen uit de praktijk.

Mijn ervaringen als schaapherder zouden het keerpunt blijken in mijn functioneren als leider. Het contrast tussen mijn opstelling vóór en na het schapen hoeden was verbluffend. Het zou me een compleet andere kijk op leiderschap geven.

### Ergens in de Nefudwoestijn, 2011: de eerste nacht

Ik draag in ieder geval een kandora – een traditionele, lange witte tuniek met lange mouwen. Dat is het enige waarmee ik de onorthodoxe aard van deze hele onderneming een beetje kan afzwakken. Het grappige is: ik heb mijn kandora laten strijken, want als je een familie bezoekt die bij de woestijn woont doe je er goed aan om er verzorgd uit te zien, ook al kreukt je gewaad zodra je op de grond plaatsneemt voor de lunch of als je buiten met kamelen aan de slag gaat.